

# **A implantação do Balanced Scorecard em uma empresa brasileira do setor petroquímico: um estudo de caso**

**Giselle da Silva Carvalho**

**Fernando Pereira Tostes**

## **Resumo:**

*Atualmente, há uma necessidade muito grande de controle nas empresas, principalmente devido ao aumento da concorrência e em virtude da globalização. Por isso, cada vez mais as empresas tem buscado ferramentas gerenciais que otimizem a sua gestão e, conseqüentemente sua lucratividade. A utilização apenas de indicadores financeiros já não reflete mais o desempenho da organização, ou seja, não reflete, por exemplo, a satisfação do cliente, a qualidade do serviço, a motivação do funcionário. Ao longo dos anos, o avanço tecnológico permitiu o aprimoramento das ferramentas de gestão, como, por exemplo, o Balanced Scorecard (BSC). Esta metodologia pressupõe que a escolha de indicadores para a gestão de uma empresa não deve se restringir a informações econômicas ou financeiras. Esta visão integrada e balanceada da empresa permite descrever a estratégia de forma clara, através de objetivos estratégicos, sendo todos eles relacionados entre si através de uma relação de causa e efeito. Este estudo teve como objetivo analisar como ocorreu a implantação do BSC numa empresa brasileira além de avaliar quais foram os benefícios advindos desta implantação. Para a realização deste estudo, o método de pesquisa utilizado foi exploratório baseado no método do estudo de caso.*

**Área temática:** *Controladoria*

## **A implantação do *Balanced Scorecard* em uma empresa brasileira do setor petroquímico: um estudo de caso**

**Giselle da Silva Carvalho** (UERJ) – gisellesilvacarvalho@gmail.com

**Fernando Pereira Tostes** (UERJ) - ftostes@visualnet.com.br

### **Resumo**

Atualmente, há uma necessidade muito grande de controle nas empresas, principalmente devido ao aumento da concorrência e em virtude da globalização. Por isso, cada vez mais as empresas tem buscado ferramentas gerenciais que otimizem a sua gestão e, conseqüentemente sua lucratividade. A utilização apenas de indicadores financeiros já não reflete mais o desempenho da organização, ou seja, não reflete, por exemplo, a satisfação do cliente, a qualidade do serviço, a motivação do funcionário. Ao longo dos anos, o avanço tecnológico permitiu o aprimoramento das ferramentas de gestão, como, por exemplo, o *Balanced Scorecard* (BSC). Esta metodologia pressupõe que a escolha de indicadores para a gestão de uma empresa não deve se restringir a informações econômicas ou financeiras. Esta visão integrada e balanceada da empresa permite descrever a estratégia de forma clara, através de objetivos estratégicos, sendo todos eles relacionados entre si através de uma relação de causa e efeito. Este estudo teve como objetivo analisar como ocorreu a implantação do BSC numa empresa brasileira além de avaliar quais foram os benefícios advindos desta implantação. Para a realização deste estudo, o método de pesquisa utilizado foi exploratório baseado no método do estudo de caso.

Palavras-chave: Ferramenta de gestão, *Balanced Scorecard*, Implantação do *Balanced Scorecard*.

Área temática: Controladoria

### **1. Introdução**

O BSC foi criado em 1992 tendo em vista que os indicadores financeiros não estavam sendo suficientes para avaliar o desempenho de uma organização. Desde sua criação tem evoluído objetivando atender as necessidades das organizações. A sua evolução pode ser dividido em três gerações.

Na 1º geração era utilizado como uma ferramenta para mensuração de desempenho das organizações e inicialmente sua proposta era superar as limitações das informações geradas pelos indicadores financeiros uma vez que mostravam resultados defasados (KAPLAN e NORTON, 2001).

Na 2º geração, o BSC passou a ser considerado “um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia de longo prazo” (KAPLAN e NORTON, 1997, p.9) através da relação de causa e efeito das perspectivas com o objetivo de informar e alinhar a estratégia.

Na 3º geração o BSC passou a ser usado pelas organizações para orientar o processo de implantação da estratégia baseado em cinco princípios gerenciais (KAPLAN e NORTON *apud* SILVA, 2006): tradução da estratégia em termos operacionais; alinhamento de toda a organização à estratégia; implementar a estratégia passa a ser responsabilidade de todos os funcionários; a estratégia passa a ser um processo contínuo; mobilização da mudança a partir da liderança executiva.

Este artigo propõe investigar a implantação do BSC numa empresa brasileira do setor petroquímico, confrontando com a literatura sobre o tema e analisar quais foram os benefícios advindos da implantação.

Para a realização deste estudo, foi realizado o método de pesquisa exploratória que, conforme definido por Gil (2002, p.45), “têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”. Assim, este tipo de pesquisa possibilitou aprimorar idéias e consolidar percepções.

A escolha da técnica de estudo de caso como maneira de proceder à pesquisa foi baseada no conceito explanado por Gil (2002) de que o estudo de caso envolve o estudo aprofundado e extenuante de um ou alguns poucos objetos que proporcionará um amplo e detalhado conhecimento sobre os mesmos.

O artigo está dividido em tópicos sobre a utilização de medidas financeiras de desempenho, a criação e a implantação do BSC, alguns problemas decorrentes da implantação do BSC, a metodologia de pesquisa e a análise do estudo de caso.

## **2. A utilização de medidas financeiras na avaliação de desempenho**

Atualmente, o controle tem sido uma necessidade para que as empresas sobrevivam no mercado competitivo. Com isso, cada vez mais as organizações procuram desenvolver sistemas de avaliação de desempenho capaz de avaliar os seus funcionários.

Para Anthony e Govindarajan (2002, p.556) “a finalidade dos sistemas de avaliação de desempenho é auxiliar a obediência da estratégia”. As organizações devem formular parâmetros para avaliar se a estratégia está sendo cumprida.

Ao longo dos anos surgiram algumas ferramentas utilizadas para a avaliação de desempenho das empresas, como por exemplo, o orçamento, a análise de balanço, Custeio Baseado em Atividades, EVA, MVA, entre outros.

Johnson e Kaplan (1987) defendem a utilização de indicadores não financeiros para avaliar o desempenho da empresa, uma vez que a utilização apenas de indicadores financeiros já não reflete o desempenho da organização, ou seja, não reflete, por exemplo, a satisfação do cliente, a qualidade do serviço, a motivação do funcionário.

A utilização apenas de indicadores financeiros não representa mais o verdadeiro valor da empresa uma vez que não são consideradas as medidas não financeiras, como por exemplo, o capital intelectual da empresa. Além disso, segundo Kallás (2003) os indicadores financeiros não são suficientes para garantir que a empresa está caminhando na direção correta.

Maskell (1994) e Manoochchri (1999) destacam algumas limitações referentes a utilização de sistemas de mensuração financeira como forma de avaliar o sucesso ou o fracasso dos administradores:

- Ausência de relevância;
- Distorções nos custos;
- Falta de flexibilidade;
- Frequência e oportunidade dos relatórios;
- Obstáculos ao progresso na direção da excelência de processo.

## **3. Criação do *Balanced Scorecard* (BSC)**

Com a consolidação do uso da internet as empresas deixaram de atuar em mercados nacionais para atuar mundialmente. Nesse ambiente, a inovação tecnológica ganha um destaque no desenvolvimento de novas ferramentas úteis no processo de gestão das empresas.

O BSC não é uma metodologia recente e vem se aprimorando com a inovação tecnológica. Ele surgiu em virtude das limitações decorrentes da administração basear-se apenas em medidas financeiras e também, para poder organizar e atrelar as medidas financeiras e não financeiras, buscando o equilíbrio entre elas.

A contabilidade tradicional não possuía formas para calcular, por exemplo, mudanças tecnológicas, qualidade, relação entre fornecedor e cliente, satisfação e motivação dos funcionários.

Os sistemas tradicionais de mensuração de desempenho eram incompletos, pois não mediam eficazmente a lucratividade que cada produto gerava e nem a contribuição dos processos (JOHNSON e KAPLAN, 1987). Além disso, o uso excessivo de indicadores financeiros trazia uma visão mais de curto prazo do que de longo prazo.

Tendo em vista o cenário apresentado, Kaplan e Norton desenvolveram o BSC em 1992. O termo *balanced* foi utilizado para enfatizar o equilíbrio existente entre objetivos de curto e longo prazo, medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de ocorrência e tendência e entre perspectivas adotadas pelos sistemas de gestão, enquanto que o termo *scorecard* foi utilizado para ressaltar a forma como os resultados dos periódicos passaram a ser demonstrados, ou seja, em forma de placar.

Niven (2002) descreveu o BSC como um conjunto de medidas de desempenho oriundo da estratégia da organização, sendo uma forma de comunicar aos funcionários e aos *stakeholders* externos os resultados obtidos através dos direcionadores de desempenho utilizados para que a organização consiga alcançar a sua missão e os objetivos estratégicos.

Segundo Prado (2002) o BSC foi desenvolvido para tentar solucionar os problemas de avaliação de desempenho das empresas, contudo o BSC mostrou-se uma ferramenta capaz de ajudar na implementação de novas estratégias nas empresas e na criação de valor para o cliente, e a partir daí transformou-se numa ferramenta gerencial e estratégica de sucesso.

O BSC sofreu uma evolução desde o seu surgimento até os dias atuais, sendo classificado em três gerações (CANEVAROLO, 2004).

Na 1ª geração, o BSC buscava o equilíbrio entre as medidas de desempenho e os objetivos da empresa (KAPLAN e NORTON, 1997) e tinha como objetivo principal equilibrar (balancear) os objetivos de curto e de longo prazo; as medidas financeiras e as não financeiras; indicadores de tendência (*leading*) e de ocorrência (*lagging*); e as perspectivas internas e externas de desempenho.

No início da década de 90, o BSC era utilizado como uma ferramenta para mensuração de desempenho das organizações e inicialmente sua proposta era superar as limitações das informações geradas pelos indicadores financeiros (KAPLAN e NORTON, 2001). Além disso, segundo os mesmos autores, os indicadores financeiros não representavam os vetores de desempenho futuro, pois não expressavam a criação de valor através de investimento em clientes fornecedores, empregados, tecnologia e inovação.

Nesta fase o BSC representa um conjunto de indicadores financeiros e não financeiros balanceados segundo as perspectivas financeiras, dos clientes, dos processos internos e de aprendizagem e crescimento, proporcionando à organização uma rápida e abrangente visão do negócio atual e futuro.

A perspectiva financeira indica de que forma a estratégia de uma empresa e sua implementação está contribuindo para a melhoria da sua lucratividade. Essa perspectiva utiliza os indicadores financeiros tradicionais, tais como: lucratividade, retorno sobre ativos, aumento de receita, entre outros.

Na perspectiva dos clientes sugere-se que a empresa deve determinar seu segmento-alvo de clientes e negócios e dispor de um conjunto de medidas essenciais para esses segmentos. Segundo Kaplan e Norton (1997, p.68), “a perspectiva dos clientes traduz a missão e a estratégia da empresa em objetivos específicos para segmentos focalizados de clientes e mercados que podem ser comunicados a toda a organização”. As medidas essenciais envolvem os seguintes aspectos: retenção, captação, satisfação, conquista de clientes novos, lucratividade do cliente, participação de mercado, tempo no atendimento, entrega dos produtos no prazo e a quantidade de novos produtos e serviços.

Kraemer (2003) define os processos internos como sendo as várias atividades empreendidas dentro de uma empresa que permite identificar as necessidades internas até a satisfação dos clientes. Na perspectiva dos processos internos identificam-se os processos críticos em que a empresa deve buscar a excelência (inovação, operação e serviço pós venda) fazendo com que clientes e acionistas se sintam satisfeitos. Os processos devem criar as condições para que a organização ofereça propostas de valor ao cliente, capazes de atrair e reter clientes nos seus segmentos de atuação e, ao mesmo tempo, criando valor aos acionistas.

Segundo Prado (2002), a perspectiva de aprendizado e crescimento desenvolve objetivos e medidas para nortear o aprendizado e o crescimento organizacional. Esses indicadores de desempenho buscam a construção da infra-estrutura que a organização precisa para crescer e melhorar continuamente no longo prazo e inclui metas de qualificação de funcionários, melhoria de sistemas de informação e alinhamento de procedimentos e rotinas.

Na 2ª geração, o BSC, além de servir para mensurar o desempenho, mostrou-se capaz de implementar e comunicar a estratégia de maneira consistente. Ele verifica a relação entre medidas e perspectivas através da relação de causa e efeito entre elas com o objetivo de informar e alinhar a estratégia.

Na 3ª geração, o BCS passou a ser utilizado como uma ferramenta de gestão estratégica. Segundo Kaplan e Norton *apud* Silva (2006) o BSC passou a ser usado pelas organizações para orientar o processo de implantação da estratégia baseado em cinco princípios gerenciais: tradução da estratégia em termos operacionais; alinhamento de toda a organização à estratégia; implementar a estratégia passa a ser responsabilidade de todos os funcionários; a estratégia passa a ser um processo contínuo; mobilização da mudança a partir da liderança executiva.

Para a execução do BSC como uma ferramenta de gestão estratégica emergiu o mapa estratégico. Para Kaplan e Norton (2001, p.81):

Cada indicador do balanced scorecard se converte em parte integrante de uma cadeia lógica de causa e efeito que conecta os resultados almejados da estratégia com os vetores que induzirão a essas conseqüências. O mapa estratégico descreve o processo de transformação de ativos intangíveis em resultados tangíveis para os clientes e, por conseguinte, em resultados financeiros.

Inicialmente, o conjunto de medidas do BSC não estará disponível nos primeiros meses de implementação do processo. Não obstante, a empresa começará pela utilização de medidas de BSC disponível e conseqüentemente promoverá uma contínua melhoria para esta abordagem, uma vez que o *scorecard* é um processo de gerenciamento contínuo (KAPLAN, 1999).

#### **4. Implantação do BSC**

Para Kaplan e Norton (2001), a implantação do BSC é norteadada pela “Visão” da empresa e dirigida pela sua “Missão”. De acordo com a “Visão” a empresa irá definir os objetivos dentro de cada perspectiva (financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento). Posteriormente, deve-se definir a estratégia necessária para atingir esses objetivos bem como o indicador de desempenho mais adequado para medir se os objetivos estão sendo alcançados e se a estratégia adotada atende ao objetivo anteriormente definido.

Niven (2002) enfatiza também que a fase de desenvolvimento do BSC precisa seguir alguns passos conforme descrito abaixo:

- Coleta e distribuição de material base sobre a missão, visão, valores, estratégia,
- Posição competitiva e competências essenciais dos funcionários;
- Desenvolvimento de objetivos e medidas de desempenho para cada perspectiva;
- Desenvolvimento de ligações de causa-e-efeito entre as medidas de desempenho; e

- Estabelecimento de metas para as medidas de desempenho com validação das mesmas com os executivos e desenvolvimento do plano de implementação.

Além disso, o mesmo autor refere-se a um plano de comunicação que tem como objetivos:

- Conscientização do BSC em todos os níveis da organização;
- Fornecer educação sobre os conceitos-chave do BSC para todos os envolvidos;
- Gerar o compromisso dos *stakeholders*-chave no projeto;
- Encorajar participação no projeto;
- Gerar entusiasmo para o BSC; e
- Assegurar que os resultados da equipe sejam disseminados rápida e eficazmente.

Na concepção de Olve, Roy e Wetter (1999), os principais benefícios conseguidos pela implementação do BSC estão relacionados com:

- Fornecer a gerência um controle de dimensões estratégicas;
- Comunicar, de forma clara, qual o benefício individual de cada funcionário para a organização;
- Discutir como os investimentos relacionados com o desenvolvimento de competências, relacionamento com clientes e tecnologias de informação resultará em benefícios futuros;
- Criar oportunidades para um aprendizado sistemático a partir de fatores importantes para o sucesso da organização;
- Criar consequência sobre o aspecto de que nem todas as decisões e investimentos realizados pela empresa vão ter resultados imediatos de aumentos dos lucros ou redução dos custos;
- Encontrar maneiras de mostrar o que a empresa é e pode fazer para complementar ao que usualmente é divulgado em relatórios financeiros.

## 5. Alguns problemas apresentados na implantação do BSC

Para Kaplan (1999) “desenvolver e implementar um sistema de gerenciamento BSC numa empresa não é uma iniciativa das mais simples”. Diversas empresas encontraram dificuldades na implementação do BSC (KAPLAN e NORTON, 2000; MERCER, 1999; e SCHNEIDERMAN, 1999) utilizando-se de recursos humanos e financeiros significativos, mas não alcançam os resultados esperado e desejados.

Campos (2001) destaca que o uso do BSC como um instrumento de comunicação e alinhamento da estratégia mostrou que as empresas possuem uma séria deficiência nos sistemas gerenciais tradicionais, como por exemplo, a dificuldade de relacionar a estratégia em longo prazo da empresa com as de curto prazo.

Kaplan e Norton (2000) destacam também as causas mais comuns de fracasso na implantação do BSC e identificam, pelo menos, sete diferentes tipos de deficiências de processo em projetos de *scorecard* de empresas: falta de comprometimento da alta administração; envolvimento de poucas pessoas; encastelamento do *scorecard* no topo; processos de desenvolvimento muito longos; o BSC como projeto de mensuração de ocasião única; tratamento do BSC como projeto da área de sistemas; contratação de consultores inexperientes e implementação do *Balanced Scorecard* apenas para fins de remuneração.

Um dos problemas mais comuns na implantação do BSC refere-se ao envolvimento do gerente nível sênior, quando os mesmos passam a delegar toda a estratégia do processo de implantação ao nível hierárquico intermediário uma vez que, eles podem não estar preparados

para entender a estratégia nem o projeto do BSC, não tendo nem a autoridade nem o conhecimento dos processos necessários para o sucesso da implantação (Kaplan, 1999).

Kaplan (1999) relata que, quando as empresas contratam consultores externos para implementar o BSC, há um alto risco de se produzir um sistema sofisticado, mas que não atende as necessidades de gestão do executivo sênior. Neste sentido, Kaplan (1999, p. 5 e 6) considera que “sistema e tecnologia são extremamente importantes, mas os sistemas e tecnologias aplicados devem vir após a gestão ter finalizado seu trabalho estratégico inicial, e que irão criar os objetivos, medidas, metas, iniciativas e *scorecards* interligados por toda empresa”.

A falta de conhecimento dos funcionários sobre o BSC pode fazer com que a implantação do projeto não seja bem sucedida e os recursos financeiros e humanos despendidos sejam inutilizados.

O sucesso do BSC requer tempo e constantemente deve ser feita uma avaliação para verificar se o objetivo da implantação do BSC está sendo alcançado.

A equipe encarregada da implantação do BSC é muito importante para o sucesso do projeto. Esta equipe deve ser formada por pessoas que estejam estrategicamente posicionadas, pessoas de diversas áreas e integrada, de forma a analisar em detalhes a estratégia e os valores da empresa como um todo. Além disso, é necessário que a equipe entenda em profundidade o BSC.

## 6. Metodologia

Para a realização deste estudo, foi realizado o método de pesquisa exploratória que, conforme definido por Gil (2002, p.45), “têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”. Assim, este tipo de pesquisa possibilitou aprimorar idéias e consolidar percepções.

A escolha da técnica de estudo de caso como maneira de proceder à pesquisa foi baseada no conceito explanado por Gil (2002) de que o estudo de caso envolve o estudo aprofundado e extenuante de um ou alguns poucos objetos que proporcionará um amplo e detalhado conhecimento sobre os mesmos. Além disso, o estudo de caso é adequado para pesquisas empíricas que “investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2001, p.32)

A empresa escolhida para o estudo de caso foi a empresa X sediada na cidade do Rio de Janeiro e que atualmente é líder no mercado de borracha sintética.

Para coletar os dados foram utilizados os procedimentos abaixo:

- Uma entrevista com a responsável pela área de Planejamento Estratégico da empresa sendo o roteiro de entrevista desenvolvido de forma semi-estruturada, com perguntas abertas direcionando-a para as questões pertinentes da pesquisa objetivando conseguir amplas respostas.
- Site oficial da empresa, artigos em revistas científicas, livros relacionados ao tema e documentos disponibilizados pela própria empresa.

Posteriormente, a entrevista foi transcrita e comparada com base na revisão de literatura sobre o BSC e sua implantação.

Cabe ressaltar que o estudo de caso apresentado apresenta limitação porque a análise se restringirá a apenas uma empresa, e por isso não se pode chegar a uma conclusão definitiva sobre a viabilidade ou não da implantação do BSC em outras empresas.

## 7. Estudo de caso

### 7.1 Uma visão holística da empresa X

A empresa X é uma empresa petroquímica de capital aberto produtora de borrachas sintéticas, com três unidades industriais no Brasil. Seus produtos estão presentes em aproximadamente 70 países, sendo aplicados em indústrias de pneus, bandas de rodagem, peças técnicas para indústria automotiva, calçados, adesivos, espumas e também na indústria alimentícia, na produção de gomas de mascar.

A empresa X foi criada na década de 70 como uma empresa estatal com o objetivo de produzir e o comercializar produtos químicos diversos, sua importação, bem como quaisquer outras atividades correlatas.

No entanto, em 1992, a empresa X foi privatizada e passou a pertencer a um consórcio privado atuante no setor petroquímico, por investidores institucionais (especialmente fundos de pensão), pelos empregados e pelo público.

Há alguns anos, a empresa X estava passando por problemas de lucratividade e se encontrava acomodada por considerar que estava inserida em um ambiente com pouca competitividade e por isso, não acreditava haver um grande concorrente no mercado brasileiro.

Para mudar esta situação, em 2002 a empresa X reavaliou seu posicionamento estratégico objetivando melhorar a rentabilidade do seu negócio e aumentar o seu valor de mercado. Em 2003, a empresa X elaborou o seu primeiro planejamento estratégico (PE) estruturado que abrangeu o ano de 2003 à 2007 e formulou três princípios fundamentais para alcançar a nova estratégia de crescimento e posicionamento: a excelência operacional, a atuação diferenciada e a criação de valor. Cabe ressaltar que a prática de planejamento era apenas baseada no orçamento e pouco estruturada.

Para a formulação do PE, a X contratou uma empresa de consultoria e o seu trabalho durou cerca de seis meses para ser concluído. Inicialmente, empresa implantou um grupo de desenvolvimento estratégico, que era composto por quatro diretores (diretor-presidente, comercial, financeira e industrial) mais doze gerentes, a fim de discutir sobre a implantação do PE e auxiliar a empresa de consultoria.

Em conjunto com a empresa de consultoria, o grupo de PE procurou redescobrir a identidade e valores da empresa para então definir o seu negócio, sua visão e missão. Analisou-se o mercado externo e interno da empresa através da análise de *swot*, que significa a identificação dos seus pontos fortes e os pontos fracos através de uma pesquisa ambiental externa (ROBBINS, 2002). A partir daí, a empresa X apresentou seus principais objetivos através do planejamento estratégico e foi apresentado ao conselho de administração para que houvesse a validação do processo de planejamento.

De acordo com a empresa X, os parâmetros que nortearam o PE foram:

- Alcançar a plena capacidade de produção;
- Aumentar a participação de produtos de performance e especiais;
- Perseguir a redução de custos fixos via automação, TI e melhores práticas gerenciais;
- Manter o endividamento em patamar compatível com a capacidade de pagamento;
- Reenergizar os empregados com a introdução de uma cultura de resultados;
- Remuneração atrativa ao acionista.

A princípio, o grupo de PE havia estabelecido que o PE seria revisto em reuniões de análise estratégica que ocorreria uma vez por ano e quando se encontrasse algum desvio, o PE deveria ser revisto e passar pelas modificações necessárias. No entanto, as reuniões anuais

ocorreram apenas nos primeiros anos. Em virtude de problemas de mudanças na alta administração, as reuniões não estão mais acontecendo.

## 7.2 A implantação do BSC

Após a formulação do PE, a empresa de consultoria sugeriu a implantação de uma ferramenta capaz de transmitir a estratégia da empresa para todos da organização e também para verificar se a estratégia está sendo alcançada. Assim, a empresa X contratou uma outra empresa de consultoria para implantar a ferramenta de gestão conhecida como *Balanced Scorecard* (BSC).

Inicialmente, a alta administração e os gerentes das unidades procuraram entender o que era a metodologia BSC, uma vez que, anteriormente a empresa fazia uso basicamente de medidas financeiras, como por exemplo, o ebitda (fluxo de caixa), lucro líquido, e o orçamento. No entanto, as medidas financeiras utilizadas pela a empresa já não mais refletiam o seu valor de mercado e nem estavam sendo tão úteis como ferramenta de gestão estratégica.

O processo de implantação do BSC aconteceu em 2003 após a formulação do planejamento estratégico e a elaboração aconteceu em seis meses.

Primeiramente, a empresa de consultoria contratada precisou conhecer um pouco mais o seu cliente. Desta forma, a empresa de consultoria entrevistou a alta administração e o seu corpo gerencial para conhecer como era o clima organizacional e se os mesmos conheciam o objetivo da implantação do BSC. Ela ainda fez uso do planejamento estratégico da empresa já realizado anteriormente.

Posteriormente, foi formado um grupo com dedicação exclusiva, dirigido pelo gerente da Controladoria, que conhecia muito bem as estratégias da empresa e os gerentes das áreas (comercial, industrial e financeira), basicamente as mesmas pessoas que participaram da implantação do PE. Este grupo interagiu constantemente com os consultores na formulação das estratégias, do mapa estratégico e nos indicadores de desempenho, sendo sempre validados pela alta administração.

Como anteriormente já havia sido formulado o PE, ficou mais fácil para o grupo responsável pela implantação do BSC refletir sobre o negócio da empresa, sua missão, visão e valores, que era o ponto de partida, tornado mais fácil a elaboração dos indicadores de desempenho para cada objetivo estratégico.

Após a capacitação da alta administração o passo seguinte foi a definição dos objetivos, formulação das estratégias, desenvolvimento de indicadores corporativos e a construção do mapa corporativo, que é o instrumento principal para o alinhamento de toda a organização. Além disso, os indicadores seriam úteis no processo de tomada de decisão e avaliação de desempenho da organização. Os funcionários da fábrica também foram utilizados na formulação dos indicadores de desempenho das estações de trabalho.

A empresa X, por sugestão da empresa de consultoria, utilizou as mesmas perspectivas criadas por Kaplan e Norton conforme demonstrado abaixo.

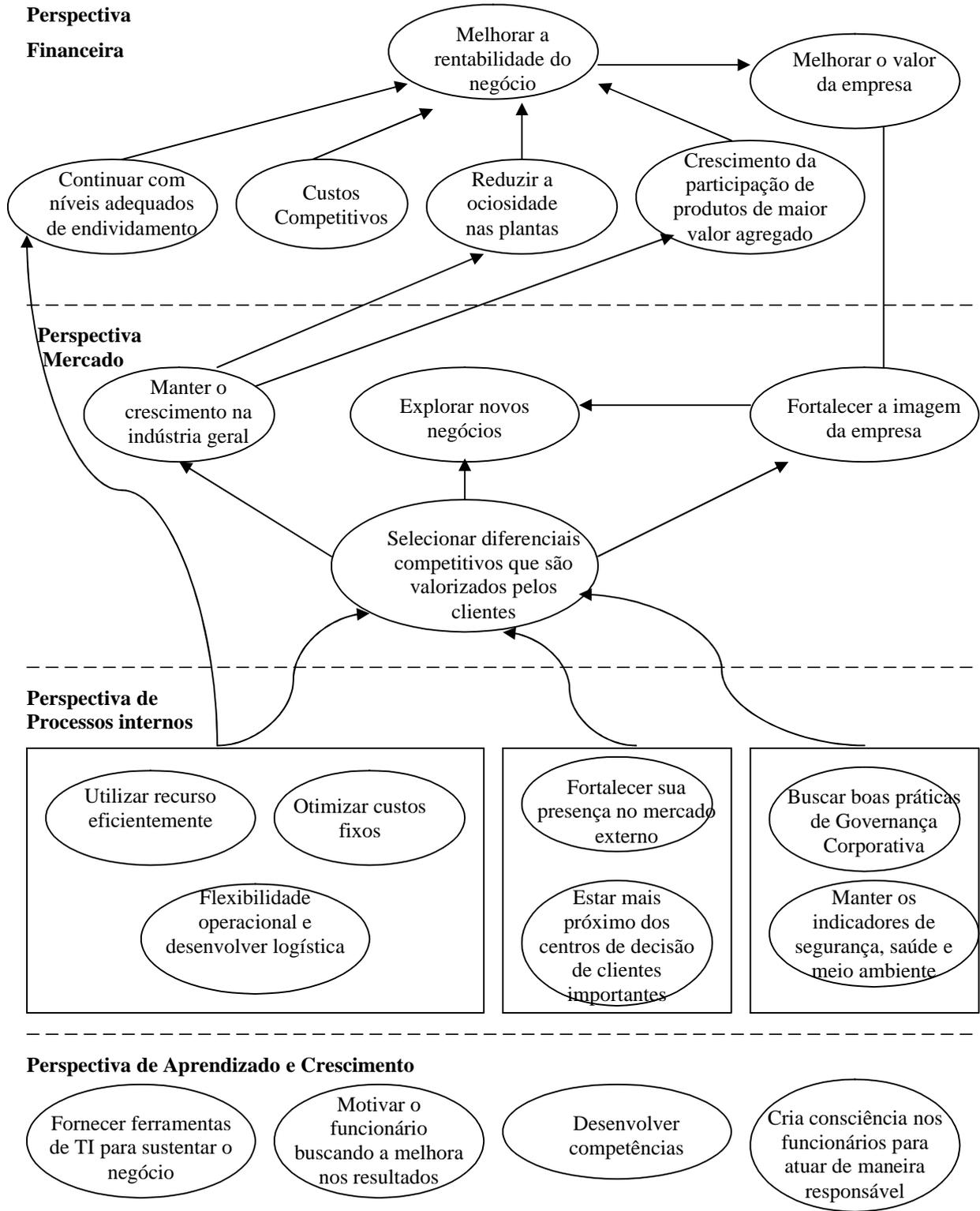


Figura1: *Balanced Scorecard* da empresa X

A empresa de consultoria formulou um BSC corporativo que foi desdobrado para todas as diretorias (financeira, comercial e industrial), para as fábricas e por último para as estações de trabalho (Figura 2).



Figura 2: Desdobramento do BSC

O BSC corporativo era reavaliado de três em três meses. No entanto, com as mudanças que estão ocorrendo na alta administração, as reuniões não estão acontecendo. Até o momento foram realizados nove ciclos de reuniões estratégicas.

Para realizar uma reunião corporativa todas as áreas precisam se preparar para alimentar o sistema corporativo, ou seja, as diretorias, as fábricas e as estações de trabalho. Entretanto, para que isto aconteça, os funcionários precisam demandar muito tempo para o preenchimento dos dados por todos os funcionários responsáveis por alimentar o sistema, principalmente porque todos os indicadores são calculados através de uma planilha em Excel. Após as reuniões, a empresa coloca os principais indicadores em um quadro denominado de “quadro de gestão” e as decisões tomadas nas reuniões são divulgadas para todos os funcionários.

Cabe ressaltar, que o BSC ainda não mede o desempenho dos funcionários uma vez que a perspectiva de aprendizado e conhecimento ainda está em andamento tendo em vista que ainda precisa de outras ferramentas para ser operacionalizada. O sistema de recompensa existente na empresa é paralelo ao BSC, ou seja, eles não estão vinculados.

A empresa formulou um mapa estratégico a fim de planificar os indicadores utilizados para cada perspectiva e assim verificar se suas estratégias estão sendo alcançadas. Além disso, ainda faz uso da relação de causa e efeito. Na reunião de análise estratégica são avaliados os problemas na relação de causa e efeito onde são identificados os problemas e qual o indicador está causando o desvio. No entanto, o mapa estratégico e o BSC não estão disponíveis no sistema da empresa para o acesso de todos os funcionários.

A partir de 2003, a empresa X iniciou o seu processo de internacionalização como uma resposta à nova estratégia da Companhia. Inaugurou um escritório comercial na Europa (*Rotterdam* - Holanda), abriu escritórios comerciais em *Hong Kong* (China), para atendimento de clientes da Ásia, Oriente Médio e Oceania, e em São Paulo, dedicado a clientes do Cone Sul, e em *Delaware* (Estados Unidos).

Com a abertura dos escritórios no exterior, a empresa precisou melhorar os seus sistemas de informação. A implantação do SAP tornou-se fundamental na implantação da

estratégia de internacionalização a fim de que houvesse maior interação entre os sistemas internos e externos à empresa.

Além do BSC, a empresa X utiliza outras ferramentas de gestão, como por exemplo, o *benchmarking*, programa de 5S, metodologia seis sigma e grupos de melhoria contínua.

Segundo os dados publicados pela empresa X, como resultado dos investimentos em gestão, modernização das instalações e diversificação das linhas de produtos, a empresa destacou os seguintes aspectos: redução de 5% em 1992 para 0,17% em 2004 do percentual de produtos com não-conformidades, ocupação plena da capacidade instalada entre 2002 e 2004 e 11% de aumento da produtividade em 2004 em comparação à 2002. Estes resultados contribuíram para o desempenho corporativo gerando crescimento de 12% nas vendas, elevação de 570% do valor de mercado da empresa e aumento de 133% do lucro líquido.

## 8. Análise dos dados

De acordo com os dados apresentados verificou-se que, inicialmente o BSC possibilitou a comunicação da estratégia da empresa para todos os funcionários, facilitou a empresa a encontrar os desvios em relação aos objetivos propostos e permitiu a planificação do PE através de indicadores de desempenho. No entanto, como as reuniões de PE e de BSC passaram a não ocorrer dois anos após a sua implantação em virtude de mudanças na estrutura gerencial, perdeu-se um pouco os propósitos pelo qual o BSC foi implantado como a verificação do cumprimento da estratégia. Assim, a empresa despendeu recurso na contratação de empresas de consultoria tanto na formulação do PE como no BSC e que não foram devidamente aproveitados em virtude de problemas internos.

A empresa X foi auxiliada por uma empresa de consultoria para a implantação do BSC e eles seguiram os passos definidos por Niven (2002) em sua implantação. A empresa de consultoria buscou coletar informações sobre a missão, visão, valores, estratégia; avaliou a atual posição competitiva da empresa e as competências dos seus funcionários; desenvolveu os objetivos já preconizados no PE bem como formularam as medidas de desempenho para cada perspectiva; desenvolveu as ligações de causa-e-efeito entre as medidas de desempenho; e estabeleceu metas para as medidas de desempenho com validação das mesmas pela alta administração com os executivos e desenvolvimento do plano de implementação.

A empresa procurou também conscientizar seus funcionários em todos os níveis da organização sobre a importância e o objetivo do BSC conforme Niven (2002).

A partir do BCS, a empresa implantou as estratégias de excelência operacional, atuação diferenciada e criação de valor, resultando no aumento do seu valor de mercado e do lucro líquido.

Apesar de possuir um mapa estratégico, o projeto do BSC implantado na empresa X ainda está na 2ª geração uma vez que o objetivo da empresa ao implantá-lo foi utilizá-lo como uma ferramenta capaz de implantar e comunicar a estratégia para todos os funcionários além de servir como um instrumento para a avaliação de desempenho. Apesar de possuir a relação de causa e efeito, ele não tem sido revisto mais reviso como foi estipulado no momento de sua implantação.

Os principais problemas enfrentados pela empresa X na implantação do BSC condizem com algumas causas de fracasso descrito por Kaplan e Norton (2000) como, por exemplo, a falta de comprometimento da alta administração e o BSC como projeto de mensuração de ocasião única. Cabe ressaltar que, dentre os problemas apresentados, a principal barreira para a eficiência do BSC foi a própria empresa principalmente porque há mais de um ano o corpo gerencial tem sofrido modificações e isto tem impossibilitado o acompanhamento contínuo da implantação da estratégia bem como perdeu-se a importância e o objetivo pelo qual foi implantado o BSC .

O grupo que participou da formulação da missão, visão, valores, objetivos, e posteriormente da formulação das estratégias possuía um grande conhecimento não apenas da empresa, mas também da ferramenta BSC, o que facilitou a sua implantação.

Entretanto, a falta de sistemas de informação vinculados ao BSC capazes de inserir os indicadores de desempenho prejudicou a verificação do cumprimento da estratégia, uma vez que para se fazer uma reunião corporativa era necessário que as diretorias, as fábricas e as estações de trabalho alimentem o BSC corporativo. Contudo, a ferramenta utilizada para planificar os indicadores de desempenho era uma planilha em Excel que demandava um enorme tempo dos funcionários.

Apesar da empresa X ter contratado uma empresa de consultoria para a implantação do BSC, ela sentiu-se satisfeita com os resultados alcançados, dentre eles o aumento do seu valor de mercado significativamente de 2003 para 2006; estratégia conseguiu ser comunicada para toda a organização; e inicialmente, a empresa verificava, através dos indicadores de desempenho, se a estratégia estava sendo atingida.

Como não existia um sistema de informação que englobasse o BSC e ele também não estava disponível nos sistemas da empresa para todos os funcionários, as decisões tomadas nas reuniões corporativas eram divulgadas em quadro denominado como “Quadro de Gestão”. Entretanto, isto pode esconder informações sobre a formulação dos seus indicadores de desempenho e conseqüentemente prejudicar a clareza sobre o cumprimento da estratégia.

A perspectiva de aprendizagem e crescimento foi implantada parcialmente, o que demonstra que o projeto do BSC ainda não está sendo utilizado como uma ferramenta de gestão estratégica em sua totalidade.

## 9. Considerações finais

A inovação tecnológica permitiu o surgimento de novas ferramentas de gestão, como, por exemplo, o BSC. No entanto, o BSC não trouxe nenhuma inovação ao utilizar indicadores de desempenho financeiros e não-financeiros. Esta ferramenta apenas inova ao ser utilizado com um sistema de gestão estratégica e utilizando-se das medidas financeiras e não financeiras para verificar se as metas e objetivos das empresas estão sendo atingidos.

Apesar de ter contratado uma empresa de consultoria para a implantação do BSC, a empresa X logrou êxito, uma vez que conseguiu elaborar sua estratégia, comunicá-la para todos os funcionários, aumentou o lucro líquido e também o seu valor de mercado em virtude das estratégias traçadas.

A empresa A está inserida na 2ª geração do BSC, ou seja, utiliza o BSC como uma ferramenta capaz de medir o seu desempenho, mostrou-se capaz de implementar e comunicar a estratégia e trabalham com a relação de causa e efeito entre as medidas e perspectivas objetivando informar e alinhar a estratégia.

As principais barreiras encontradas na implantação do BSC referem-se à necessidade de melhorar as ferramentas de tecnologia de informação apesar de já ter tido uma grande melhora com a implantação do sistema SAP, a utilização do BSC como um projeto de mensuração de ocasião única e, mormente as mudanças que estão ocorrendo na alta administração. Cabe ressaltar que, a mudança na gestão faz com que cada novo gestor demande tempo para conhecer a estrutura da empresa bem como tenta implantar as ferramentas gerenciais que considera importante. E por isso, talvez esta última barreira seja o principal empecilho, pois tem impossibilitado o acompanhamento contínuo da implantação da estratégia bem como perdeu-se a importância e o objetivo pelo qual foi implantado o BSC..

Além disso, necessitaria ter uma estrutura mínima permanente dedicada ao planejamento de longo prazo e conseqüentemente para verificar aplicabilidade e eficiência do BSC.

## Referencia

- ANTHONY, R. N. & GOVINDARAJAN, V. **Sistema de Controle Gerencial**. São Paulo: Atlas. 2002.
- CANEVAROLO, M.E.A.P. **Experiências sobre a implementação do *Balanced Scorecard* em empresas no Brasil: estudos de caso**. Dissertação de mestrado. São Paulo: UFSCar. 2005. 131p.
- GIL, C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- JOHNSON, H.T. & KAPLAN, R.S. **Relevance lost– The rise and fall of management accounting**. Harvard Business School Press, 1987.
- KAPLAN, R. S. Can bad things happen to good scorecards? **Harvard Business School Press: Balanced Scorecard: insight, experience e ideas for strategy focused organization report**. Article B9911D, 1999a.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The balanced scorecard: measures that drive performance**. Harvard Business Review, v. 70, n. 1, p. 71-79, jan./feb. 1992.
- \_\_\_\_\_. **A Estratégia em Ação: *Balanced Scorecard***. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.
- \_\_\_\_\_. **Organização Orientada para a Estratégia**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001.
- \_\_\_\_\_. **Mapas Estratégicos - *Balanced Scorecard*: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2004.
- KRAEMER, M. E. P. **As múltiplas funções do *Balanced Scorecard***. <<http://www.alfinal.com>> . Acesso em 02 de março de 2007.
- MANOOCHEHRI, G. Overcoming obstacles to developing effective performance measures. **Work Study**, London, v. 48, n. 6, p. 223-229, 1999.
- MASKELL, B. H. Performance Measurement for the World Class Organization. **Brian Maskell Associates Inc**. Cherry Hill, New Jersey, abr. 2000. Disponível em:<<http://www.maskell.com/pmart.htm>>. Acesso em 09 jan. 2007.
- MERCER, W. M. Balanced scorecards determine employees rewards. **News Release**. v. 5. New York: Willian M. Mercer, Inc., apr. 1999.
- NIVEN, Paul R. **Balanced scorecard step-by-step – maximizing performance and maintaining results**. New York, John Wiley & Sons, Inc., 2002.
- OLVE, N.G., ROY, J. & WETTER, M. **Performance Drivers: A practical guide to using the *Balanced Scorecard***. London, John Wiley & Sons, 1999.
- PRADO, L. J. LPJ e-ZINE **A Revista Eletrônica da Gestão**. Guia *Balanced Scorecard*. Série Empresarial. 1. ed. Paraná: e-book, 2002.
- ROBBINS, S. P, **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2002.

SCHNEIDERMAN, A. Why balanced scorecards fail. **Journal of strategic performance measurement**. Special Edition 6, p. 6-11. jan. 1999.

SILVA, L. P. **Estudo de fatores que influenciam a mudança na contabilidade gerencial com enfoque na implementação do *Balanced Scorecard*- estudos multicaseos em empresas que operam no Brasil**. São Paulo: FEA/USP. 2006, 79p. Dissertação – Pós-graduação em contabilidade e controladoria.