

MAIS QUE ORIENTAR, ENSINAR: O *BALANCED SCORECARD* E A GESTÃO ESTRATÉGICA

Alexandre Luís Souza Bastos

PEP/COPPE - Universidade Federal do Rio de Janeiro
bastos@gpi.ufrj.br

Adriano Proença

DEI/EP - Universidade Federal do Rio de Janeiro
adriano@gpi.ufrj.br

Amarildo da Cruz Fernandes

DEI/EP - Universidade Federal do Rio de Janeiro
amarildo@gpi.ufrj.br

***Abstract:** Balanced Scorecard, a tool to strategic management, may have different “faces” according to the way managers promote its implementation and use. We propose in this paper the use of strategy and modeling concepts as a way to let it be an enabler of organizational learning.*

***Key words:** Balanced scorecard, Strategy and System dynamics.*

1 O aprendizado estratégico

A definição do que seja “aprendizado estratégico” aqui adotada acompanha as proposições de H Mintzberg. Por exemplo, em 1996 ele recorre a seu modelo de formação de uma estratégia empresarial real, no qual divide as origens da estratégia em duas: a estratégia deliberada e a estratégia emergente. A primeira caracteriza-se como o nascer de um processo formal, ou simplesmente intencional, sendo elaborada no momento da concepção ou, muitas vezes, por um processo formal de planejamento estratégico. A segunda, o componente emergente, decorre do fato de que, em boa medida, estratégias empresariais não são apenas expressões de planos feitos ex-ante, mas também fruto de uma série de decisões e ações eventualmente inovativas, ou de adaptação e resposta à dinâmica dos eventos, à medida em que eles acontecem. A figura abaixo ilustra essa concepção.

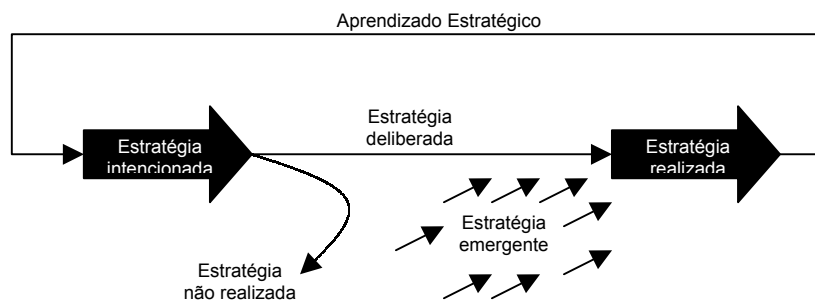


Figura 1 – O processo estratégico (Mintzberg, 1996)

O componente emergente se fundamenta pelo fato de que o mundo está em constante mudança (dinamismo), o que dificulta a antevisão do futuro, tornando impossível estimar os eventos relevantes para o sucesso da organização em sua totalidade. Conseqüentemente, surgem a todo instante oportunidades e ameaças, cujo tratamento não se dá pela capacidade analítica da organização, mas sim por sua habilidade de síntese, já no momento da ação. Daí a importância do componente emergente da estratégia, e da correlata insuficiência da formulação tradicional do planejamento estratégico (Mintzberg et alii, 2000).

Feitas tais considerações e assumindo-se o entendimento epistemológico que trata a experiência como a melhor forma de aprendizado (Nonaka e Takeuchi, 1997), pode-se postular que o processo estratégico completa-se com o aprendizado, configurando-se então como um ciclo contínuo repetitivo. Em suas diversas etapas, permite-se aos indivíduos diversas experimentações, que resultam no aprendizado organizacional.

2 Modelagem para o aprendizado

Define-se modelagem como a representação da realidade de forma simplificada, a partir do uso pretendido, sendo importante não apenas para proporcionar o entendimento necessário, mas também para apoiar e orientar as tomadas de decisão (Pidd, 1997).

Pode-se classificá-la em abordagem *soft* e abordagem *hard*. A primeira é adequada a casos aonde se busca o entendimento preciso da natureza do problema, uma preocupação mais qualitativa, voltada fundamentalmente ao aprendizado. A segunda, mais concreta, adequa-se a problemas bem definidos, quantificáveis e orientados à tomada-de-decisão, ou à geração de um modelo final e definitivo.

Percebe-se uma clara aderência desses conceitos à discussão estratégica, não apenas pelo uso da modelagem como uma ferramenta para a formalização de intenções e tomada de decisões, caracterizando um propósito mais *hard*, mas também como um meio favorável à busca do entendimento coletivo, discussões, questionamento e conseqüentemente aprendizado, em uma abordagem mais *soft*.

Existe uma vasta literatura que discute o papel da modelagem no contexto estratégico como ferramenta que potencializa o aprendizado organizacional, nas diversas etapas do processo estratégico: importante na formulação (como explicitação de entendimentos, meio de discussão, geração de futuros alternativos e etc); no monitoramento e/ou gerenciamento do processo estratégico (acompanhamento das atividades e comparação com o modelo); e avaliação final (comparação do plano com o realizado). A modelagem favorece, em todas essas etapas, o aprendizado organizacional. (Senge, 1990, Morecroft e Sterman, 1994)

3 O Balanced Scorecard (BSC)

Ainda no início da década de 90, Norton e Kaplan iniciaram os estudos e pesquisas para a concepção do BSC (Norton e Kaplan, 1997). Essa proposta procura não se caracterizar como mais uma estrutura de indicadores de desempenho para a geração de informações importantes à tomada-de-decisão, mas sim como uma ferramenta para a gestão estratégica da organização — algo mais ambicioso e complexo — e com implicações mais amplas. Do propósito de colocar a estratégia em ação, por intermédio da modelagem de objetivos, indicadores, ações e posterior *feedback*, o processo de implementação do BSC traz consigo uma maneira diferente de materializar a estratégia, pois evoca uma visão sistêmica que em muito depende das percepções coletivas da realidade.

3.1 Contextualizando: o que há de novo?

Frederick Taylor, no início do século, em seus estudos sobre a administração científica, já tratava do uso e benefícios de indicadores de desempenho (Taylor, 1995), para a medição e controle das operações (na famosa frase de H. B. Maynard, autor de manual clássico do assunto: “Administração Científica = Medida + Controle”).

Paralelamente, com o crescimento do mercado de capitais e o conseqüente desenvolvimento das atividades de Auditoria, após a crise de 1929, cresce a importância da contabilidade e dos indicadores financeiros como uma ferramenta útil para a tomada-de-decisão, em uma discussão expandida ao nível empresarial.

Goldratt, autor da teoria das restrições, possui uma frase sobre indicadores: “diga-me como me medes que eu te direi como me comportarei” (Goldratt, 1991). Considerando-se que as métricas prestam à avaliação de desempenho, é provável que as atenções se concentram no alcance das metas, principalmente se estas estiverem atreladas à recompensas financeiras. Como já afirmavam Hayes e Abernathy (1980), as medidas financeiras parecem insuficientes para garantir a manutenção do sucesso, uma vez que direcionariam o foco da organização para a realização de resultados de curto prazo, muitas vezes até mesmo prejudicando os de longo prazo. Ainda que necessários, os indicadores financeiros não se mostram como suficientes em uma discussão sobre lucratividade e longevidade da organização (De Geus, 1998), ao defender a idéia da organização como um ser vivo.

Já no final da década de 80, a discussão sobre indicadores incorpora-se definitivamente à discussão em estratégia. Dos estudos sobre criação e sustentação de vantagem competitiva, sobre a conversão dos diversos recursos de uma organização e sistemas de atividades em ativos financeiros (relatados em Ghemawat, 2000), emergem propostas de estruturas compostas, ou seja, contemplando diferentes aspectos e perspectivas da organização. Da discussão sobre o uso dessas ferramentas para a comunicação de intenções (desde o ponto de vista da busca por focar as atenções), percebe-se a oportunidade de relacionar-se esses indicadores à estratégia formal, o que favorece a sua implementação.

Incrementalmente, Norton e Kaplan, a partir de experiências pioneiras na Analog Devices, e no decorrer de várias proposições ao longo da década, apropriam-se dessas várias discussões e oportunidades, consolidando em 1997 a proposta do *Balanced Scorecard*, um *framework* para indicadores de desempenho composto por diferentes vistas (financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento). Ali eles consideram o uso equilibrado de indicadores de ocorrência, que medem a realização de resultados de curto prazo, e os de tendência, que são vetores para a construção de valor no longo prazo. Além disso — e aqui estaria o grande avanço de sua proposta — postulam que há uma relação de causa-e-efeito entre os indicadores concebidos nas diversas vistas, as quais comunicariam a trajetória (a lógica) competitiva da organização. Essa formulação permitiria, por exemplo, a explicação dos mecanismos de conversão de ativos intangíveis em resultados financeiros, no contexto das considerações estratégicas formuladas, e que seriam explicitadas pelo BSC concebido para a organização.

O BSC configura-se então não como uma mera estrutura de indicadores de desempenho, mas, enquanto uma representação da estratégia da organização, uma ferramenta para todo o processo de gestão estratégica — para a comunicação, vinculação e implantação, monitoramento, avaliação e aprendizado. É portanto uma proposta prática para a concretização da discussão geral anteriormente apresentada.

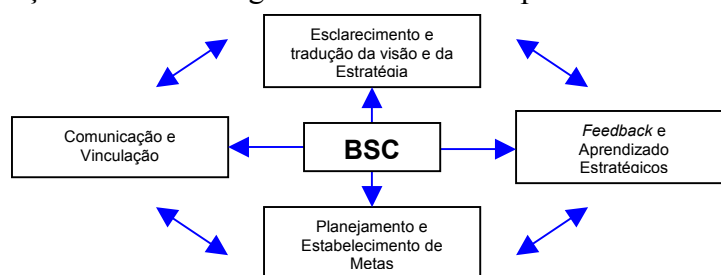


Figura 2 - O BSC como um sistema de gestão estratégica (Norton e Kaplan, 1997)

Recentemente, (Norton e Kaplan, 2001), os autores não apenas relatam o sucesso obtido pela aplicação do BSC em diversas organizações, mas sugerem o refinamento da metodologia. Por não se tratar de um método definitivo, mas em contínuo aperfeiçoamento, o BSC se coloca ainda hoje como uma proposta aberta a críticas e sugestões (Norreklit, 2000).

4 BSC e modelagem: questionamentos

Uma leitura das idéias de Kaplan e Norton revela, de fato, uma grande aderência do BSC aos conceitos e benefícios proporcionados pela modelagem. Ao sugerirem a construção e uso das relações de causa-e-efeito, resultando no “mapa estratégico”, em realidade eles estão propondo o uso de modelagem para a definição dos eventos que levem a execução da estratégia.

Dado esse fato, algumas questões tornam-se oportunas.

4.1 Riscos da simplificação

Um dos princípios básicos de modelagem provem da discussão sobre suficiência e necessidade do modelo: uma simplificação da realidade, que deve contudo ser suficiente para satisfazer o objetivo proposto pelos usuários; para ser necessário ele deve ser integralmente relevante.

Os autores do BSC propõem a representação da dinâmica organizacional através de um modelo linear, das relações de causa-e-efeito que dão forma ao “mapa estratégico”. Sabe-se, contudo, que uma organização é um sistema complexo e dinâmico, sendo seus resultados não decorrentes de uma seqüência linear e simples de eventos, mas sim dos inter-relacionamentos contínuos e simultâneos. *Feedbacks* e atrasos no tempo (*delays*) compõem a estrutura. Das relações entre comportamento surge o comportamento (Forrester, 1961).

Percebe-se então um caso de inadequação entre objetivo e meio, na medida que a abordagem sugerida não apenas seria super simplificada, dificultando o entendimento, mas também por vezes permitiria até mesmo entendimentos avessos da realidade, dado os comportamentos contra-intuitivos de sistemas complexos(Forrester, 1961).

A concepção dos mapas estratégicos do BSC por serem estáticas e lineares, são incapazes de capturar os efeitos decorrentes do tempo, sendo portanto ineficientes para mostrar as conseqüências dos objetivos estratégicos na organização ao longo do tempo. (Richmond, 2001).

Sabe-se que decisões estratégicas têm resultados que se propagam por todo o sistema e se estendem por anos ou décadas. Por exemplo, decisões na área de desenvolvimento de produtos têm conseqüências de primeira ordem na área de marketing ou produção; investimentos em novas tecnologias influenciam a qualidade por décadas ou mais; a contratação de funcionários para cargos estratégicos influencia, no longo prazo, a cultura e etc. Não é possível pressupor que o impacto de decisões estratégicas se limite a um encadeamento linear e unidirecional no contexto da evolução da organização.

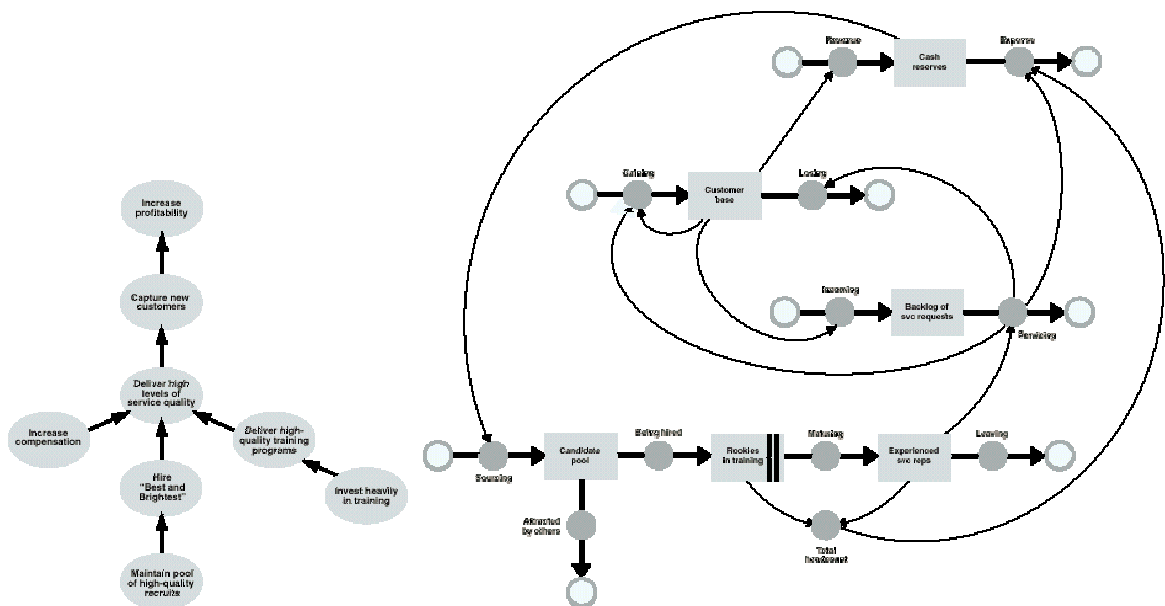


Figura 3 - Distinção entre a visão linear, como proposta pelos autores do BSC, e complexa, usando dinâmica de sistemas (Richmond, 2001)

Na figura 3, é possível apreciar essa idéia. Ela demonstra a simplificação de um tipo de desdobramento (à esquerda, na figura) quando comparada com o uso da modelagem de Dinâmica de Sistemas (DS), (à direita, na figura), esta última baseada na linguagem de Fluxos e Estoques da Dinâmica de Sistemas.

4.2 O uso da modelagem e o BSC

Da classificação em *hard* e *soft* para modelagem emerge uma discussão sobre o que se pretende com um BSC. A construção de relações de causa-e-efeito não parte de definições precisas (como: quanto investir em treinamento para dobrar o faturamento?), sendo sim uma proposição muito qualitativa, que explicita uma série de entendimentos e hipóteses estratégicas, e dessa forma, por assim dizer, mais *soft*. Por outro lado, o seu uso para a comunicação e veiculação da estratégia, estaria mais aderente a uma modelagem *hard*, pela quantificação de metas relacionadas entre si e a vinculação com iniciativas e orçamentos.

Ainda que haja uma orientação maior pelos seus criadores para o resgate dos benefícios *soft* nas várias etapas do BSC (veja figura 2), percebe-se, contudo, uma certa dualidade, cuja definição estará a cargo dos gestores e responsáveis pelo processo, em um direcionamento sobre os meios e objetivos a serem alcançados. E isso passa por todos os envolvidos na organização. Dever-se-á considerar então aspectos como cultura organizacional, centralização de autoridade, estrutura organizacional e outros componentes do Modelo de Gestão da organização.

O que aparenta ser uma discussão meramente conceitual tem enorme relevância, na medida que implica uma grande diferença entre os benefícios propostos e efetivamente resgatados com a implantação de uma ferramenta como esta.

5 Revendo o uso

As questões acima abordadas apontam para uma discussão sobre intenções pretendidas e metodologia. Não existe na verdade uma proposição ideal, mas sim a oportunidade para um (auto) questionamento por parte dos gestores que consideram e utilizam o BSC, sobre o que pretendem e a forma para alcançar seus objetivos.

5.1 O BSC “simplificado”

Em aposto ao artigo de Richmond (2001), Norton responde afirmando ter encontrado dificuldades no uso de DS como uma linguagem para a comunicação. Em outro artigo (Norton, 2001), no qual trata da limitação, presente entre gerentes, em entenderem discussões sobre sistemas, ele assume que o BSC foi concebido em uma lógica sistêmica, mesmo que a abordagem para modelagem realmente utilizada não contemple esta sua característica, nem seja suficiente para o papel para o qual ele foi concebido.

A DS representa, atualmente, a fronteira em proposições como o BSC, o que implica inércia e dificuldade de aprendizado para a sua utilização. Segundo Senge (1990) as pessoas não estão habituadas a entender comportamentos sistêmicos. Para isso é necessário aprender novas linguagens, que permitam a compreensão e comunicação das estruturas que causam os comportamentos. Percebe-se então uma questão de decisão política diante de um *trade-off* no processo de modelagem. A realidade das empresas comporta-se como um sistema complexo, e a modelagem para o seu entendimento e apoio à decisão deveria então passar pelo uso de ferramentas como DS. Por outro lado, o uso dessas ferramentas é mais difícil, demandando maior investimento em tempo e treinamento dos gestores em relação à lógica linear simples.

Assim, o BSC “simplificado” representaria uma alternativa menos dispendiosa, mais rápida e com maior benefício em comunicação da estratégia (pelo entendimento de lógicas linear simples entre os funcionários). Percebe-se então que ele se adequa à comunicação da estratégia formal.

Talvez enfatizando sua difusão prática, Norton e Kaplan repetidamente propõem o uso de modelagem pela abordagem simplificada, na medida que ponderam ganhos pouco importantes diante das dificuldades em tratar de abordagens não-lineares e complexas com gestores de negócios.

Resta, portanto, estabelecer quando essa “simplificação” não se revelará danosa: um sucesso na comunicação pode se revelar um fracasso quando do uso concreto das hipóteses simplificadoras – a “falsa causalidade”, quanto mais difundida, pior orientará os tomadores de decisão.

5.2 O BSC “engessado”

Chamamos de BSC “engessado” aquele que não é implantado segundo uma lógica cíclica repetitiva, como um processo contínuo de aprendizado, mas apenas como um único projeto, mas apenas um projeto estanque.

Por uma série de fatores relacionados ao projeto (metodologia, motivação e etc), ou à própria empresa (cultura, poder e etc), pode-se limitar os benefícios do BSC aos de uma ferramenta informativa. Uma ferramenta que não evolui, que não é construída no tempo, mas sim estática, espelho do componente intencional e formal da estratégia, para a sua realização.

Ou seja. De início expressão de uma seleção dos indicadores centrais para o controle do sucesso estratégico da empresa, o BSC crescentemente ganhar ares de uma fonte de informação sobre um conjunto de indicadores relevantes para a organização. Isso acontece caso a importância dos *feedbacks* e aprendizado não seja internalizada na organização, ou que a estrutura de indicadores se revele insensível ao vetor de mudança (interna ou externa) em curso. O BSC perde então seu valor como sintetizador da lógica estratégica da empresa – torna-se demasiado - amplo, mas fica sem caráter orientador.

Mas pode ser pior: por vezes, uma estrutura como o BSC pode vir a congelar a estratégia da organização, promovendo o foco por demasiado no pressuposto *ex-ante*, em detrimento do que se possa aprender sobre o negócio ao longo do tempo. Ou seja, ao invés de ser “esvaziado”, ele é assumido mesmo que contra a “realidade”. A continuidade dos maus resultados ,entretanto, tende a reduzir a perenidade deste tipo de situação.

5.3 O BSC como oportunidade

O BSC nunca foi apresentado como um substituto ao processo de formulação de uma estratégia (Proença, 2000). Ainda que apóie em diversos momentos o processo estratégico, conforme enfatizam os autores, sua concepção parte de uma estratégia formulada, sendo uma premissa necessária à sua concepção. Como exemplo, para a escolha de indicadores específicos, pode-se partir de uma abordagem posicional ortodoxa (Porter, 1986), assumindo-se escolhas diante dos *trade-offs* impostos pela busca de competitividade. O BSC permite, entretanto, explicitar com um modelo, ou como chamam os autores, um mapa, a estratégia formulada. Desse tal uso, emerge o potencial do BSC como uma oportunidade para discussão e aprendizado estratégico. Por exemplo, percebe-se, particularmente na realidade brasileira, problemas na operacionalização de estratégias. Muitos gerentes intermediários desconhecem a estratégia, ou não percebem sua participação nesta. Além disso, temos reparado em projetos de implantação de BSCs, uma certa alienação consciente quanto à estratégia da empresa, limitando-se o uso de medidas específicas para o caso da firma, e favorecendo a concepção de estruturas compostas exclusivamente de indicadores genéricos (em oposição à sugestão de balanceamento dos específicos).

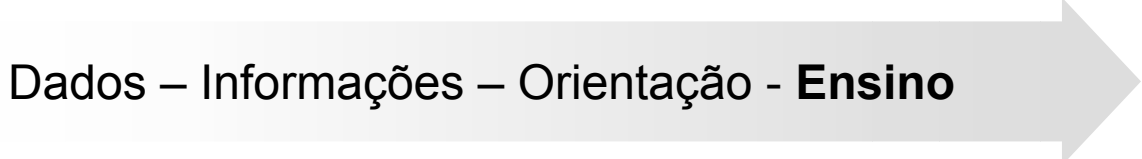
Tal resistência parece derivar justamente do medo de se comprometer com um dado entendimento particular de qual seja a estratégia da empresa em seus reflexos para área de atuação do gerente. Em última instância, ele teme que suas propostas o exponham (politicamente), ou, pior, que o engessem.

Seria o caso então de aproveitar o processo de desenvolvimento do BSC na empresa como uma oportunidade para prática de consistente conversação estratégica (De Geus, 1998). Daí pode derivar um BSC realmente relevante, expressão do alinhamento do corpo gerencial com uma dada estratégia.

6 O BSC como ferramenta de aprendizado

Existem pesquisas que mostram que as organizações raramente implementam suas estratégias formais. Conforme sugere De Geus (1988), o chamado planejamento estratégico deveria ser tratado focado no aprendizado proporcionado, e não na busca de um plano final e definitivo, dado o dinamismo da realidade e conseqüente importância de adaptação, inovação, flexibilidade e etc. Percebemos no BSC o potencial de ser mais do que uma ferramenta para transformar a estratégia em ação – ser um instrumento para o desenvolvimento de uma “organização do aprendizado”.

Em um “mundo mintzberguiano” (figura1) de estratégia, comunicação e compartilhamento de entendimento, visão sistêmica e aprendizado sugeridos no BSC, são propostas bem aderentes ao conceito de estratégia como aprendizado. Esse entendimento transcende a aplicação de indicadores de desempenho para a “orientação”, o que já seria uma evolução em relação à utilidade informativa. Mais do que isso, o uso complementar de modelagem e indicadores de desempenhos, inserido em uma discussão estratégica, configura-se como uma oportunidade favorável ao “ensino”, potencializada nos diversos níveis da organização.



Dados – Informações – Orientação - Ensino

Figura 4 - Utilidade de indicadores em evolução

Mesmo porque, orientação nunca deve ser encarada como algo definitivo. Ou, por assim dizer, orientado, deve considerar sua relevância e continuamente questionar-se diante dos vários fatos e demais informações disponíveis. Sugerimos então não um BSC orientado à estratégia (como componente formal), mas sim ao ensino, ou aprendizado.

Particularmente quanto à modelagem, dado o *trade-off* entre uso de uma ferramenta como DS e a lógica linear, passa-se por uma tomada-de-decisão, dependente do real conhecimento das alternativas. Muitas empresas descartam DS por simples ignorância, o que por si só já seria um erro, na medida que inviabiliza qualquer análise comparativa, independentemente de qualquer outra coisa, simplesmente por estarem habituados a entender o mundo segundo uma lógica linear. E repetindo o já tratado, a visão linear não explica e não permite o entendimento de comportamentos sistêmicos, o que consequentemente levará à descrença, desinteresse e desuso após algum tempo de implantação. O próprio BSC concebido correrá o risco de ser questionado, na medida que dificilmente explicará ou refletirá a realização de resultados verificados.

Finalmente, como as diversas ondas recentes (qualidade, reengenharia, ERP, Internet e etc), o BSC talvez seja a do momento. E como as anteriores, pode ser tratado como uma onda de “revolução”, que permite grandes alterações dentro das organizações, ou apenas como um modismo. Sendo os responsáveis pela condução do processo, os gestores possuem um papel fundamental, precisando ter bem claro os benefícios pretendidos e meios para alcançá-los, com o uso do BSC.

7 Bibliografia

- De Geus, A. – *Planning as learning*. HBS Publinsing, march 1988.
- De Geus, Arie – **A empresa viva**. Ed. Campos, São Paulo, 1998.
- Fernandez, Amarildo – **Dinâmica de sistemas e business dynamics: tratando da complexidade no ambiente de negócios**. Rio de Janeiro, 2001.
- Forrester, J. W. - *Industrial Dynamics*. Productivity Press, Cambridge MA, 1961.
- Ghemawat, Pankaj – **A estratégia e o cenário dos negócios**. Bookman, Porto Alegre, 2000.
- Goldratt, E.M. - **A Síndrome do Palheiro - Garimpando Informações num Oceano de Dados**. pg. 23, Editora Educador, São Paulo, 1991.
- Hayes e Abernathy – *Managing our way to economic decline*. HBS Publishing, 1980.
- Marion, J. - **Contabilidade Empresarial**. 6a ed., Editora Atlas S.A., São Paulo, 1997.
- Mintzberg, H. – **Criando Organizações Eficazes, Estruturas em Cinco Configurações**. Editora Atlas, 1995.
- Mintzberg, H. *Five Ps for strategy*. In: *The strategy process*, Prentice-Hall, New Jersey, 1996.
- Mintzberg et alii – **Safári de Estratégia**. Bookman, Porto Alegre, 2000.
- Morecroft, John – *Executive Knowledge, Models, and learning*. in: *Modeling for learning organizations*, Productivity Press, Portland, 1994.
- Morecroft, J. e Sterman, J, - *Modeling for learning organization*. Productivity Press, Portland, 1994.
- Nonaka e Takeuchi – **Criação de conhecimento na empresa**. Ed. Campus, São Paulo, 1997.
- Norton – *Is management finally ready for “systems approach”*. *Balanced Scorecard Report*, HBS Publishing, jan/2001.
- Norton e Kaplan – **O Balanced Scorecard, estratégia em ação**. Ed. Campos, São Paulo, 1997.
- Norton e Kaplan – **Organização orientada para a estratégia**. Ed. Capos, São Paulo, 2001.
- Pidd, Michael - **Modelagem empresarial, ferramentas para a tomada de decisão**. Porto Alegre, Bookman, 1998.
- Porter, M. – **Estratégia competitiva**. Editora Campos, Rio de Janeiro, 1986.
- Proença, A. – **Dinâmica estratégica sob uma perspectiva analítica: refinando o entendimento gerencial**. Revista Archée, setembro 1999.
- Proença, A. – **Discutindo o alcance e os limites do BSC, considerações para reflexão**. material de aula do curso MBSIG, 2000.
- Richmond, B. – *A new language for leveraging scorecard-driven learning*. *Balanced Scorecard Report*, HBS Publishing, jan/2001.
- Senge, Peter – **A quinta disciplina**. Editora Best Seller, São Paulo, 1990.
- Taylor,F. W. – **Princípios da administração científica**. Ed. Atlas, São Paulo, 1995.