

Vantagens e desvantagens do uso do *Balanced Scorecard*: o caso CARRIS

Flávio Cardozo de Abreu (UNISINOS) flavio.abreu@terra.com.br

Luis Carlos Schneider (UNISINOS) luisch@terra.com.br

Raul Graf Miranda (UNISINOS) raulgraf@terra.com.br

Vilmar Antonio Gonçalves Tondolo (UNISINOS) vtondolo@terra.com.br

Resumo:

O atual ambiente competitivo tem forçado as empresas privadas, bem como as públicas, a aprimorarem a sua capacidade de gestão. Sob este contexto empresarial, este trabalho apresenta uma proposta para analisar, na visão do gestor de uma organização que adota o Balanced Scorecard (BSC), quais seriam as vantagens e desvantagens da utilização do BSC na gestão organizacional. Para isso, fez-se um estudo de caso único, com enfoque exploratório e qualitativo em uma empresa de economia mista no setor de transporte coletivo. Como resultados apresentam-se duas vantagens identificadas: (i) acompanhamento e sustentação da estratégia; e, (ii) comunicação da estratégia. Nesse sentido, foram identificadas duas dificuldades no uso do BSC: (i) lançamento de dados no sistema do BSC; e (ii) falta de um senso comum sobre o conceito do BSC. Além desses resultados, emergiu do relato do gestor a forte complementariedade entre o BSC e as normas ISO. Concluiu-se, portanto, que o BSC possui algumas restrições, mas que neste caso, não podem ser consideradas como desvantagens.

Palavras-chave: Balanced Scorecard, Planejamento, Gestão Pública.

1. Introdução

O ambiente competitivo atual tem forçado as empresas a buscarem alternativas de sobrevivência e de crescimento, tanto externas, como internas. No âmbito interno, o uso da tecnologia de informação, do planejamento estratégico e de ferramentas gerencias, como o BSC, são exemplos de alternativas.

A competitividade, portanto, impele que as empresas, sob uma perspectiva interna, utilizem na melhor forma possível seus recursos e capacidades tecnológicas, estruturais e humanas. Ademais, identificar os pontos em que a empresa deve desenvolver novos recursos e capacidades. Nesse aspecto, o uso de indicadores de desempenho e de alcance de metas, como os sugeridos pela metodologia do BSC podem ser uma alternativa sustentável.

Nesse cenário, desde o início da década de 1990 a administração pública tem sentido a necessidade de uma melhor adequação do seu modelo de gestão, procurando adaptar-se ao que tem sido denominado de a Nova Administração Pública (LÓPEZ, 2003). Para tal, alguns órgãos da administração pública direta, indireta e fundacional têm implementado ações como, dentre outras, a adoção do *Balanced Scorecard* (BSC) com a finalidade de avaliar o seu desempenho e tomar as medidas necessárias para a melhoria contínua de sua gestão.

De forma proeminente, o uso dos recursos públicos, o saneamento das contas estatais e a necessidade de geração de rendas devem fazer parte da agenda diária na administração pública. Nesse mesmo contexto, estão também as sociedades de economia mista. As quais formam o seu capital, geralmente, com recursos de origem pública e privada.

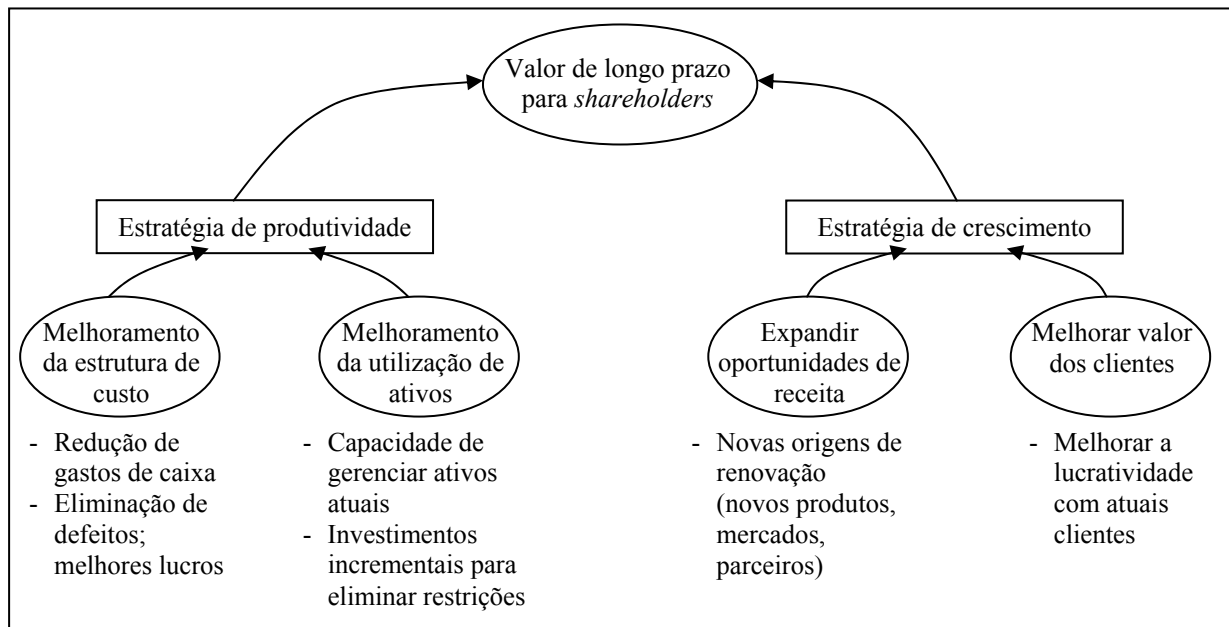
Sob esse contexto empresarial, o objetivo deste trabalho é identificar, pela percepção do gestor de uma organização pública, as vantagens e desvantagens do uso do BSC. O objeto de estudo é a empresa de transporte coletivo municipal Companhia CARRIS Portoalegrense (CARRIS). O artigo estrutura-se em seções. A base teórica está na segunda, na terceira descreve-se a metodologia utilizada; na quarta aborda-se o caso CARRIS; na quinta mostram-se os resultados; e, finalmente, considerações finais.

2. BSC uma visão geral

O BSC é o programa de medição de desempenho mais utilizado no mundo. Ele é visto como um sistema de gestão de desempenho capaz de alinhar a estratégia à empresa, difundindo-a por toda a organização (KAPLAN & NORTON, 1997). Goldszmidt (2003) considera o BSC como uma ferramenta gerencial que promove mudanças significativas na empresa.

Para Kaplan & Norton (2004), das quatro perspectivas, a perspectiva financeira é a que melhor representa a definição tangível de valor (fig. 1). Segundo esses autores, a perspectiva financeira mostra se a estratégia organizacional está tendo sucesso ou se está falhando, baseando-se em medidas de custo, receita e lucratividade. A perspectiva dos clientes apresenta a proposição de valor para clientes-alvo, proporcionando o contexto para a criação de valor pelos ativos intangíveis conforme as expectativas dos clientes.

Ações e capacidades, consistentemente alinhadas com a expectativa de valor dos clientes, são a essência da execução estratégica. A perspectiva dos processos internos deveria preocupar-se com os poucos processos que têm um alto impacto na estratégia. A perspectiva do aprendizado e do crescimento teria o propósito de identificar e desenvolver os ativos intangíveis mais importantes para a consecução da estratégia, destacando-se três tipos de ativos intangíveis: capital humano, capital informacional e capital organizacional (KAPLAN & NORTON, 2004).



Fonte: (KAPLAN; NORTON; 2004)

Figura 1 – A perspectiva financeira provendo a definição tangível de valor

Segundo Attadia, Canevarolo & Martins (2003) a análise crítica do BSC deve ser fundamentada em três fatores: (i) conceituais; (ii) estruturais; (iii) e, gerenciais. Para os mesmos autores as críticas conceituais estão relacionadas à gênese do BSC. Assim, os autores sustentam que o BSC foi desenvolvido sob uma lógica prescritiva da estratégia.

Neste aspecto, a visão prescritiva da estratégia é formada pelas escolas do *design*, do planejamento e do posicionamento (MINTZBERG; AHLSTRAND & LAMPEL, 2000). O ponto central da crítica conceitual ao BSC é que, devido a sua natureza prescritiva, as dimensões descritivas e emergentes do processo de estratégia, são pouco exploradas (ATTADIA; CANEVAROLO & MARTINS, 2003).

Já as críticas estruturais do BSC dizem respeito aos elementos que constituem o seu modelo - perspectivas, balanceamento das medidas de desempenho, relacionamentos de causa-e-efeito e mapa estratégico (ATTADIA; CANEVAROLO & MARTINS, 2003). Neste aspecto, os autores destacam que as dificuldades em definir medidas de desempenho não-financeiras, criar medidas de desempenho preditivas, integrar perspectivas por meio de relações de causa-e-efeito, como também, na utilização do mapa estratégico.

Fernandes (2003), em relação à modelagem do BSC, destaca que há na literatura um certo grau de consenso, indicando alguns pontos fracos, como: (i) as relações de causa e efeito são unilaterais; (ii) o mapa não é operacional, não contemplando os *delays* entre as relações de causa e efeito; e (iii) o mapa não é experienciável, impossibilitando simulações confiáveis.

Por fim, as críticas gerenciais são relacionadas a inconsistências que prejudicam a plena implantação do BSC (ATTADIA; CANEVAROLO & MARTINS, 2003). Nesta crítica, os autores enfatizam a necessidade de que a implementação do BSC deve ser plenamente apoiada pela alta direção, sendo, portanto, conduzido por uma equipe multidepartamental, estimulando o comprometimento de todos.

O processo de implementação do BSC deve estar fundamentado no gerenciamento do projeto e de uma metodologia de implantação (HIKAGE; DE CARVALHO & LAURINDO, 2003). Os mesmo autores sugerem uma metodologia de implantação composta por quatro fases: (i) disseminação do conceito do BSC; (ii) *Brainstorming* para definição e consolidação da visão, missão e objetivos da empresa; (iii) definição do projeto de implementação; e (iv) definição e escolha de indicadores estratégicos.

Lourenço (2003), por sua vez, defende que o processo de implantação do BSC deve estar relacionado com os principais passos da estratégia do Incrementalismo Articulado. Desta forma, segundo o mesmo autor, o BSC seguirá uma tendência de planejamento adaptativo, integrando e articulando as funções da empresa. Portanto, seguindo esta lógica, esse processo possibilitará uma gestão com perspectiva de gestão continuada, baseando-se na análise crítica dos resultados da empresa.

Neste aspecto, Goldszmidt (2003) destaca dois grupos de fatores relevantes à implantação do BSC. Primeiro, os relacionados às especificidades de cada empresa, como os processos organizacionais. E, os relacionados ao processo de implementação do BSC, como o apoio da alta direção.

Fernandes (2003) também destaca que o sucesso do BSC depende da integração operacional na empresa. Para o autor, a integração possibilita a consistência na apuração dos indicadores de desempenho. Ademais, o mesmo autor, sugere que as informações sejam claras, facilitando o fluxo através do mapa modelo. Já Goldszmidt (2003) destaca que o BSC não deve ser visto como uma ferramenta genérica, mas sim, deve-se definir os indicadores da empresa levando em conta as suas especificidades. Kaplan e Norton (2001) sugerem que o BSC enfatiza a ligação entre medidas de desempenho e a estratégia e as relações de causa-e-efeito que descrevem as hipóteses da estratégia.

3. Metodologia

A metodologia proposta para operacionalizar este trabalho é o de estudo de caso exploratório com abordagem qualitativa que, a partir do arcabouço teórico adotado, possibilita atender ao objetivo proposto. O estudo de caso, para Yin (2001), é a estratégia indicada para examinar acontecimentos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

Este estudo foi realizado na Companhia CARRIS Portoalegrense (CARRIS), sociedade de economia mista do município de Porto Alegre-RS, que se dedica desde 1872 ao transporte coletivo de passageiros nesse município. A coleta de dados ocorreu através de entrevista semi-estruturada realizada com o gestor de Tecnologia da Informação da referida empresa.

O discurso, depois de colhido, foi transcrito, sendo posteriormente realizada análise de dados embasada em Bardin (1979). Foram realizadas várias leituras dos dados, sendo destacados elementos significativos, e, posteriormente, estes foram classificados e categorizados, para finalmente serem analisados. O sujeito teve assegurado seu anonimato sendo identificado pela palavra “gestor”.

4. O caso CARRIS

A CARRIS é uma empresa centenária, que atua no transporte público coletivo, na cidade de Porto Alegre. A empresa foi fundada no ano de 1872, sendo a segunda empresa de transporte coletivo no Brasil e a primeira na região sul. Esta empresa vem modernizando seu sistema de gestão, adaptando-se aos novos tempos, tornando-se cada vez mais competitiva e comprometida com a geração de resultados positivos.

Para aprimorar e qualificar a sua gestão, a CARRIS adotou o Planejamento Estratégico Participativo, com base nas propostas do Planejamento Estratégico e Situacional (PES), conforme sugestões de Matus (1996, 1997), tendo na pesquisa de mercado um termômetro com relação aos clientes e a concorrência. Para orientar e mensurar os objetivos estratégicos através de quatro perspectivas básicas, a CARRIS utiliza o *Balanced Scorecard* desde 2001.

Buscando ferramentas para tornar-se mais competitiva e alcançar a excelência em serviços de transporte público, a CARRIS implementou o sistema de normas ISO. A norma ISO 9000 evoluiu da simples padronização de processos para uma nova versão, a versão 2000, no qual se busca dar sentido e foco aos processos para que estes estejam a serviço de requisitos ligados a resultados a partir da perspectiva de clientes e recursos humanos.

Com base no objetivo, são descritas a seguir as principais vantagens e desvantagens do uso do BSC. Nesse sentido, foram identificadas, pela análise do relato do gestor, duas vantagens e duas desvantagens.

5. Resultados

Um dos motivos da adoção do BSC pela CARRIS foi a necessidade de socializar os conhecimentos sobre a estratégia e as relações de causa e efeito, que ficavam restritos ao grupo de diretores e gerentes. O entrevistado disse que o BSC auxiliou nesse processo, traduzindo de uma maneira mais eficaz as conseqüências de ações setoriais na estratégia da empresa. Para demonstrar esse auxílio, o gestor entrevistado citou duas vantagens da utilização do BSC.

A primeira vantagem identificada está relacionada ao **acompanhamento e sustentação da estratégia** da empresa.

O BSC permitiu, além daquilo que o quadro se propõe de divulgar a estratégia, fazer com que não só diretores e gerentes conheçam a estratégia, mas que isso se dê para toda a empresa. Além de divulgar a estratégia ele permitiu acompanharmos a implementação de forma, digamos mais científica, com menos emoção (GESTOR).

Nós entendemos que o BSC, da forma que o modelo trabalhava, conseguiu traduzir isso melhor, [...] agora eu tenho quatro perspectivas, eu tenho aqueles objetivos, de que forma eles se relacionam, [...] então eu diria que o objetivo maior era divulgar a estratégia e ter uma forma de acompanhar suas implementações (GESTOR)

Como pode ser observado acima, o BSC permitiu à CARRIS difundir seu planejamento estratégico por toda empresa, em especial ao seus gerentes. O BSC também possibilita à CARRIS o acompanhamento contínuo do alcance das metas estabelecidas, fazendo com que o planejamento seja permanentemente revisto.

A segunda vantagem identificada refere-se à **comunicação da estratégia** em todos os níveis da empresa.

Então houve uma compreensão maior para todos os integrantes do comitê estratégico, eu acho que ele, para sintetizar, auxiliou, foi benéfico na questão da divulgação e foi fundamental para permitir o acompanhamento na questão mais científica (GESTOR).

Claro que não são todos que têm o conceito de BSC, nós não temos esse sonho, mas daí eles começam a ver que não é só processo, que não é só a parte econômico-financeira, que tem coisas importantes na parte de gestão de pessoas, na parte de mercado e clientes, onde ele é o fator fundamental, quer dizer, começam a ver o resultado ano-a-ano, das suas atividades dentro das perspectivas (GESTOR).

Para Olve, Roy e Wetter (2001, p. 17) o *scorecard* deve ser visto não somente como um registro dos resultados alcançados. É igualmente importante que ele seja usado para indicar resultados esperados. Ele é um condutor de performance da empresa. Para Kaplan e Norton (2001) o aspecto mais inovador do *Balanced Scorecard* é a sua capacidade de gerar aprendizado estratégico, à medida que a monitoração dos indicadores de desempenho possa assumir a forma de teste de hipótese das relações de causa e efeito modelado no mapa estratégico. A partir do estudo de correlação dos indicadores pode-se revisar a estratégia e criar, assim, um ciclo de aprendizado.

Outro fato importante é a tradução da visão estratégica estar subjacente aos quatro indicadores principais de performance da organização. Com a participação e entendimento sobre a representatividade desta ferramenta em todos os níveis da organização, visualizar resultados e estabelecer ligação com suas causas e efeitos nos processos e resultados da empresa é mais fácil.

Dos relatos do Gestor, procurou-se extrair as possíveis dificuldades enfrentadas pela empresa com relação à utilização da ferramenta BSC na organização.

A primeira desvantagem identificada relaciona-se com as **dificuldades enfrentadas no processo de lançamento dos dados no sistema**.

A dificuldade ainda é o lançamento do resultado. Alguns defendem que o sistema tem que ser totalmente integrado. Hoje, o processo é um pouco redundante (GESTOR).

Como pode ser observado acima, uma das dificuldades enfrentadas pela CARRIS quanto a utilização do BSC refere-se ao método de inserção dos dados. A empresa não possui um sistema integrado, não permitindo que os dados dos sistemas operacionais sejam automaticamente enviados ao BSC. Dessa forma, os gerentes das unidades ficam encarregados de extraírem os dados dos sistemas operacionais, e após, inseri-los no BSC. Enfim, gerando uma atividade redundante na rotina dos gerentes.

A segunda desvantagem identificada refere-se à **falta de senso comum entre os demais gestores a respeito do conceito de BSC**.

[...] a outra dificuldade é de compreender o modelo, aceitar a questão de conceito, enfim, a CARRIS trabalhando mais com o conceito de BSC. O método já seria um trilho, o conceito é uma trilha [...] (GESTOR).

A segunda dificuldade enfrentada pela CARRIS na utilização do BSC refere-se a visão do quadro gerencial. Nesse sentido, não existe um senso comum, uma unicidade de significado atribuída ao BSC pelos gerentes da CARRIS. Tal cenário reduz o engajamento de todos em busca de um objetivo compartilhado.

Fechando a seção dos resultados, julga-se relevante expor um aspecto não previsto no planejamento da pesquisa, mas que surgiu nos relatos do gestor. A relação e complementariedade entre a ferramenta BSC e as normas ISO 9001 na gestão da empresa.

Na CARRIS, a padronização de processos desenvolvida pela implantação da ISO 9002 convergiu com os propósitos do BSC, de apresentar resultados a partir de perspectivas baseadas em processos, que culminam no resultado financeiro para a empresa. A adoção da norma de padronização ISO 9002, foi uma tática para melhorar os processos internos no sentido de atender os objetivos de serviço aos clientes, como forma de rentabilizar o negócio.

Na CARRIS, o programa de qualidade total também é apoiado pelo BSC, no sentido desta ferramenta dar foco aos resultados promovidos pela melhoria da qualidade e ser o instrumento condutor da performance da empresa. Na perspectiva de clientes e mercado, a preocupação com a padronização de processos e a qualidade dos serviços ao mercado, podem ter seus resultados medidos e acompanhados pelas perspectivas referentes do BSC. Mercado e clientes são as perspectivas que conduzem à perspectiva final, a financeira.

Ligada às tarefas padronizadas pela ISO 9002, que buscam a melhoria nos processos que geram valor para os clientes e resultados para a empresa, está a perspectiva processos internos, que na CARRIS, trabalha com dois objetivos-chave, que são a melhoria nos processos de apoio, compreendendo os fatores críticos para o negócio e a intensificação do programa de qualidade, e o outro objetivo-chave é o aumento da eficiência operacional, que compreende a melhoria do controle de serviços prestados por terceiros e a redução das perdas dos processos.

Na perspectiva mercado e clientes, os objetivos-chave são a melhoria no relacionamento com a sociedade, que compreende um melhor controle sobre o impacto ambiental, utilizando-se a normas ISO para garantir processo voltados a esta melhoria, e o outro objetivo-chave nesta perspectiva é o aumento da receita, que tem relação de causa e efeito direto com o objetivo-chave da perspectiva anterior, referente à eficiência operacional. Este aumento da receita seria, dentro da perspectiva, pela ampliação do mercado, melhoria da imagem da empresa e a busca da garantia de satisfação do cliente.

Em cada uma das perspectivas relatadas acima, pode-se notar as relações de causa e efeito na busca do resultado financeiro para garantir a capacidade de investimentos da empresa, mantendo uma rentabilidade mínima determinada.

6. Considerações finais

Assim como qualquer outro instrumento de medição e indicação de performance, o BSC apresenta-se, na prática, como um dos mais eficientes meios para controlar os resultados das organizações, permitindo dinâmica e clareza com relação às perspectivas adotadas e suas influências no planejamento estratégico, isso é demonstrado pela dificuldade de se elencar desvantagens na utilização do BSC, pois o gestor da CARRIS citou como dificuldades aspectos ligados não ao BSC, mas à falta de uma integração de sistemas de dados, sendo necessário alimentar duas vezes o sistema, como o gestor afirma

Hoje, o processo é um pouco redundante [...] O que nós queremos, o ideal do sistema é que ele automaticamente interaja com os sistemas operacionais e dali busque as informações para os indicadores globais (GESTOR).

A outra desvantagem é relacionada a aspectos conceituais, de aceitação do conceito, que não é ligada ao BSC, mas a forma de seu gerenciamento e comunicação.

Portanto, a adoção do BSC para as empresas mostra-se, mais uma vez, como um bom auxiliar da gestão organizacional, contudo, somente poderá ser eficaz se for orientado pela estratégia da empresa. Nesse sentido, é imprescindível que a organização que queira adotar o BSC, primeiramente, adote um sistema de planejamento estratégico.

Referências

- ATTADIA, L. C. do L.; CANEVAROLO, M. E. & MARTINS, R. A. (2003) - Balanced Scorecard: uma análise crítica. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23, 2003, Ouro Preto. *Anais*. Ouro Preto: UFOP. 1 CD-ROM.
- BARDIN, L. (1979) - *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- FERNANDES, A. C. (2003) - Scorecard dinâmico: integrando a dinâmica de sistemas com o uso do balanced scorecard. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23, 2003, Ouro Preto. *Anais*. Ouro Preto: UFOP. 1 CD-ROM.
- GOLDSZMIDT, R. G. B. (2003) Uma revisão de literatura sobre os fatores críticos para a implementação e uso do balanced scorecard. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia. *Anais*. Atibaia: ANPAD. 1 CD-ROM.
- HIKAGE, O. K.; DE CARVALHO, M. M. & LAURINDO, F. J. B. (2003) - Praticando o processo de implementação estratégica utilizando o Balanced Scorecard. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23, 2003, Ouro Preto. *Anais*. Ouro Preto: UFOP. 1 CD-ROM.
- KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. (1997) - *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus.
- _____. (2004) - How Strategy Maps Frame an Organization's Objectives. *Financial Executive*. Vol. 20, p. 40-45.
- _____. (2001) - Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management - Part I. *Accounting Horizons*. Vol. 15, n. 1, p. 87-104.
- LÓPEZ, A. (2003) - *La nueva gestión pública: algunas precisiones para su abordaje conceptual*. Serie I: desarrollo institucional y reforma del estado. Documento n.º 68. in: Instituto Nacional de la administración pública. Buenos Aires. Disponível em: <<http://www.inap.gov.ar/publicaciones/docs/reforma/ngpfinal.pdf>>. Acesso em: 30 maio 2003.
- LOURENÇO, J. T. V. (2003) - Balanced Scorecard: uma tecnologia articuladora. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23, 2003, Ouro Preto. *Anais*. Ouro Preto: UFOP. 1 CD-ROM.
- MATUS, C. (1996) - *Estratégias políticas: chimpanzé, Maquiavel e Gandhi*. São Paulo: FUNDAP.
- MATUS, c. (1997) - *Política, planejamento e governo*. 3. ed. Brasília: IPEA. 2 v.
- MINTZBERG, H.; AHSTRAND, B. & LAMPEL, J. (2000) - *Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.
- OLVE, Nils-Göran, ROY, J. & WETTER, M (2001) – *Condutores da Performance: um guia prático para o uso do “balanced scorecard”*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- YIN, Robert K. (2001) - *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman.