



***O BALANCED SCORECARD COMO FRAMEWORK PARA A AÇÃO ESTRATÉGICA***

**THE BALANCED SCORECARD AS A FRAMEWORK FOR STRATEGIC ACTION**

***EL BALANCED SCORECARD COMO FRAMEWORK PARA LA ACCIÓN ESTRATÉGICA***

**Maxwell dos Santos Celestino**

Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade de Brasília – UNB

Professor da Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN

E-mail: [maxwelsc@ufrnet.br](mailto:maxwelsc@ufrnet.br) (Brasil)

**José Dionísio Gomes da Silva**

Doutor em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo – USP

Professor da Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN

E-mail: [dionisio@ufrnet.br](mailto:dionisio@ufrnet.br) (Brasil)

## O *BALANCED SCORECARD* COMO *FRAMEWORK* PARA A AÇÃO ESTRATÉGICA

### RESUMO

O professor Robert Kaplan e o consultor David Norton propuseram inicialmente o *Balanced Scorecard* há 19 anos<sup>1</sup>. Desde aquela época, o conceito tem sido adotado pelos mais variados tipos de organizações - de manufatura e serviços, com fins e sem fins lucrativos, públicas e privadas - em praticamente todas as nações desenvolvidas e em desenvolvimento no mundo. Durante estes 19 anos, o *Balanced Scorecard* evoluiu de seu propósito inicial de um sistema melhorado de medição de desempenho para se tornar a base de um novo sistema de gestão, que alinha e foca toda a organização nas ações de estabelecer e aperfeiçoar a sua estratégia. Essa evolução e aprimoramento do conceito do *Balanced Scorecard* foram documentados através de artigos adicionais na revista de negócios da Universidade de Harvard (*Harvard Business Review*) e publicação de diversos livros. Mas, devido as rápidas mudanças que têm ocorrido nos últimos dezoito anos, buscamos evidenciar o atual estado-da-arte e mostrar como se tornar uma organização focada na estratégia utilizando o *Balanced Scorecard* nos processos críticos da organização. Para tanto, realizou-se um levantamento bibliográfico nos últimos anos na área de *Scorecards* com a pretensão de a partir deste trabalho, estender os estudos para aplicações dos seus resultados permitindo a análise da interdependência entre os recursos tangíveis e intangíveis, considerando não apenas o desempenho da empresa em um ponto no tempo, mas sua trajetória temporal e dinâmica sistêmica.

**Palavras-chave:** *Balanced Scorecard*; Estratégia; Desempenho; *Framework*.

## THE *BALANCED SCORECARD* AS A *FRAMEWORK* FOR STRATEGIC ACTION

### ABSTRACT

The professor Robert Kaplan and consultant David Norton proposed the *Balanced Scorecard* nineteen years ago. From that time, the concept has been adopted by all sorts of organizations - manufacturing and services, for-profit and nonprofit, public and private - in almost all developed and developing nations in the world. During this period, the *Balanced Scorecard* has evolved from its original purpose as an improved system of performance measurement to become the basis of a new management system that aligns and focuses the organization on actions meant to establish and refine their strategy. This evolution and refinement of the concept of the *Balanced Scorecard* have been documented by Kaplan and Norton in additional articles in the *Harvard Business Review* at Harvard University and in several books. But because of the changes that have occurred over the past nineteen years, we seek to highlight the current state of the art and to explain how to become an organization focused on strategy using the *Balanced Scorecard*. To this end, we review the *Scorecard*'s literature in recent years, to understand the extent of these applications and the interdependence between tangible and intangible resources, considering not only the performance of the company at one point in time, but its time path and system dynamics.

**Keywords:** *Balanced Scorecard*; Strategy; Performance; *Framework*.

<sup>1</sup> R. S. Kaplan and D. P. Norton, "The *Balanced Scorecard*: Measures That Drive Performance," *Harvard Business Review*, January–February 1992, 71–79.

## EL *BALANCED SCORECARD* COMO *FRAMEWORK* PARA LA ACCIÓN ESTRATÉGICA

### RESUMEN

El profesor Robert Kaplan y el consultor David Norton propusieron inicialmente el *Balanced Scorecard* hace 19 años. Desde aquella época, el concepto ha sido adoptado por los más variados tipos de organizaciones - de manufactura y servicios, con y sin fines lucrativos, públicos y privados - en prácticamente todas las naciones desarrolladas y en desarrollo del mundo. Durante estos 19 años, el *Balanced Scorecard* evolucionó de su propósito inicial de un sistema mejorado de medición del desempeño para volverse la base de un nuevo sistema de gestión, que alinea y enfoca a toda la organización en las acciones de establecer y perfeccionar su estrategia. Esa evolución y mejoría del concepto del *Balanced Scorecard* fueron documentadas a través de artículos adicionales en la revista de negocios de la Universidad de Harvard (*Harvard Business Review*) y publicación de diversos libros. Pero, debido a los rápidos cambios que han ocurrido en los últimos diecinueve años, buscamos evidenciar el actual estado del arte y mostrar cómo tornase una organización enfocada en la estrategia utilizando el *Balanced Scorecard* en los procesos críticos de la organización. Para tanto, se realizó un levantamiento bibliográfico en los últimos años en el área de *Scorecards* con la pretensión de que a partir de este trabajo, extender los estudios para aplicaciones de sus resultados, permitiendo el análisis de la interdependencia entre los recursos tangibles e intangibles, considerando no apenas el desempeño de la empresa en un punto en el tiempo, sino su trayectoria temporal y dinámica sistémica.

**Palabra-clave:** *Balanced Scorecard*; Estrategia; Desempeño; *Framework*.

## 1 INTRODUÇÃO

A taxa de crescimento no “*business world*” está acelerando em função das novas fronteiras de negócios e a velocidade que a tecnologia da informação propicia. Entendemos que para chegar e, por conseguinte, se manter a frente nesse competitivo mundo empresarial as organizações devem acelerar cada vez mais o seu desempenho estratégico, trabalhar com maior desempenho, tendo seu hipocentro cada vez mais preciso e o melhor ajuste possível do alinhamento estratégico que permitirá aperfeiçoar seu funcionamento neste mundo dos negócios tão volátil. Nesse sentido temos a ideia clara que para que isso aconteça, todas as partes de uma organização devem se entender com clareza e serem firmemente alinhadas com os objetivos estratégicos traçados para a consecução de sua visão.

De acordo com Person (2009):

Até recentemente, as organizações têm utilizado o mesmo sistema de contabilidade para evidenciar bens e produção de valor que foi usado há 500 anos em Veneza, na Itália. Quando em 1494, Frei Luca Pacioli, um monge franciscano e amigo de Leonardo da Vinci, escreveu tudo sobre Aritmética, Geometria e Proporções. Foi o primeiro livro *best-seller* a sair da imprensa de Gutenberg. A razão pela qual esse livro brilhou pelos corredores de comércio na Europa era porque, pela primeira vez deu aos empresários uma forma de valor aos seus ativos tangíveis e de medida de quanto eles estavam produzindo deste valor. Agora, o que nos chama a atenção e mais nos surpreende é que ainda usamos o mesmo sistema de contabilidade utilizado pelos mercadores de Veneza há 500 anos<sup>2</sup>. (Tradução nossa)

Fazendo uma reflexão sobre essas afirmações, tornamos claro que o que existe há mais de 500 anos é a forma como os dados financeiros são captados, ou seja, as decisões que impactam a riqueza da empresa são medidas através das mutações financeiras, e a Contabilidade registra essas mutações. O modelo contábil que existe há 500 anos poderá ser comparado com uma equação. A qualidade ou o significado dos valores e variáveis, não é uma limitação do método das partidas dobradas. É uma questão vinculada a “quem e como” atribuiu valor ao bem, direito ou obrigação. Em outras palavras: o problema não é método das partidas dobradas, mas a forma que os números – depois de captados – são otimizados no processo gerencial.

---

<sup>2</sup> Until recently organizations have used the same accounting system to track assets and value production that was used 500 years ago in Venice, Italy. In 1494 Fra Luca Pacioli, Franciscan monk and friend of Leonardo da Vinci, wrote Everything about Arithmetic, Geometry, and Proportions. It was the first best-selling business book to come off of Gutenberg’s printing press. first best-selling business book to come off of Gutenberg’s printing press.

The reason his book blazed through the halls of commerce in Europe was because for the first time it gave businesspeople a way to value their tangible assets and measure how they were producing value. But what is surprising is that we still use the same accounting system used by the merchants of Venice 500 years ago.

Tornamos evidente que com a abertura de novas fronteiras de negócios, o mundo dos negócios evoluiu e com isso a necessidade de não apenas mensurar e controlar o patrimônio tangível, mas, mais ainda o patrimônio intangível. E apesar da maciça utilização do sistema contábil de Pacioli, faz-se necessário uma mensuração mais apurada, não só dos ativos tangíveis, mas também da riqueza intangível. Para tanto, embora seja comum no cotidiano das empresas, avaliar resultados e desempenhos não é uma tarefa simplória. Faz-se necessário uma contextualização maior dos resultados contábeis-financeiros dos patrimônios das entidades, com variáveis endógenas e exógenas da gestão empresarial. E mostra-se com clareza esta nossa percepção, quando Martin (2002), expressa que:

Neste início do século XXI, já se tornou óbvio que, no ambiente moderno dos negócios, uma contabilidade gerencial que tenha por base um modelo exclusivamente financeiro, não mais consegue propiciar as informações necessárias para dar apoio à gestão das empresas nas suas mais importantes decisões.

Sendo assim, em consequência das modificações que vêm ocorrendo no mundo dos negócios, como por exemplo, o deslocamento das prioridades empresariais, antes voltadas para o seu interior (gestores e acionistas), para uma focalização externa no atendimento ao consumidor, a contabilidade precisa adaptar-se para manter sua relevância decisória, e o modelo contábil-financeiro precisa ser estendido e flexibilizado, incorporando e integrando novas dimensões e novos instrumentos de pesquisa e avaliação para atender à demanda dos gestores, que têm assumido uma atitude estratégica (ARAÚJO, 2001) em face dessa nova ordem.

Esse paradigma atual, na área contábil, leva-nos a questionar a simples utilização de indicadores financeiros para mensuração de desempenho no processo da eficiente tomada de decisão, já que a utilização de tais indicadores é de extrema relatividade (necessidades diferentes muitas vezes exigem informações diferentes), não levando a entidade que as emprega a aperfeiçoar seus objetivos e metas.

Tendo-se em vista todas essas considerações, portanto, o *Balanced Scorecard* - modelo integrado de avaliação de desempenho - seria esse quadro geral e consistente de representação que atenderia mais satisfatoriamente às atuais condições da contabilidade.

Fundamentados nessa perspectiva teórica, entendemos que se deve incluir, de acordo com cada situação específica, a medição de desempenho (financeiro e não-financeiro) nas demonstrações contábeis das empresas, no propósito de dirimir uma série de questões que requerem uma análise cuidadosa dos problemas de tomadas de fundamentais decisões. E esses problemas são apresentados sob a forma de questionamentos do tipo:



### *Por que medir? O que medir? Como medir?*

Ao respondermos esses questionamentos, teremos como verdadeiro a existência de um sistema de avaliação capaz de equilibrar a precisão histórica e “incontestável” dos números financeiros com os *drivers* atuais de sucesso econômico, e assim, permitir que a organização alcance as probabilidades de execução da estratégia estipulada, colhendo portanto, os benefícios de seus princípios de senso comum: aumento da rentabilidade financeira, maior alinhamento com as metas globais traçadas, melhor colaboração e foco implacável sobre a estratégia, para citar apenas alguns.

## **2 BALANCED SCORECARD COMO FRAMEWORK<sup>3</sup>**

No mundo atual, a existência de um mercado globalizado; as grandes melhorias nos transportes; as revoluções tecnológicas, especialmente nas áreas de computação, telecomunicação e informação; crescimento de alguns setores de trabalho; diversidade cultural; aumento do espírito empreendedor e clientes mais inconstantes e exigentes, levaram as empresas a um mercado global amplo e demasiado competitivo.

No período da era industrial, o sucesso empresarial foi determinado por um manancial de vantagens competitivas tais como economia de escala e escopo. Sendo assim, para aquele período, a medição de desempenho das entidades feita à luz de indicadores estritamente financeiros cumpria plenamente seu papel, isto se justifica, pois para Schnorrenberger (2003), “o ambiente em que atuavam era relativamente estável e pouco vulnerável às variáveis externas”.

Com o advento da era da informação, a partir da segunda metade da década de 70 (Schnorrenberger, 2003), “esse ambiente econômico foi alterado em virtude do aumento da competitividade, dinâmica do mercado, volatilidade dos capitais, conscientização dos clientes, fornecedores, funcionários e comunidade em geral”. A partir desse momento, tornou-se fundamental por em utilização os ativos intangíveis das entidades. Nesta nova economia, baseada principalmente em ativos intangíveis, a utilização da medição de desempenho das entidades, feita à

---

<sup>3</sup> *A framework is a fundamental construct that defines assumptions, concepts, values, and practices, and that includes guidance for implementing itself*. Um framework é um construto fundamental que define pressupostos, conceitos, valores e práticas, e que inclui orientações para a execução propriamente dita. (Tradução livre). Tomhave, B. L. *Alphabet Soup: Making Sense of Models, Frameworks, and Methodologies* (2005) Disponível em: <[http://www.secureconsulting.net/Papers/Alphabet\\_Soup.pdf](http://www.secureconsulting.net/Papers/Alphabet_Soup.pdf)> Acesso em: 10 de outubro 2011.

luz de indicadores puramente financeiros, passou a não mais atender com perfeição o cumprimento pleno de seu papel. Onde para Hirschfeld (2000), “existem ocasiões em que as características intangíveis de alternativas devem ser levadas em consideração para uma avaliação adequada e poder chegar-se a conclusões aceitáveis”. Ou seja, os sistemas de medição devem estar preparados para medir não só o desempenho financeiro, mas também outras extensões em sentido amplo das entidades que a era de informação demanda.

Corroborando com este pensamento, Eccles (2000), quando critica que, “a dependência em relação ao departamento de contabilidade para antever o futuro da empresa deixará a organização desesperadamente atolada no passado”. Ou seja, a contabilidade precisa estar apta para evidenciar as habilidades criativas e inventivas, valores, atitudes, motivação das pessoas, bem como os demais ativos intangíveis das organizações. Pois são eles que auxiliam e garantem a continuidade das organizações nesta nova era por meio da efetiva criação de valor econômico<sup>4</sup>.

Atentos a estas mudanças, Kaplan e Norton (1997), deram origem ao Painel de Indicadores Equilibrados (*Balanced Scorecard*) no ano de 1990, por meio de um estudo entre diversas empresas, intitulado “*Measuring Performance in the Organization of the Future*”.

Neste sentido a criação de um grupo de estudos formado por representantes de dezenas de empresas - de manufatura e serviços, da indústria pesada e da alta tecnologia - levaram a criação do que se chama de “*Balanced Scorecard*”, baseado em torno de quatro perspectivas diversas - financeira, do cliente, interna e de inovação e aprendizado.

Kaplan & Norton apresentaram o delineamento sistemático da idéia do *Balanced Scorecard* em três artigos principais publicados pela *Harvard Business Review*. O primeiro artigo publicado em janeiro-fevereiro de 1992 foi, “*The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*”<sup>5</sup>. Em seguida, setembro-outubro de 1993, publicaram “*Putting the Balanced Scorecard to Work*”<sup>6</sup> e finalmente, na edição de janeiro-fevereiro de 1996, “*Using the balance scorecard as a strategic management system*”<sup>7</sup>. Nestes artigos, tais autores propuseram uma metodologia simplificada de elaboração do BSC, que posteriormente foi ampliada e detalhada no livro “*The Balanced Scorecard*”, que foi publicado no Brasil sob o título “A estratégia em ação: *balanced scorecard*”<sup>8</sup>. A metodologia apresenta uma elaboração realizada por executivos e altos gerentes de uma unidade de negócios, que estabelecem os planos de ação a serem realizados em níveis organizacionais menores.

<sup>4</sup> Para Padoveze (1999, p.45), conceitua-se como criação de valor a geração ou aumento do **valor econômico** de um recurso ou ativo.

<sup>5</sup> *The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance* – BSC - Meios que conduzem a execução.

<sup>6</sup> *Putting the Balanced Scorecard to Work* – Colocando o BSC para trabalhar.

<sup>7</sup> *Using the balance scorecard as a strategic management system* – Usando o BSC para um sistema de gestão estratégica.

<sup>8</sup> Obra que foi traduzida para 24 idiomas e ganhou o *Wildman Medal Award* de 2001 da *American Association for Accounting* – AAA por seu impacto na prática.

Suas últimas publicações foram em 2008, o livro “*The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*” e o artigo “*Mastering the Management System*”.

Em *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage* os referidos autores baseados em uma extensa pesquisa e estudos de caso detalhados de uma gama de indústrias apresentam um quadro sistemático e comprovado de como alcançar os resultados financeiros prometidos por sua estratégia. Ao se abrir o livro vê-se uma citação, que acreditasse ser erradamente atribuída, do Gen. Sun Tzu em a Arte da Guerra: “Estratégia sem tática é o mais lento caminho para a vitória. Tática sem estratégia é o ruído antes da derrota.”<sup>9</sup>, ou seja, ressalta a importância da integração do plano estratégico com o plano das operações, um tema que é central no sistema de execução da estratégia.

No artigo *Mastering the Management System* explicam como gerir eficazmente tanto a estratégia como as operações, ligando-os firmemente em um sistema de gestão de ciclo fechado (*Business Intelligence*). Tal sistema é composto por cinco etapas, que começam com o **desenvolvimento da estratégia** (que deriva da missão da empresa, visão e valores, da análise dos seus pontos fortes e fracos e o ambiente competitivo onde está inserida). Na etapa seguinte, uma vez que a estratégia fora formulada, os gestores precisam efetuar a **tradução da estratégia** em objetivos e medidas que podem ser claramente comunicadas a todas as unidades e respectivos colaboradores. Tendo estabelecido as métricas estratégicas, metas portfolio a empresa, na terceira fase, desenvolve um **plano operacional** que define as ações que irá realizar para atingir seus objetivos estratégicos. Esta fase começa com definição de prioridades para melhoria de processos em curso, seguido de elaboração de um plano de vendas detalhado, um plano da capacidade de recursos e orçamentos operacionais e de capital. Na quarta fase, por meio da **monitoração e aprendizagem**, é feita uma revisão operacional; revisão dos indicadores de desempenho no *BSC*, as iniciativas do progresso e identificar os obstáculos à execução da estratégia. Na etapa final, os gestores **testam** e no sentido de descobrir se alguns dos pressupostos subjacentes à sua estratégia são falhos ou obsoletos. Quando isso acontece, os gerentes precisam rigorosamente reexaminar a sua estratégia e adaptá-la, decidindo se melhorias incrementais serão suficientes ou se precisam desenvolver uma nova estratégia. Este processo fecha o ciclo do sistema de gestão.

---

<sup>9</sup> “*Strategy without tactics is the long road to victory; tactics without strategy is the noise before defeat.*”



### 3 ATIVOS: TANGÍVEIS E INTANGÍVEIS

A avaliação de como as atividades e os processos estão sendo executados é essencial para evidenciar os esforços da gestão em melhorar a rentabilidade. Medidas de desempenho da atividade existem em indicadores financeiros e não-financeiros, tangíveis e intangíveis. A existência, mensuração e controle desses indicadores revelam-se como fundamental para a avaliação da execução de uma atividade e os resultados obtidos.

Destacando sua importância no mundo atual, complementaremos o referencial com a aclaração do que vem a ser ativos: tangíveis e intangíveis. Desta forma, para esclarecer o que vem a ser ativo, recorreremos à definição contábil mais conservadora e tradicionalista de ativo, que segundo Martins (1972) vem de Anthony, onde ele afirma que ativos são recursos que possuem valor, adquiridos por uma empresa e que possuem custo mensurável (*“Assets are valuable resources owned by a business which were acquired at a measurable money cost”*)<sup>10</sup>. Definição que reflete a visão profundamente conservadora que dominou a classe por muitos e muitos anos e ainda a domina em boa parte. Esta Definição que deixa-nos com restrições no seu uso, devido a limitação com relação a possibilidade de qualificação de um elemento como ativo (exclui todo e qualquer bem, direito ou outro valor que não tenha sido adquirido com um certo custo), muito bem exemplificado por Martins (1972), onde um bem recebido gratuitamente, não seria qualificado como ativo, mesmo que tivesse valor econômico e pertencesse à empresa.

Martins (1972), simplifica ao adotar a seguinte definição: ativo é o futuro resultado econômico que se espera obter de um agente.

Ao explanarmos sobre ativo intangível, que fique registrado ser uma área complexa da teoria da contabilidade, em parte em virtude das dificuldades de definição, mas principalmente por causa das incertezas a respeito da mensuração de seus valores e da estimação de suas vidas úteis, opinião em que apoiamos Hendriksen e Van Breda (1999).

Lev (2001) assim mostrou sua preocupação com o intangível e seu papel na economia.

Enquanto os economistas, empresários e analistas políticos continuam a debater a questão do que é “novo” sobre a chamada “Nova Economia”, uma característica importante das economias modernas no século XXI parece clara: fatores intangíveis estão jogando um papel cada vez mais dominante na criação de riqueza. Uma parcela crescente da atividade econômica de hoje consiste em trocas de ideias, informações, conhecimentos e serviços. A lucratividade das empresas é muitas vezes impulsionada pela capacidade organizacional do que por controle sobre os recursos físicos, e até mesmo o valor de bens físicos é muitas vezes devido a valores intangíveis, tais como as inovações técnicas incorporadas nos produtos, o apelo da marca, apresentação criativa ou conteúdo artístico. Mas os ativos

<sup>10</sup> Anthony, Robert N., *Management Accounting – Text and Cases*, 4. ed., R. D. Irwin, Homewood, Illinois, 1970, p.36.

## O *Balanced Scorecard* como *Framework* para a Ação Estratégica

intangíveis, apesar da sua importância, são mal medidos e suas implicações para as políticas públicas não são compreendidas. (Tradução livre)<sup>11</sup>

Nesse sentido buscamos esclarecer o que é um ativo intangível e para tal começamos pela a origem da palavra intangível, que vem do latim *tangere*, que quer dizer tocar. Os ativos intangíveis, portanto, são bens intocáveis no sentido físico da palavra, pois não são corpóreos.

Neste sentido, Sveiby (1998) esclarece que:

o preço de mercado das ações de uma empresa é a valorização de mercado das ações integrantes do patrimônio da empresa. Cada certificado de ação representa uma cota de participação no patrimônio ou no valor contábil da empresa. Quando o preço de mercado é maior que o valor contábil, a teoria convencional do mercado acionário considera o ágio uma avaliação de mercado do potencial de ganhos futuros, potencial este convertido em fundo de comércio se a empresa for comprada. Portanto, deve haver algo entre os ativos da empresa que, no futuro, venha a render acima dos juros bancários. Esses ativos são invisíveis porque não são contabilizados. São intangíveis por não se tratar de tijolo, cimento, nem dinheiro; ou sela, não são concretos, palpáveis. Todavia, esses ativos invisíveis, intangíveis, não precisam ser nenhum mistério. Todos têm sua origem no pessoal de uma organização. As pessoas são os únicos verdadeiros agentes na empresa. Todos os ativos e estruturas - quer tangíveis ou intangíveis - são resultado das ações humanas. Todos dependem das pessoas, em última instância, para continuar a existir.

Diversos ativos são estritamente falando, intangíveis. Além do *goodwill*<sup>12</sup>, a lista inclui nomes de produtos, direitos de autoria, franquias, interesses futuros, licenças, direitos de operação, patentes, matrizes de gravação, processos secretos, marcas de comércio, marcas de produtos, *know-how*<sup>13</sup>, etc.

Em suma, Sveiby (1998), classifica os ativos intangíveis constantes no balanço patrimonial como um grupo de 03 elementos: competência do funcionário (por ser impossível conceber uma organização sem pessoas), estrutura interna (patentes, conceitos, modelos e sistemas administrativos) e estrutura externa (relações com clientes e fornecedores).

Recorrendo ao que explica o pronunciamento *IAS 38 Intangible Assets*, emitido pelo *International Accounting Standards Committee (IASC)* que assim define: “ativo não monetário identificável sem substância física ou, então, o ágio pago por expectativa de rentabilidade futura”.

<sup>11</sup> Texto original em inglês: *While economists, business people, and policy analysts continue to debate the question of what is “new” about the so-called “New Economy,” one important feature of modern economies in the early twenty-first century seems clear: intangible factors are playing an increasingly dominant role in wealth creation. A growing share of economic activity today consists of exchanges of ideas, information, expertise, and services. Corporate profitability is often driven more by organizational capabilities than by control over physical resources, and even the value of physical goods is often due to such intangibles as technical innovations embodied in the products, brand appeal, creative presentation, or artistic content. But intangible assets, despite their importance, are poorly measured, if at all, and their implications for public policy are not understood.*

<sup>12</sup> *Goodwill* é o exemplo mais comum de ativo intangível não identificável. Por não existir uma tradução que possa ter um significado perfeito para esta palavra inglesa, trataremos este termo dentro de uma atividade econômica qualquer como a capacidade de ganho acima do normal, o resultado de um super negócio, ou seja, um super-lucro.

<sup>13</sup> Know-How – Experiência, Prática.

Ou seja, um ativo intangível deve ser reconhecido apenas se for provável que os benefícios econômicos futuros esperados fluam para a entidade e o seu custo possa ser estimado com segurança, devendo ser mensurado, inicialmente, pelo seu valor de custo.

A definição acima, não obstante a sua grande contribuição se limitou mais a explicitar a utilização dos ativos intangíveis do que propriamente a defini-los. Nota-se ainda, a existência de grandes discordâncias entre pesquisadores da Teoria da Contabilidade sobre a definição de intangível, a exemplo de Hendriksen e Most (apud Iudícibus, 1994:181). A complexidade dessa definição é tão abrangente a ponto de Martins (1972:53), ao abordar o assunto em sua tese de doutoramento, iniciar com “definição (ou falta de)”.

Mesmo assim, acreditamos na premissa que, por mais intangível que um ativo possa parecer, sempre haverá, por menor que seja a sua participação ou importância, a presença de algum elemento que torne possível sua mensuração. O que queremos dizer com isso é que a intangibilidade não constitui fator impeditivo de sua efetiva mensuração.

Esclarecendo, os ativos intangíveis constantes no balanço patrimonial de uma organização devem ser reconhecidos sempre que preenchem as condições de reconhecimento de todo e qualquer ativo, ou seja, devem atender à definição de um ativo, devem ser mensuráveis e devem ser relevantes e precisos. Uma vez que, em razão da intangibilidade, o cliente, mesmo, ao sair de mãos vazias, mas, ainda assim, satisfeito por ter sido suprido à sua necessidade ou desejo.

Aonde queremos chegar, é que um *Balanced Scorecard* deve conter uma combinação de medidas de resultado (tangíveis) e vetores de desempenho (intangíveis) da estratégia de negócios da entidade.

Os indicadores de ocorrência (*lagging*) monitoram a capacidade e conquista de *ativos tangíveis* (medidas de resultado) que foram necessários para o crescimento *passado* das entidades. Por sua vez os indicadores de tendência (*leading Indicators*) monitoram a capacidade e conquista de *ativos intangíveis* (vetores de desempenho) que são necessários para o crescimento *futuro* das entidades.

Desta forma Kaplan e Norton (1997), orientam que:

as medidas de resultado sem os vetores de desempenho não comunicam a maneira como os resultados são alcançados, além de não oferecerem uma indicação clara de que a estratégia esteja sendo implementada com sucesso ou não. Por outro lado, os vetores de desempenho sem as medidas de resultado podem permitir que a unidade de negócios alcance melhorias operacionais a curto prazo, mas não revelarão se essas melhorias representam a expansão de negócios com clientes existentes e novos e, conseqüentemente, um melhor desempenho financeiro.

Resumindo, é importante a complementação e articulação das medidas acima descritas para definir tanto os objetivos estratégicos de longo prazo quanto os mecanismos para alcançar esses objetivos.

#### 4 O BSC E SUA IMPORTÂNCIA PARA A CONTABILIDADE GERENCIAL

A Contabilidade gerencial teve sua propulsão em linhas gerais, devido ao crescimento e mudança da natureza dos negócios com a revolução industrial.

O ambiente econômico atual criou a necessidade de uma reestruturação da gestão empresarial. Pressões competitivas mundiais, o crescimento do setor de serviços e os avanços nas tecnologias de informação e de manufatura mudaram a natureza da economia e fizeram com que muitos empresários mudassem drasticamente sua maneira de operar seus negócios. Por sua vez, essas mudanças deram início ao desenvolvimento de práticas inovadoras e relevantes para a gestão das empresas.

Para Miranda *et al.* (2001),

no final da década de 80 surgiu um interesse em novas medidas de desempenho, mas a vasta maioria das pessoas discutia o sistema de mensuração de desempenho organizacional de forma isolada. Falava-se em introduzir medidas sobre: lucro econômico, satisfação do cliente, satisfação dos empregados, performance operacional interna, capital e ativo intangível. Neste período, cada uma destas medidas isoladas de performance eram projetadas para complementar as medidas financeiras existentes.

O foco dos sistemas de contabilidade gerencial foi ampliado para possibilitar que os gestores pudessem melhor atender às necessidades dos clientes e gerir a cadeia de valores das empresas. É devido a este entendimento, que os gerentes de acordo com Drucker (2002) precisam de um sistema de informação integrado com a estratégia, em vez de ferramentas individuais que têm sido tão amplamente usadas no registro do passado.

Temos como certo que o mundo transformou-se e seguem-se várias contribuições científicas até chegarmos aos dias atuais, e fica cada vez mais consolidado o seguinte pensamento de Sá (1997), “a contabilidade nasceu com a civilização e jamais deixará de existir em decorrência dela; talvez, por isso, seus progressos quase sempre tenham coincidido com os que caracterizam os da própria evolução do ser humano.”.

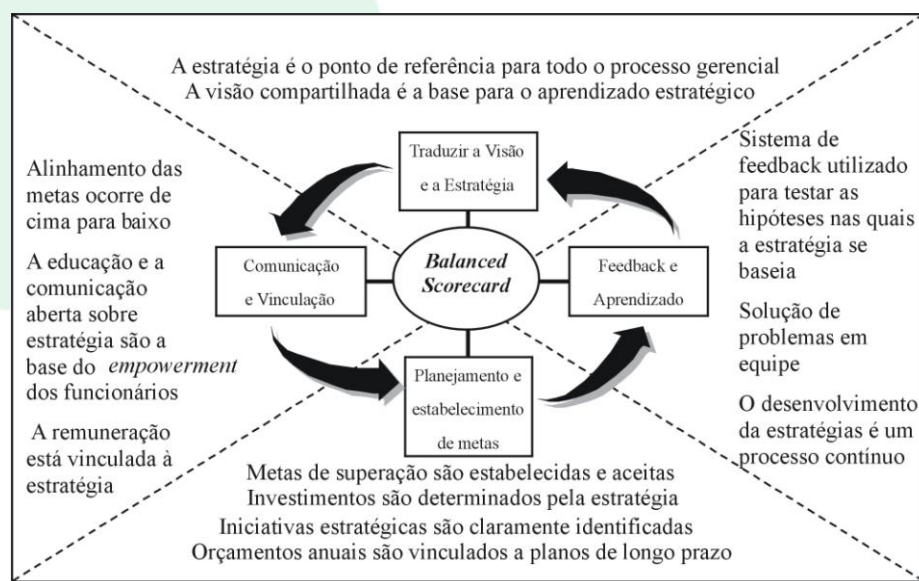
Surge então o *Balanced Scorecard*, que indica sobre o que deve ser medido e como o resultado dessa medição pode ser disposto de forma que se possa ter uma maior utilidade na gestão das empresas, apresenta-se em Kaplan e Norton (1997).

## 5 PRINCÍPIOS DO *BALANCED SCORECARD*: VISÃO E ESTRATÉGIA

Os principais objetivos de um *balanced scorecard*, segundo Kaplan e Norton (1997), são: esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas; e melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico, conforme ilustrado na Figura 1.

De acordo com a Figura 1, o processo de construção de um BSC tem início com a tradução e posterior implementação da visão e estratégia; posteriormente, os objetivos e medidas de resultados são transmitidos a toda a organização. Onde logo após, há uma comunicação a todos, inicia-se o processo de estabelecimento de metas e alinhamento das iniciativas e, por fim, busca-se o “*feedback*” e aprendizado e crescimento estratégico, o que possibilitará o crescimento individual e até mesmo da organização como um todo.

**Figura 1** – O *Balanced Scorecard* como Estrutura para Ação Estratégica.



Fonte: Adaptado de KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. A estratégia em ação: *balanced scorecard*, Trad. de Afonso Luiz Euclides Trindade FRAZÃO FILHO. 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997, p.12.

### 5.1 ESCLARECER E TRADUZIR A VISÃO E A ESTRATÉGIA

Scott *et al* (1998), ensinam que “o processo de criação da visão significa clarificar valores, focar uma missão e ampliar o horizonte da visão para o futuro”. Desta forma, a declaração de filosofia, razão de ser, de uma entidade assume, sem medo de errar, um destacado papel para a consecução da eficácia de sua gestão, mas somente isto não é suficiente. Faz-se necessário que toda



a gerência esteja organizada e voltada para atingir tais objetivos e não é um processo de um único encontro em que um grupo participa e depois esquece. Este processo tem etapas que são ser realizadas durante um período, estimulando soluções criativas para os desafios da empresa e incentiva a evolução e a aprendizagem contínuas na empresa.

Para Drucker (2002), três são as tarefas básicas da administração. “A 1ª é ponderar com cuidado e decidir qual é a finalidade e a missão específica da organização; A 2ª é fazer com que o trabalho seja produtivo e o trabalhador se realize; e A 3ª é administrar as responsabilidades sociais da entidade e suas repercussões sociais de suas atividades”.

Desta forma evidenciamos a importância de ponderar com cuidado e decidir qual é a finalidade e a missão específica da organização.

Para Nakagawa (1993), “a missão de uma empresa é sua razão de ser e pode ser expressa em diversos níveis de abstração. A missão pode ser, ainda, expressa em termos de uma necessidade existente de produtos”.

As boas declarações de missão de uma organização são curtas, claras e fáceis de entender, nos ensina Robbins (2002). Definem o propósito de uma organização e respondem a questões do tipo “Em que ramo estamos?” e “O que estamos tentando realizar?”. Oferecendo informações importantes a gerentes e funcionários para se concentrarem em uma direção estratégica.

A empresa ao criar e estabelecer uma filosofia organizacional comum a todos os colaboradores precisa, segundo Rinke (1998) cumprir um *check-list*<sup>14</sup> de seis passos, onde se cumprindo ajudará a criar e estabelecer uma filosofia de delegação de poder comum a toda a organização.

Passo 1: Determine o propósito de sua organização; Passo 2: Estabeleça a visão da organização; Passo 3: Defina os valores da organização; Passo 4: Traduza a filosofia em um slogan; Passo 5: Comunique a filosofia; e Passo 6: Desenvolva planos de ação.

Nakagawa (1993), enfatiza que para atingir tais objetivos se faz necessário o atendimento as seguintes condições:

- Os gerentes precisam ter perfeito conhecimento da missão da empresa.
- Todas as unidades da empresa precisam estar estruturadas de tal maneira que sejam capazes de enfatizar os propósitos básicos da empresa.
- As relações entre as unidades e a empresa devem viabilizar a otimização de seu potencial sinérgico.
- Os processos de planejamento e controle precisam ser adequados e facilitadores da eficácia da empresa.

---

<sup>14</sup> *Check-list* – lista de controle

- As pessoas devem estar qualificadas para exercerem suas funções e responsabilidades de acordo com a cultura da empresa, para direcionarem suas energias para os objetivos da mesma.

Muitas obras têm sido publicadas sobre visão e sobre estratégia, mas poucas ressaltam sobre o fato de que os objetivos referentes às mesmas só podem ser fixados depois de tomadas duas decisões básicas: a decisão de concentrar-se e a decisão relativa à posição da empresa no mercado é o que nos expõe Drucker (2002). Em outras palavras a missão e visão da empresa.

Visão que é uma palavra muito utilizada pelos gestores na atualidade, porém um pouco indefinida quando se trata de gestão de mudança. Principalmente quando procuramos a integração da visão com a missão e a estratégia.

Neste sentido, entendemos que para definirmos plenamente o que vem a ser visão, precisamos combinar três avaliações:

1. Avaliação de eventos passados e presentes que demonstram a posição atual da empresa e a posição desejada no futuro.
2. Avaliação do cenário que se manifesta no presente e que criam uma aspiração com relação ao presente e a futura posição desejada.
3. Avaliação de cenários que se manifestam no futuro e que criam uma aspiração com relação ao presente e a futura posição desejada.

Em virtude do acima exposto, propomos a seguinte definição sobre visão, como sendo a avaliação da realidade presente com a avaliação futura de cenários, onde o gestor possa dispor metas e objetivos a serem alcançados pela entidade.

Após o esclarecimento e da ampliação da visão, a empresa passa a dispor de uma imagem nítida do que precisa perceber como realidade. Nesta ocasião, se faz necessário conduzir a execução das análises interna e externa no intuito de incluir uma avaliação abrangente de todas as suas capacidades e da sua atuação em comparação com a real situação dos concorrentes, assim como de seu posicionamento em relação às tendências setoriais.

Por este motivo se torna importante, para a real implantação de um painel de indicadores balanceados, a análise de cenários estratégicos utilizando a Análise SWOT, que verificará e posicionará a posição estratégica da empresa no ambiente em questão, seja interno ou externo. A combinação destes dois ambientes, interno e externo, e das suas variáveis, em termos da análise de suas forças e fraquezas (ambiente interno) e de suas oportunidades e ameaças (ambiente externo), facilitarão a análise e a procura para tomada de decisões na definição das estratégias de negócios da

empresa, buscando os seguintes entendimentos e constituição de estratégias sob diferentes cruzamentos:

- Forças versus Oportunidades/Ameaças – Onde se procura tirar o máximo partido dos pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades detectadas e assim minimizar os efeitos das ameaças detectadas; e
- Fraquezas versus Oportunidades/Ameaças – Devem-se desenvolver estratégias que minimizem os efeitos negativos dos pontos fracos e que, por conseguinte, aproveitem as oportunidades detectadas, minimizando ou ultrapassando os pontos fracos, tanto quanto possível, fazendo face às ameaças.

Mintzberg *et al.* (2006) corroboram com este pensamento e vão mais além quando categoricamente afirmam que,

A estrutura SWOT nos diz que a análise ambiental externa – não importa o quão rigorosa – é apenas metade da história. Um entendimento completo das fontes de vantagem competitiva também exige a análise das forças e fraquezas internas de uma empresa. A importância de integrar análise interna com análise ambiental externa pode ser considerada ao avaliar as fontes de vantagem competitiva de muitas empresas.

Essa importância se dá pelo quadro SWOT conseguir resumir de forma sucinta as condições que levam a empresa, por meio de sua equipe executiva, a compreender os pontos-chave a serem tratados durante o desenvolvimento da formulação da estratégia.

Algumas organizações, segundo Niven (2002), estruturaram a análise SWOT com base nas quatro perspectivas do BSC, como evidencia a Matriz SWOT organizada com base nas perspectivas do *Balanced Scorecard* montada por Kaplan e Norton (2008), conforme quadro 01.

ORIENTAÇÃO SWOT				
PERSPECTIVAS	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
FINANCEIRA	Atuais pontos fortes e pontos fracos do desempenho financeiro		Oportunidades de aumento da receita e de melhoria da produtividade, capazes de fechar a lacuna entre desempenho corrente e objetivo financeiro sobrejacente.	Ameaças à sustentação ou à melhoria do desempenho financeiro; ameaças de concorrentes que influenciarão nossa estratégia defensiva e definirão a extensão e a velocidade dos aprimoramentos necessários.
CLIENTES	Atuais pontos fortes e pontos fracos de nossa proposta de valor, conforme a percepção dos clientes, dos concorrentes e do mercado.		Oportunidades de expandir a base de clientes, de mirar novos mercados e de melhorar a estratégia de proposta de valor para os clientes, conforme a percepção dos clientes e suas exigências.	Ameaças impostas por clientes e concorrentes.
PROCESSOS	Pontos fortes de nossos processos internos; onde podemos superar.	Pontos fracos de nossos processos internos e cadeia de valor.	Oportunidades de melhoria dos processos internos para aproveitar outras oportunidades.	Ameaças decorrentes de pontos fracos nos processos internos.
CRESCIMENTO	Pontos fortes e fracos em pessoas, cultura, competências essenciais e capacidades estratégicas.		Oportunidades de desenvolver a cultura, as competências e as capacidades para realização das prioridades estratégicas.	Ameaças e riscos à execução da estratégia, em consequência de deficiências nas capacidades de nosso pessoal, estrutura, competências e cultura.

**Quadro 01-** Matriz SWOT organizada com base nas perspectivas do *Balanced Scorecard*.

Fonte: Kaplan, R. S. e Norton, D. P. A execução premium: a obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio. Trad. de Afonso Celso da Cunha Serra. 2ª. reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

Quando falamos de estratégia, a decisão de concentrar-se constitui diretriz básica. Uma vez que será decidido o cenário onde a empresa irá atuar frente sua concorrência. Sem isso não haverá medidas destinadas (estratégia) a alcançar os propósitos que se aspiraram (visão).

Os gestores das empresas ao esclarecerem e traduzirem a sua visão e a estratégia a toda sua alta administração, situam-se no começo da corrente de causas e efeitos que leva do cliente para o

desempenho final. Segundo Maximiano (1995), “ao lado de outras práticas e políticas de recursos humanos, os métodos da participação procuram criar o ambiente propício à satisfação no trabalho”. Esse ambiente propício à satisfação no trabalho, acreditamos ser o instrumento para a ligação do sistema satisfação dos funcionários-satisfação dos clientes-satisfação da empresa e dos acionistas.

Interessante mostrar a tradução dos objetivos da empresa pela visão de Marshall (1999) onde ele divide nos estágios a seguir:

**Estágio 1 - Traduzir objetivos da empresa em passos de ação com prazos** – Para conduzir a Fase 1 em sua organização, crie uma folha de exercícios do tipo “preencha a lacuna” para os participantes. No alto de cada folha, relacione uma meta ou objetivo. Deixe o resto da folha em branco para que os participantes possam anotar passos de ação à medida que forem sendo debatidos e identificados.

**Estágio 2 - Decompor os principais passos de ação em sub-passos específicos** - Após o desenvolvimento dos passos de ação, o grupo trabalha em conjunto para identificar os sub-passos necessários no âmbito de cada um daqueles passos de ação.

**Estágio 3 - Atribuir sub-passos a funções, com prazos** – Após terem sido identificados, os sub-passos são atribuídos às funções na empresa que serão responsáveis pela sua execução.

No final da reunião, datilografe esse esboço e faça com que circule entre os gerentes participantes. Relacione atividades, funções responsáveis e prazos.

Desta forma, temos a possibilidade de se construir um Painel de Indicadores Balanceados com objetivos relativamente restritos e que Kaplan e Norton (1997), assim evidenciam: “esclarecer, obter consenso e focalizar estratégia, e depois comunicá-la a toda a empresa”.

## 5.2 COMUNICAR E ASSOCIAR OBJETIVOS E MEDIDAS ESTRATÉGICAS

Os objetivos e medidas estratégicas são transmitidos a toda a entidade através de *newsletters*<sup>15</sup>, quadro de avisos, vídeos e até por via eletrônica usando softwares de trabalhos em grupo e computadores ligados em rede. Esta comunicação serve para mostrar a todos os integrantes da equipe os objetivos críticos que devem ser atingidos, fazendo uso da estratégia da empresa. Desta forma, segundo Kaplan e Norton (1997), “o *scorecard* incentiva o diálogo entre as unidades de negócios e os executivos e diretores da empresa, não apenas com relação aos objetivos de curto prazo, mas também com relação à formulação e a implementação de uma estratégia destinada a produzir um desempenho excepcional no futuro”. Desta forma ao final do processo de comunicação e associação dos objetivos, todos na empresa devem ter adquirido uma clara compreensão das metas de longo prazo da unidade de negócios, bem como da estratégia adequada para alcançá-las.

<sup>15</sup> *Newsletters* - jornais, periódicos.



### 5.3 PLANEJAR, ESTABELEECER METAS E ALINHAR INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Um processo gerencial, onde as entidades elaboram um plano ou estabelecimento de metas, permite a quantificação dos resultados pretendidos de longo prazo; identificação de mecanismos e fornecimento de recursos para que os resultados sejam alcançados; estabelecimento de referenciais de curto prazo para as medidas financeiras e não-financeiras do *scorecard*.

As metas devem representar uma descontinuidade no desempenho da unidade de negócios. Exemplificando, Kaplan e Norton (1997) citam que se uma “unidade de negócios for uma empresa pública, a realização da meta deve, no mínimo, duplicar o preço das ações. Metas financeiras típicas são a duplicação do retorno sobre o capital investido, ou um aumento de 150% das vendas durante os cinco anos seguintes”.

Segundo Rinke (1998) “para ser eficaz, a visão precisa ter significado para todos os seus funcionários e clientes; ela deve ser inesquecível, prontamente interiorizada, curta e motivadora, de forma que todos os membros da equipe possam memoriza-la facilmente”.

Com relação ao estabelecimento das metas a serem atingidas pela organização, deve-se iniciar com a determinação de qual deve ser o porte do plano e do alvo iniciais. Para O’Dell e Jr. (2000) existem dois caminhos possíveis: “começar com projetos e aprender com eles, jamais esquecendo o objetivo final e a necessidade de uma abordagem integrada; ou então, logo no começo elaborar um grande plano, planejar a infra-estrutura e expandir gradativamente”. Entendemos que os autores acima citados deixam a seguinte mensagem: seja ambicioso, mas comece devagar.

Para Kaplan e Norton (1997),

O *Balanced Scorecard* permite também que uma empresa integre seu planejamento estratégico ao processo anual de orçamentação. Quando definem metas de superação de 3 a 5 anos para as medidas estratégicas, os executivos projetam também marcos de referência para cada medida no próximo ano fiscal – até onde pretendem ir durante os 12 meses do primeiro ano do plano. Esses referenciais de curto prazo, dentro da trajetória estratégica de longo prazo da unidade de negócios.

Desta forma, o BSC produz maior impacto ao ser utilizado para induzir a mudança organizacional.

### 5.4 MELHORAR O *FEEDBACK* E O APRENDIZADO ESTRATÉGICO

O quarto processo (objetivo) gerencial - Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico - é o aspecto mais importante e inovador de todo o *scorecard*, onde segundo Kaplan e Norton (1997): cria instrumentos de aprendizado organizacional em nível executivo. Os três processos (objetivos) gerenciais críticos, evidenciados anteriormente, são vitais para a implantação da estratégia, porém, sozinhos, são insuficientes, em virtude da turbulência e complexidade do mundo dos negócios na

atualidade, ou seja, para as empresas da era da informação as estratégias não podem ser tão lineares ou estáveis.

Com relação a *feedback*, Kaplan e Norton (1997), alertam que

os altos executivos precisam receber *feedback* sobre estratégias mais complexas e ambientes competitivos mais turbulentos. A estratégia planejada, embora elaborada com as melhores das intenções e com as melhores informações disponíveis, talvez não seja mais adequada ou válida para as condições atuais.

Para Kaplan e Norton (1997), a metáfora mais próxima para bem evidenciar este processo se dá:

em uma regata altamente competitiva, sob condições instáveis de tempo e mar, do que de um navio navegando em condições estáveis rumo a um destino. Na regata, existe ainda uma cadeia de comando. Mas o comandante está constantemente monitorando o ambiente, sempre atento e respondendo tática e estrategicamente, as mudanças no comportamento, nas equipes e no desempenho dos barcos adversários, nas condições de vento e nas correntes marítimas. Deve também receber informações de diversas fontes: como observação pessoal, instrumentos, indicadores e, principalmente, a orientação tática dos companheiros de bordo, que também estão atentos a tudo, para que seja possível aproveitar as mudanças ambientais e neutralizar o comportamento dos adversários.

Sendo assim, as organizações precisam adquirir a capacidade de aprender num “circuito” duplo, que ocorre quando os gestores questionam pressupostos e avaliam se as teorias com que estão trabalhando continuam coerentes com os indícios, as observações e experiências vindas da realidade empresarial.

Concluindo este raciocínio, utilizamos o pensamento de Beuren (2000), onde ela salienta acreditar que

o tipo de estratégia que orientará a organização é determinante do escopo para alcançá-la e que os responsáveis pela elaboração da estratégia empresarial, a fim de identificar tanto as ameaças quanto as oportunidades em potencial para a empresa, requerem informações de uma variedade de fontes e com uma densidade de características.

Entendemos a partir do acima exposto, que o sucesso em acompanhar se os objetivos e medidas estratégicas estão sendo atingidos por meio de obter retorno (*feedback*) de informações se encontra na interface das informações sobre a organização e o ambiente externo da empresa com a definição da estratégia empresarial.

## 6 POR QUE USAR INDICADORES NÃO-FINANCEIROS?

O uso mais significativo de indicadores de desempenho não-financeiro ocorreu após a disseminação na década de 80 dos movimentos de qualidade, originados nas indústrias japonesas. Dentre os indicadores não financeiros utilizados pelos programas de controle de qualidade estão índices de desperdício, taxas de defeitos e tempos de respostas dos fluxos de produção.

A fundamentação empírica da metodologia é apresentada na realidade por executivos e altos gerentes de várias unidades de negócios em todo o mundo econômico.

É sempre tentadora a intenção de criar um sistema de avaliação equivalente à contabilidade da partida dobrada tendo o valor monetário como denominador comum. Para Sveiby (1998, p.186), é uma estrutura consagrada com definições e padrões e, por isso, representativa do consenso geral. Mas essa é exatamente a razão pela qual devemos eliminá-la. Ao avaliarmos o novo com as ferramentas do antigo, não teremos como perceber o novo. A falta de uma estrutura teórica *coerente* que se adeque aos setores emergentes do conhecimento é característica do desenvolvimento atual.

O mundo empírico das entidades avalia pelo menos alguns de seus ativos intangíveis e se utiliza de indicadores não-financeiros para avaliar a eficiência operacional de suas atividades. Os hotéis, por exemplo, avaliam sua eficiência operacional pela ocupação de leitos por determinado período. E fica evidente que outros ativos intangíveis começam a ser avaliados: as relações com os clientes, são avaliadas em forma de níveis de satisfação, e a avaliação da competência é feita também sob a forma de satisfação e retenção de funcionários (baixo *Turn-Over*<sup>16</sup>).

Conforme Atkinson et al (2000),

o BSC reflete a primeira tentativa sistemática de desenvolver um projeto para o sistema de avaliação de desempenho que enfoca os objetivos da empresa, coordenação da tomada de decisão individual e provisão de uma base para o aprendizado organizacional. Existem três objetivos primários dos sistemas de avaliação de desempenho, atendidos pelo *Balanced Scorecard*:

- focar a atenção dos tomadores de decisão sobre as causas/direcionadores de desempenho nos objetivos primários da empresa;
- assegurar que tanto internamente quanto externamente, as estratégias da companhia para alcançar seus objetivos primários sejam entendidas; e
- prover sinais e medidas de diagnóstico para tomar decisões na entidade que permitam entender como os processos subjacentes direcionam o desempenho do objetivo primário da empresa e fornecem uma base para a aprendizagem na mesma.

As tradicionais medidas financeiras e mesmo as inovações ocorridas no campo contábil, tais como valor econômico adicionado (EVA<sup>®</sup>), refletem transações que já ocorreram. Elas constituem-se, portanto, em indicadores de ocorrências (*lagging*). A criação de valores futuros exige a

---

<sup>16</sup> Rotatividade média por funcionário de uma empresa.

exploração de valores intangíveis e na era da informação, saber explorar ativos intangíveis é mais importante que saber investir e administrar ativos físicos.

Desta forma, Kaplan e Norton (2000) anotam que:

o *Balanced Scorecard* fornece um referencial de análise da estratégia utilizada para a criação de valor, sob quatro diferentes perspectivas:

- financeira - a estratégia de crescimento, rentabilidade e risco, sob a perspectiva do acionista.
- cliente - a estratégia de criação de valor e diferenciação, sob a perspectiva do cliente.
- processos de negócio internos - as prioridades estratégicas de vários processos de negócio, que criam satisfação para os clientes e acionistas.
- aprendizado e crescimento - as prioridades para o desenvolvimento de um clima propício à mudança organizacional, à inovação e ao crescimento.

Em virtude desse tipo de conhecimento empírico, Kaplan e Norton concluíram que, partindo da visão e da estratégia da empresa e definindo indicadores de desempenho que traduzissem essa estratégia, estruturados em quatro perspectivas (Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento), as empresas passariam a dispor de um sistema abrangente de avaliação. E, com estudos em várias empresas, perceberam que, mais do que um sistema de avaliação de desempenho que define indicadores em quatro perspectivas a partir da estratégia, o BSC pode tornar-se um novo sistema estratégico de gestão, que quando utilizado pela empresa em todos os níveis, será capaz de promover *feedback* e aprendizado estratégico. Nesse sentido, utilizamos Niven (2005), quando o mesmo traz sua experiência empírica acerca de diagnósticos de BSC e manutenção de desempenho e assim descreve:

Quando pergunto a meus clientes o que impulsiona o valor em seus negócios, é extremamente raro ouvir máquinas, instalações, ou mesmo computadores. O que eu mais ouvimos quase unânime, de todos os presentes são frases como, “o conhecimento dos funcionários e habilidades”, “relacionamento com os clientes,” e “cultura capazes de inovação e mudança”<sup>17</sup>. (Tradução nossa)

Assim entendemos que os ativos intangíveis tornaram-se moeda de condução nas organizações que pretendem competir efetivamente na economia moderna. Indicadores financeiros são inadequados para atender às demandas cobradas pela verdadeira criação de valor do negócio em virtude dos mecanismos modernos da nova economia.

<sup>17</sup> When I ask my clients what drives value in their business, it is exceedingly rare for me to hear “machinery,” “facilities,” or even “computers.” What I do hear in near unanimity from everyone in attendance are phrases such as, “employee knowledge and skills,” “relationships with customers,” and “culture.” Intangible assets have become the driving currency of organizations wishing to effectively compete in the modern economy. However, beyond “goodwill,” you would be hard pressed to find the valuation of such intangibles on a typical corporate balance sheet. Financial metrics are ill-suited to meet the demands levied by the true value-creating mechanisms of the modern business economy-intangible assets.

## 7 CONCLUSÕES

Conforme demonstrado, constata-se a importância da contribuição da utilização do *Balanced Scorecard* como *framework* para a ação estratégica, no sentido de propiciar um modelo para que as organizações desenvolvam suas estratégias, vislumbrando a importância de se permitir que tais modelos estratégicos desenvolvidos possam ser efetivamente utilizados e avaliados. Assim, os gestores podem criar cenários, construir modelos e tomar decisões, visualizando como os recursos se relacionam e influenciam no desempenho da organização e, conseqüentemente, criando um processo de criação de valor econômico para o futuro. Dessa forma, caminha-se para que as estratégias possam ser construídas e realmente testadas, enriquecendo ainda mais o processo, favorecendo o compartilhamento de modelos mentais entre os gestores (ou seja, suas visões de mundo) e permitindo que a comunicação seja mais efetiva, descrevendo como as empresas podem construir fortes vínculos entre estratégia e operações, para que as atividades operacionais cotidianas promovam os objetivos estratégicos. Esse é o atual estado da arte sobre *Balanced Scorecard*: alinhamento das unidades organizacionais, dos empregados e dos processos e sistemas gerenciais com a estratégia para desenvolver sinergias e torná-la um processo contínuo no sentido de criar vantagem competitiva.

Enquanto perspectivas de trabalho é perfeitamente válido proceder-se de forma a que, ao aplicar-se a metodologia, se façam as adaptações necessárias para que a ferramenta respeite as especificidades próprias das organizações e dos seus colaboradores no ambiente (contexto) que se inserem. Ao nosso entendimento a metodologia deve ser adaptada à organização e não o inverso, porque precisamos considerar entre outras variáveis, a cultura organizacional. Só assim é que o *Balanced Scorecard* constitui um instrumento útil na condução operacional e estratégica das organizações.

Considerando a perspectiva de trabalhos futuros, pode-se vislumbrar a aplicação desse *framework* ao descortinamento das perspectivas financeiras e não-financeiras do BSC no processo de compreensão e efetiva aplicação em como suas decisões e construção de estratégias impactam no sistema organização. Embora haja evidências sobre a adoção generalizada, a satisfação dos usuários e a percepção dos executivos, evidências empíricas e quantificáveis da eficácia do BSC na criação de valor organizacional são ainda escassas. Atualmente, são também escassos os estudos acadêmicos que testaram o sucesso da efetiva implementação do *Balanced Scorecard* e seu impacto no desempenho organizacional.



## REFERÊNCIAS

- Araújo, A. O. Contribuição ao estudo de indicadores de desempenho de empreendimentos hoteleiros, sob o enfoque da gestão estratégica. 2001. Tese (Doutorado) - FEA/USP, São Paulo.
- Atkinson, A. A. et al. Contabilidade gerencial. São Paulo: Atlas, 2000.
- Beuren, I. M. Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- Drucker, P. F. Introdução à Administração. Trad. de Carlos Malferrari. São Paulo: Pioneira; Thomson, 2002.
- Eccles, R. G. Medindo o desempenho empresarial: manifesto da mensuração do desempenho. Trad. de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- Hendriksen, E. S.; Breda. M. F. V. Teoria da Contabilidade. Trad. de Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1999.
- Hirschfeld, H. Engenharia econômica e análise de custos: aplicações práticas para economistas, engenheiros, analistas de investimentos e administradores. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. A estratégia em ação: *balanced scorecard*. Trad. de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- \_\_\_\_\_. A revolução analisada dez anos depois. Revista HSM Management, São Paulo, ano 5, n. 27, p. 100-104, jul./ago. 2001.
- \_\_\_\_\_. Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotem o *balanced scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios. Trad. de Afonso Celso da Cunha Serra. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- \_\_\_\_\_. *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation, 2008.
- \_\_\_\_\_. *The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business School Press, 2001.
- \_\_\_\_\_. Mapas Estratégicos: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Editora Campus, 2004.

Iasc – *International Accounting Standards Committee*. IAS 38 - *Intangible Assets*. Emitido em julho de 2009.

Iudícibus, S. Teoria da contabilidade. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

Lawson, Raef A., Hatch, Toby, Desroches, Denis. *Scorecard best practices: design, implementation, and evaluation*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2008.

Marshall, D. R. Os quatro elementos da administração de sucesso. Trad. de Carlos Henrique Trieshmann. São Paulo: Futura, 1999.

Martin, N. C. Da Contabilidade à controladoria: a evolução necessária. *Revista Contabilidade & Finanças*, v.1, n.28, p.7-28, jan./abr. 2002.

Martins, E. Contribuição à avaliação do ativo intangível. Tese de Doutorado, FEA/USP, Universidade de São Paulo, 1972.

Maximiano, A. C. A. Além da hierarquia: como implantar estratégias participativas para administrar a empresa enxuta. São Paulo: Atlas, 1995.

Mintzberg, H. et al. O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados. Trad. de Luciana de Oliveira da Rocha. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

Miranda, L. C. et al. Olhando para fora da empresa: combinando “Balanced scorecard” com “Supply Chain Management” para considerar o fornecedor na medição de desempenho. In: ENANPAD, 25., 2001, Campinas. Anais... Campinas, SP: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

Nakagawa, M. Introdução à controladoria: conceitos, sistemas e implementação. São Paulo: Atlas, 1993.

Niven, Paul. *Balanced Scorecard Diagnostics: Maintaining Maximum Performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc., 2005.

---

\_\_\_\_\_. *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. New York: John Wiley & Sons, Inc., 2002.

O’dell, C.; Jr., C. J. G. Ah... se soubéssemos antes o que sabemos agora! Colaboração de Nilly Essaides. Trad. de Nota Assessoria. São Paulo: Futura, 2000.

Parmenter, David. *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs (2<sup>th</sup> Edition)*. New York: John Wiley & Sons, Inc., 2010.

Person, R. *Balanced Scorecards and Operational Dashboards with Microsoft® Excel®*. Indianapolis: Wiley Publishing, Inc., 2009.

Rinke, W. J. *A empresa vitoriosa: seis estratégias de gerenciamento*. Trad. de Nota Assessoria. São Paulo: Futura, 1998.

Robbins, S. P. *Administração: mudanças e perspectivas*. Trad. de Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2002.

Sá, A. L. *História geral e das doutrinas da Contabilidade*. São Paulo: Atlas, 1997.

Schnorrenberger, D. O alvorecer do capital intelectual. *Revista Brasileira de Contabilidade*, Brasília: Ano XXXII, v. 32, n. 139, p. 21-31, il. color. Jan./Fev. 2003.

Scott, C. D.; Jaffe, D. T.; Tobe, G. R. *Visão, valores e missão organizacional: construindo a organização do futuro*. Trad. de Eliana Chiocheti. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

Sveiby, K. E. *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*. Trad. de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

Lev, B. *Intangibles: Management, Measurement, and Reporting*. Washington: Brookings Institution Press, 2001.

---

**Recebido: 29/08/2011**

**Aprovado: 06/10/2011**