

# **Transformando Estratégia em Resultados: Um Estudo Sobre a Eficácia do Modelo Balanced Scorecard-BSC**

**Lilian Regina Burlim**  
**Joanília Neide de Sales Cia**

## **Resumo:**

*O Balanced Scorecard-BSC foi um grande sucesso desde sua criação, muitas empresas em todo o mundo já o adotaram como instrumento para a gestão corporativa. No entanto, como toda ferramenta gerencial apresenta dificuldades para sua implantação com sucesso, alcançando os resultados almejados. Esse estudo tratou de verificar a eficácia do BSC em trazer resultados para a empresa. Esse resultado foi baseado em um conjunto de indicadores quantitativos e qualitativos que se julgou serem apropriados para medir o sucesso do projeto. A obtenção de todos os dados para a análise foi colhida de meios públicos e pesquisa científicas anteriores. Os indicadores de sucesso foram comparados entre dois grupos de empresas concorrentes entre si: grupo experimental (que adotaram o Balanced Scorecard) e grupo de controle (que não adotaram a ferramenta), dentro de um período de 05 (cinco) anos a partir do momento que cada empresa do grupo experimental iniciou seu processo de implantação, fazendo um comparativo dos resultados de sua concorrente do grupo de controle nesse mesmo período. Depois de realizadas análises, constatou-se que as empresas que adotaram o BSC apresentaram, na média, resultados mais favoráveis que as que não adotaram.*

**Área temática:** *Controladoria*

## **Transformando Estratégia em Resultados: Um Estudo Sobre a Eficácia do Modelo Balanced Scorecard-BSC**

**Lilian Regina Burlim** (FEA-USP) – [lburlim@gmail.com](mailto:lburlim@gmail.com)

**Joanilia Neide de Sales Cia** (FEA-USP) – [joanilia@usp.br](mailto:joanilia@usp.br)

### **RESUMO**

O Balanced Scorecard-BSC foi um grande sucesso desde sua criação, muitas empresas em todo o mundo já o adotaram como instrumento para a gestão corporativa. No entanto, como toda ferramenta gerencial apresenta dificuldades para sua implantação com sucesso, alcançando os resultados almejados. Esse estudo tratou de verificar a eficácia do BSC em trazer resultados para a empresa. Esse resultado foi baseado em um conjunto de indicadores quantitativos e qualitativos que se julgou serem apropriados para medir o sucesso do projeto. A obtenção de todos os dados para a análise foi colhida de meios públicos e pesquisa científicas anteriores. Os indicadores de sucesso foram comparados entre dois grupos de empresas concorrentes entre si: grupo experimental (que adotaram o Balanced Scorecard) e grupo de controle (que não adotaram a ferramenta), dentro de um período de 05 (cinco) anos a partir do momento que cada empresa do grupo experimental iniciou seu processo de implantação, fazendo um comparativo dos resultados de sua concorrente do grupo de controle nesse mesmo período. Depois de realizadas análises, constatou-se que as empresas que adotaram o BSC apresentaram, na média, resultados mais favoráveis que as que não adotaram.

Palavras-chave: Balanced Scorecard, BSC, *Indicadores de Desempenho*

Área Temática: Controladoria

### **1. Introdução**

Poucos sistemas de gestão criados nos últimos 15 anos chamaram tanto a atenção do mundo corporativo como o Balanced Scorecard (HERZOG, 2003).

Divulgado em 1992, por Kaplan e Norton, o Balanced Scorecard foi criado como um modelo de medição de desempenho de empresas. No entanto, depois de algumas experiências de utilização, constatou-se que o sistema tinha uma importância ainda maior como uma proposta de gerenciamento de estratégia nas empresas. “A prática mostrou que os gestores podiam utilizar o sistema não só para comunicar a estratégia, mas também para gerenciá-la”. [COSTA, 2006]. Dessa forma, em 1996 Kaplan e Norton fizeram algumas publicações em que expressaram claramente a mudança de enfoque do BSC.

As medidas de desempenho definidas no modelo devem estar de acordo com a estratégia da empresa, e não atender a objetivos específicos das áreas, pois a principal proposta do BSC é fazer com que a estratégia delineada pela empresa seja implementada e executada satisfatoriamente.

Os executivos das organizações adotantes aplicavam o Balanced Scorecard para alinhar as unidades de negócio, as unidades de serviço compartilhadas, as equipes e os indivíduos em torno de metas organizacionais gerais. Em consequência, os processos gerenciais críticos – planejamento, alocação de recursos, orçamento, relatórios periódicos e

reuniões de gerentes – se concentravam em torno da estratégica. Nesse contexto, visão, estratégica e recursos fluíam de cima para baixo; implementação, inovação, *feedback* e aprendizado refluíam de baixo para cima. [KAPLAN, 2000].

Segundo Kaplan & Norton (2000) o BSC pode ser utilizado para diferentes organizações: grandes e pequenas, industriais e de serviços, maduras e em rápido crescimento, dos setores públicos e privados, voltadas para o lucro e sem fins lucrativos.

No Brasil, apesar do recente período de experiência na utilização da ferramenta, já se nota uma grande difusão da técnica pelas empresas. O conceito foi formalmente trazido para o Brasil em 2000 pela Consultoria Symnetics Ltda., quando estabeleceu uma parceria com a Balanced Scorecard Collaborative (BSCOL), empresa fundada por Kaplan & Norton. A partir disso, o BSC foi difundido por meio de projetos de consultoria e treinamentos especializados, oferecido por uma unidade de negócio educacional da empresa brasileira, a SymSchool.

Atualmente, é amplamente comercializado em software por empresas especializadas em aplicativos de gestão. Diversas empresas provedoras de *softwares* desenvolveram módulos de seus sistemas de *business intelligence* de acordo com a lógica do BSC. Destes, 16 foram certificados pelo BSCOL como realmente aderentes ao método [KALLAS, 2003]. Alguns exemplos demonstrados no Quadro 01 abaixo:

<b>E mpresa</b>	<b>Software</b>	<b>Casos no Brasil</b>
Fiber	FlexSI	Eletrosul, Banco do Brasil, Vesper
Hyperion	Hyperion Performance Scorecard (HPS)	Petrobras, Brasil Telecom, Gerdau
Oracle	Oracle Strategic Enterprise Management	Alcoa, Embrapa, Receita Federal
SAP	SAP Strategic Enterprise Management (SAP-SEM)	Unibanco, Siemens, Suzano
SAS	SAS Strategic Performance Management	BNDES, Accor

Fonte: Adaptado de Kallas D. 2003, Dissertação de Mestrado

### **Quadro 01 – Softwares Certificados em BSC**

Dessa forma, todo esse contexto de sucesso (diversas publicações sobre o tema no mundo empresarial) e a ampla utilização da ferramenta por diversos tipos de empresas brasileiras motivaram a realização desta pesquisa. Buscou-se relacionar a implementação do BSC com a evolução de alguns indicadores de sucesso.

## **2. Balanced Scorecard-BSC – Definição e Objetivos**

O Balanced Scorecard é um sistema de informação para gerenciamento da estratégia empresarial. Traduz a missão e a estratégia da empresa em um conjunto abrangente de medidas de desempenho financeiras e não-financeiras que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica [PADOVEZE, 2003]. Segundo os próprios autores, Kaplan e Norton, é um sistema de gestão estratégica que se propõem a ajudar as empresas a traduzirem suas estratégias em ações.

É uma ferramenta que materializa a visão e a estratégia da empresa por meio de um mapa coerente, com objetivos e medidas de desempenho organizado segundo quatro

perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Segundo experiências na época do surgimento, essa divisão dos indicadores em perspectivas contribui para tornar a estratégia consistente.

A idéia do BSC surgiu em torno de uma situação de mudança dos processos produtivos e ambiente competitivo, ocorrida na década de 80, o que demandou um novo sistema de mensuração de desempenho para suporte à gestão.

## 2.1. Mapa Estratégico

Dentro do Balanced Scorecard, o Mapa Estratégico é um resumo em um único documento dos objetivos estratégicos, medidas, metas e ações interligadas por uma relação de causa e efeito ao longo do tempo, abertos nas quatro perspectivas de gestão, financeira, de clientes, de processos internas e de aprendizagem e crescimento, que são na verdade a essência das tradicionais atividades de qualquer empresa, dar suporte à produção, produzir, vender e obter lucro. Esse documento deve ser sucinto, para caber em uma página, pois os desdobramentos dos objetivos em medidas, metas e ações devem estar em páginas adicionais.

Essa disposição das informações em um relatório único facilita a visualização pelos gestores e o relacionamento dos objetivos entre as perspectivas. “Estimula também os principais gestores, quando confrontados aos inúmeros *trade-offs* que cotidianamente a empresa se defronta, a não delegarem as decisões para níveis gerenciais mais baixos, mais próximos do operacional”, [COSTA, 2006].

Enquanto a estratégia descreve como criar valor para os acionistas, clientes, cidadãos, o mapa estratégico mostra como a estratégia liga os ativos intangíveis a processos que criam esse valor [KAPLAN & NORTON, 2004].

Cada perspectiva tem seu conjunto de medidas de performance, que por sua vez são específicas de acordo com a empresa. Essas medidas devem estar de acordo com a missão e estratégia da empresa.

## 2.2. As Perspectivas de Gestão

Como já foi dito anteriormente, o modelo de Balanced Scorecard apresenta quatro perspectivas distintas de gestão. Cada perspectiva tem seu conjunto de indicadores produzidos para viabilizar o cumprimento da estratégia. São elas:

- Perspectiva Financeira: indica se a empresa está realizando um bom resultado financeiro com as estratégias definidas, implementadas e executadas. Representam as metas de longo prazo: gerar retornos superiores em relação ao capital investido. Todos os objetivos e medidas de outras perspectivas deverão estar relacionados aos da perspectiva financeira. Grupos de interesse: Gestores e Acionistas.

- Perspectiva de clientes: a proposta dessa perspectiva é de criar valor ao cliente-alvo. A empresa deve estabelecer medidas que criam benefícios aos clientes. Grupos de interesse: clientes e concorrentes.

- Perspectivas de processos internos: o esforço é feito no sentido de escolher medidas que possam melhorar os processos que são críticos para atingir a estratégia da organização. Grupos de interesse: Empregados, Fornecedores, Meio Ambiente.

- Perspectiva de aprendizado e crescimento: os indicadores dessa perspectiva têm o objetivo de captar se a empresa está tornando seus processos e produtos melhores com o

tempo, pois empresas com condições de tornarem cada vez melhores são empresas com capacidade de aprender. Grupos de interesse: Empregados.

No entanto, Kaplan & Norton (2000) esclarecem que essas dimensões podem ser modificadas ou novas dimensões podem ser acrescentadas ao modelo tradicional, de forma que aumente a compreensão pelos grupos de interesse da organização em questão.

O Quadro 02 mostra um conjunto de indicadores de acompanhamento do BSC, em função dos objetivos estratégicos, dentro das perspectivas: Financeira, dos clientes, interno e aprendizagem, extraído do trabalho de Kaplan e Norton.

<u>Objetivos Estratégicos</u>	<u>Indicadores Estratégicos</u>	
	<u>(Indicadores de Ocorrência)</u>	<u>(Indicadores de Tendência)</u>
<b>- Financeiros</b>		
Melhorar lucros	Retorno sobre Investimentos	Variedades de Produtos
Ampliar mix de receitas	Aumento da Receita	Serviços geradores de Receita
Reduzir estrutura de custos	Otimização dos processos manufatureiros	
<b>- Dos Clientes</b>		
Aumentar o nível de satisfação dos clientes com nossos produtos e pessoal	Participação no segmento	Profundidade do Relacionamento
Aumentar o nível de satisfação "após a venda"	Retenção de clientes	Pesquisa de opinião sobre satisfação
<b>- Internos</b>		
Compreender nossos clientes	Receita gerada por novos produtos	
Criar produtos inovadores		Ciclo de desenvolvimento de produtos
Efetuar a venda cruzada dos produtos	Quociente de venda cruzada	
Transferir clientes para canais rentáveis	Mudança de Mix de canais	Horas passadas com o cliente
Minimizar problemas operacionais	Taxa de erros de serviço	
Atendimento eficiente	Tempo de atendimento de solicitações	
<b>- De Aprendizado</b>		
Desenvolver habilidades estratégicas		Índice de cobertura de funções estratégicas
Fornecer informações estratégicas		Índice de disponibilidade de informações estratégicas
Alinhar metas pessoais	Satisfação dos funcionários	Alinhamento de metas pessoais (%)
	Receita por funcionário	

Fonte: adaptado de PADOVEZE – 2003

### Quadro 02 – Indicadores do Balanced Scorecard

Conforme descrito por Kaplan e Norton em seus trabalhos, os indicadores essenciais que devem compor o Balanced Scorecard são:

**Indicadores financeiros essenciais**

- ✓ Retorno sobre o Investimento / Valor Econômico Adicionado.
- ✓ Lucratividade.
- ✓ Aumento / Mix de receita.
- ✓ Produtividade da redução custos.

**Medidas essenciais dos clientes**

- ✓ Participação de mercado
- ✓ Aquisição de clientes
- ✓ Retenção de clientes
- ✓ Lucratividade dos clientes
- ✓ Satisfação dos clientes

**Medidas essenciais de aprendizado e crescimento**

- ✓ Satisfação dos funcionários
- ✓ Retenção de funcionários
- ✓ Lucratividade pro funcionário
- ✓ Produtividade por funcionário

**2.3. Organizações focadas na estratégia**

Kaplan & Norton afirmam que a estratégia é a única maneira sustentável pela qual as empresas criam valor. As oportunidades para criação de valor nos tempos modernos (desde o final do séc. XX) estão migrando da gestão de ativos tangíveis para a gestão de estratégias baseadas no conhecimento que exploram ativos intangíveis da organização, tais com relacionamento com clientes, produtos e serviços inovadores e tecnologia da informação.

Segundo pesquisa realizada pelos seus criadores, Kaplan & Norton (2001), em empresas bem-sucedidas com o BSC, foi observado a atuação de cinco princípios comuns, o que eles chamaram de princípios da Organização focalizadas na estratégia. São eles:

- ✓ Transformar a estratégia em termos operacionais
- ✓ Alinhar a organização para criar sinergias
- ✓ Transformar a estratégia em tarefa cotidiana de todos
- ✓ Transformar a estratégia em processo contínuo
- ✓ Liderança executiva para liderar a mudança

**2.4. Implantação do BSC**

Apesar de toda a popularidade e do aumento da sofisticação da teoria e prática relacionadas ao tema, sabemos que toda implementação de um sistema de gestão é complexa, exigindo recursos e contribuição de todos os funcionários para que seja efetivo. Dessa forma, as empresas estão sujeitas a vários riscos que podem impedir o sucesso do projeto.

De acordo com os próprios criadores, Kaplan e Norton (2000), muitas empresas encontraram grandes dificuldades na implementação do BSC, com larga utilização de recursos humanos e financeiros, sem obter os resultados desejados.

### **Fatores críticos na implantação**

Em pesquisa realizada em bibliografia e estudos empíricos sobre o assunto, foram levantados alguns pontos principais, pelos quais as empresas encontram grandes entraves para que o projeto de implementação seja um sucesso. São eles:

#### **- A definição de uma estratégia**

Existe uma grande dificuldade por parte dos gestores, de entender com clareza a estratégia e visão da organização em que trabalham. Muitos deles estabelecem planos estratégicos sem ter uma real ligação com a vantagem competitiva que têm ou que estão buscando. Enfim, não conseguem traduzir a estratégia ou mesmo não têm uma visão estratégica comum. Trata-se do primeiro passo antes de qualquer definição de sistema e tecnologia.

#### **- O envolvimento e comprometimento de todos os níveis**

O que pode ocorrer nas empresas é o não envolvimento da alta administração ativamente no projeto, a partir do momento que delega a estratégia do processo a níveis hierárquicos intermediários, que segundo Kaplan (1999) podem não estar preparados para entender a estratégia nem o projeto do BSC como um todo, não tendo nem a autoridade nem o conhecimento dos processos necessários para o sucesso da implementação.

#### **- A escolha e alinhamento dos indicadores**

Além dos indicadores serem desenvolvidos segundo a estratégia definida, com envolvimento de todos os líderes da empresa, as quatro principais perspectivas do BSC devem estar balanceadas.

#### **- BSC como um evento único e não como um processo contínuo**

Essa questão ocorre quando as empresas não apresentam uma política de melhoria contínua e após o trabalho de implementação da ferramenta pela empresa de consultoria, a companhia não dá manutenção às informações do sistema BSC.

### **2.5. A Criação de Valor para a empresa**

Em última análise, o que todas as empresas buscam quando investem em inovações e novas maneiras de gestão é a criação de valor agregado. E sem dúvida, para uma empresa obter sucesso ela necessita tomar ações corretas, mais rápidas e com maior eficiência que os concorrentes.

Como já mencionado anteriormente, segundo Kaplan & Norton (2001), na economia atual a importância de ativos intangíveis é crescente. Dessa forma as empresas devem investir em ferramentas que descrevam os ativos com base no conhecimento e as estratégias criadoras de valor, construídas a partir desses ativos. Na falta dessas ferramentas, as empresas terão dificuldades de gerenciar o que não conseguem descrever ou medir. Em outras palavras, o crescimento dos intangíveis dentro das empresas na era da informação, obriga as organizações, se desejarem manterem-se competitivas, a utilizarem modelos de gestão que alinhem suas ações à sua estratégia, de maneira lógica.

Dessa forma, uma das razões que culminaram no desenvolvimento do BSC foi de que os clássicos indicadores financeiros já não eram mais suficientes para medir as atividades geradoras de valor relacionadas com aos ativos intangíveis das organizações.

### 3. Pesquisa Empírica

#### 3.1. Objetivos

Esse artigo tem por finalidade apresentar os resultados de uma pesquisa que buscou identificar resultados efetivos da adoção do Balanced Scorecard-BSC em uma amostra de sete empresas que adotaram a ferramenta no Brasil. Para tanto, alguns indicadores de sucesso foram definidos, com o intuito de definir se o uso do modelo agregou valor à empresa.

#### 3.2. Metodologia

Este artigo desenvolveu-se sob a forma de análise de indicadores de sucesso em uma amostra de empresas descritas abaixo. Utilizaram-se métodos estatísticos, estudo bibliográfico, coleta de dados publicados e disponíveis.

O método de análise utilizado será o “pré-teste e pós-teste a grupo experimental e de controle casuais” que segundo Kallas (2003) é um plano ideal para esse tipo de experimento, De acordo com Lakatos & Marconi (2000) é um método que emprega dois grupos equiparados, o que se introduz a variável é chamado grupo experimental, ao passo que o outro que não está sujeito a influências funciona como grupo de controle. Dessa forma, chamamos de grupo experimental o grupo que utiliza o Balanced Scorecard como ferramenta de gestão e grupo de controle o grupo que não o utiliza.

#### 3.3. Amostra de Empresas Analisadas

Foram analisados sete casos de empresas que optaram pelo BSC como instrumento de gestão, de acordo com o Quadro 03.

Empresa	Setor Econômico
Aracruz Celulose S.A.	Papel e Celulose
Companhia Energética de São Paulo – CESP	Energia Elétrica
Gerdau S.A.	Siderur & Metalur
Petróleo Brasileiro S.A. – PETROBRÁS	Petróleo e Gás
Suzano de Papel e Celulose S.A.	Papel e Celulose
Unibanco - União de Bancos Brasileiros S.A.	Finanças e Seguros
Votorantim Celulose e Papel S.A.	Papel e Celulose

Fonte: Elaborado pelo autor

**Quadro 03 – Amostra de empresas analisadas**

Os critérios utilizados para a escolha da amostra foram: o fato de serem empresas de grande porte, com grande participação de mercado no segmento em que atuam, possuírem capital aberto e ações na BOVESPA. Além disso, nota-se que seis das sete empresas selecionadas são clientes da Symnetics do Brasil, como mencionada anteriormente, firma de consultoria ligada aos autores do BSC (Kaplan & Norton). Consideramos esse fator muito relevante na definição da escolha da amostra, já que esse grupo de empresas procurou implantar o BSC da forma mais “ortodoxa” possível, ou seja, empresas que procuraram seguir mais de perto a metodologia original.

Para atender ao objetivo do artigo, foi realizada uma pesquisa com base em informações disponibilizadas (Demonstrações Contábeis e Índices Financeiros) no banco dados Economática, informações diversas localizadas em sites na Internet e em estudos empíricos já realizados, das sete empresas da amostra acima e de sete empresas concorrentes (de mesmo setor econômico), mas que não implantaram, até o momento, o Balanced Scorecard.

Aqui cabe uma ressalva, pois como o BSC se trata de uma ferramenta gerencial, as empresas que a utilizam podem optar pela não divulgação de sua adoção ou implementação. Sendo assim, como o trabalho foi baseado somente em informações publicadas, há um risco de as empresas do grupo de “não utilização da ferramenta”, de fato, fazerem uso do BSC, mas não tornarem públicas informações sobre isso. A mesma ressalva se aplica no caso das informações qualitativas colhidas, mais especificamente no indicador “remuneração variável”.

### **3.4. Análise dos Indicadores**

Buscou-se identificar indicadores de sucesso que pudesse medir o sucesso relativo das empresas ao utilizarem o BSC como instrumento de gestão, baseado em parte nos “indicadores essenciais” definidos por Kaplan e Norton, conforme descrito anteriormente. Dentre os indicadores, selecionou-se indicadores quantitativos e qualitativos, conforme descritos no Quadro 04.

<b>Parâmetros - Indicadores de Sucesso para o experimento</b>	
<b><u>Financeiros</u></b>	
Lucro Líquido	
Despesas Operacionais	
Retorno sobre Patrimônio Líquido	Lucro líquido do período dividido pelo patrimônio líquido
Retorno sobre vendas	Lucro líquido do período dividido pela receita de vendas
Retorno sobre ativos	Lucro líquido do período dividido pelo ativo
<b><u>Mercado</u></b>	
Participação no Mercado	Lucro Bruto da empresa em questão dividido pela Soma do Lucro Bruto das empresas do setor
<b><u>Recursos Humanos</u></b>	
Política de remuneração variável	No conceito de remuneração variável baseada em algum tipo de indicador (de desempenho)
Consta em índice de melhores empresas para trabalhar	Baseado na Revista Guia Exame – Você S/A – As melhores empresas para você trabalhar

Fonte: Elaborado pelo autor

#### **Quadro 04 – Indicadores de Sucesso**

Foi realizada pesquisa de informações publicadas, principalmente na *Internet*, com o intuito de definir em que período o BSC começou a ser implantado nas empresas em questão. Estabelecido o mês e ano, os índices propostos foram colhidos nesse período. Um intervalo de cinco anos foi dado para verificar novamente estes parâmetros e então, calcular a variação no período.

O mesmo foi realizado, no grupo de empresas que não utilizam o BSC - as variações foram calculadas no mesmo período. Em seguida, foi feita uma comparação entre empresas que utilizam o BSC (grupo experimental) e suas concorrentes de setor econômico que não utilizam (grupo de controle).

Os nomes das empresas do grupo de controle não foram mencionados nos respectivos quadros, mas a ordem dessas empresas segue a mesma ordem do grupo experimental, ou seja, por exemplo, pegando a primeira linha do Quadro 05 (Empresa Aracruz), olhando para a primeira linha do Quadro 07, encontra-se justamente a concorrente comparativa da Aracruz.

Empresas	Var. Lucro Líquido	Var. Desp Operac próprias	Variação PL	Var. Receita de Vendas bruta	Var. Retorno sobre PL	Var. Retorno sobre vendas	Var. Ativo Total	Var. Retorno sobre ativos	Var. Passivo Total	Particip. no mercado
Aracruz Celulose	1469%	146%	60%	262%	880%	334%	126%	596%	204%	28%
Suzano de Papel e Celulose	0%	56%	-17%	91%	21%	-48%	173%	-63%	341%	21%
Gerdau	542%	195%	210%	383%	107%	33%	204%	111%	201%	47%
PETROBRÁS	117%	335%	238%	206%	-36%	-29%	185%	-24%	158%	93%
Unibanco	97%	161%	99%	146%	-1%	-20%	139%	-18%	145%	15%
Votorantim Celulose e Papel	71%	171%	79%	138%	-4%	-28%	174%	-37%	377%	28%
CESP	17%		-35%	-9%	78%	28%	1%	16%	44%	2%

**Quadro 05 – Variações dos índices quantitativos das empresas analisadas – Grupo experimental – Empresas que implantaram BSC**

Concorrentes	Var. Lucro Líquido	Var. Desp. Operac. próprias	Variação PL	Var. Receita de Vendas bruta	Var. Retorno sobre PL	Var. Retorno sobre vendas	Var. Ativo Total	Var. Retorno sobre ativos	Var. Passivo Total	Particip. no mercado
<b>Empresas Concorrentes – Grupo de Controle</b>	491%	58%	107%	90%	289%	305%	37%	386%	4%	18%
	-227%	-61%	358%	-100%	-227%	0%	250%	-7%	316%	2%
	731%	47%	23%	308%	577%	103%	123%	272%	228%	20%
	139%	94%	52%	191%	57%	-18%	59%	50%	132%	1%
	88%	171%	146%	145%	-24%	-23%	140%	-22%	139%	33%
	304%	9%	69%	27%	221%	261%	11%	284%	-16%	18%
	35%	0%	15%	151%	17%	-46%	-12%	54%	-48%	17%

**Quadro 06 – Variações dos índices quantitativos das empresas analisadas – Grupo de Controle - Empresas que não implantaram BSC**

Realizado um estudo comparativo com as variações apresentadas nos Quadros 05 e 06, notou-se que as empresas do grupo experimental tiveram, na média, um aumento de 97% dos indicadores em relação às concorrentes do grupo de controle. Dessa forma, esses resultados obtidos na análise possibilitaram concluir que houve uma melhora nos indicadores quantitativos após a implantação, ou seja, no período entre a implantação e cinco anos mais tarde, os indicadores tiveram variação positiva.

	<b>Var. Lucro Líquido</b>	<b>Var. Desp Operac próprias</b>	<b>Var. Retorno sobre PL</b>
<b>Aracruz</b>	1469%	146%	880%
Concorrente Aracruz	491%	58%	289%
<b>Suzano</b>	0%	56%	21%
Concorrente Suzano	-227%	-61%	-227%
<b>Gerdau</b>	542%	195%	107%
Concorrente Gerdau	731%	47%	577%
<b>Petrobrás</b>	117%	335%	-36%
Concorrente Petrobrás	139%	94%	57%
<b>Unibanco</b>	97%	161%	-1%
Concorrente Unibanco	88%	171%	-24%
<b>VCP</b>	71%	171%	-4%
Concorrente VCP	304%	9%	221%
<b>CESP</b>	17%	0%	78%
Concorrente CESP	35%	0%	17%
<b>Média dos índices das empresas que usam o BSC</b>	383%	177%	161%
<b>Média dos índices das empresas que NÃO usam o BSC</b>	223%	46%	130%

#### **Quadro 07 – Comparação entre grupo experimental e de controle dos principais indicadores**

O Quadro 07 demonstra as variações de três principais indicadores (Lucro Líquido, Despesas Operacionais e Retorno sobre Patrimônio Líquido), comparando-os entre os dois grupos. Como pode ser percebido, o desempenho melhorou para as empresas do grupo experimental no Lucro Líquido que tiveram, na média, um aumento de 383% em relação ao grupo de controle que foi de 223% e também no Retorno sobre PL, que foi de 177% contra 46% do grupo das empresas que não optaram pelo BSC.

Em relação às Despesas Operacionais, notou-se que as organizações que utilizam a ferramenta tiveram um aumento de 161% em relação a 130% do grupo concorrente. A princípio esse aumento das despesas operacionais não é favorável, no entanto, acredita-se que possa ser devido a investimentos em projetos de melhoria dos resultados, como por exemplo, o BSC, que possam trazer retornos a médios e longos prazos.

Com relação as variáveis qualitativas foi realizada uma pesquisa, nos meios de informação pública, para saber se as empresas em questão tinham uma política de remuneração variável e se constavam no “Guia Exame Você S/A – As melhores empresas para você trabalhar”.

<b>Empresas</b>	<b>Tem política de remuneração variável?</b>	<b>Consta em índice de melhores empresas para trabalhar?</b>
Aracruz	Sim	Sim
Suzano	Sim	Não
Gerdau	Sim	Não
PETROBRÁS	Não	Não
Unibanco	Sim	Não
Votorantim - VCP	Sim	Não
CESP	Não	Não

**Quadro 08 – Índices qualitativos das empresas analisadas – Grupo Experimental – Empresas que implantaram BSC**

	<b>Tem política de remuneração variável?</b>	<b>Consta em índice de melhores empresas para trabalhar?</b>
<b>EMPRESAS CONCORRENTES - GRUPO DE CONTROLE</b>	Sim	Não
	Sim	Não
	Sim	Não
	Sim	Sim
	Não	Sim
	Sim	Não
	Não	Não

**Quadro 09 – Índices qualitativos das empresas analisadas – Grupo de Controle – Empresas que não implantaram BSC**

Analisando os parâmetros qualitativos, não se nota muita diferença entre os grupos, acredita-se que por se tratar de empresas concorrentes de grande porte, com fatia significativa

no mercado, seguem os mesmos “padrões” empresariais. No entanto, vale ressaltar que cinco das sete empresas do grupo que implantaram o modelo possuem algum tipo de remuneração variável, que seria uma grande oportunidade para utilizar os indicadores oferecidos pelo BSC.

#### 4. Conclusão

O objetivo da pesquisa foi verificar a capacidade do Balanced Scorecard de trazer retorno às empresas que o utilizam, ou seja, se a ferramenta é eficaz.

Apesar de já ser amplamente utilizada, vale colocar que a história do BSC no Brasil ainda é recente, de modo que os casos de aplicação ainda estão amadurecendo, segundo uma declaração de Mathias Mangels, diretor da Symnetics "Nenhuma empresa no Brasil teve tempo suficiente para vivenciar todos os princípios do balanced scorecard".

Apesar disso, os resultados obtidos na análise possibilitaram observar que houve uma melhoria nos indicadores após a implementação de forma que se pode concluir que a utilização implantação da ferramenta Balanced Scorecard trouxe benefícios, por meio de resultados, às empresas do grupo experimental em detrimento ao grupo de controle.

Mesmo com todas as dificuldades de implementação, de trazer a estratégia a termos operacionais, de notar os retornos obtidos pela utilização do modelo, só o fato de ter uma integração entre as quatro grandes bases da organização (suporte à produção, produzir, vender e obter lucro) e tê-las caminhando para um único objetivo estratégico já torna o BSC uma grande idéia.

Vale ressaltar que este estudo tem algumas limitações que devem ser melhoradas em estudos posteriores. Temos consciência que a comparação das variáveis quantitativas não deveria ser feita exclusivamente com base na média, pois se tratam de setores diferentes e empresas de tamanhos diferentes. Por outro lado, a comparação baseando-se na proporção deixa claramente uma situação indefinida, pois as empresas com BSC apresentaram resultados praticamente iguais às outras.

Uma outra limitação do trabalho é o fato de existirem inúmeros outros fatores influenciando os resultados. Além disso, dificilmente, uma amostra tão pequena pode gerar resultados estatisticamente significantes. No entanto entendemos que se trata de um estudo exploratório inicial, onde essas deficiências serão sanadas ao longo de pesquisas posteriores. Estudos com o aumento e diversificação da amostra e, dos indicadores de sucesso, além de refinamentos metodológicos poderiam proporcionar resultados diferenciados ou mais precisos.

#### 5. Revisão bibliográfica

COSTA, Ana Paula Paulino da. **Balanced Scorecard Conceitos e Guia de Implementação**. São Paulo. Editora Atlas – 2006.

COSTA, Ana Paula Paulino da. **Contabilidade gerencial: um estudo sobre a contribuição do Balanced Scorecard**, Dissertação de mestrado, FEA-USP, 2001.

HERZOG, Ana Luiza: Pensar, Planejar...e Fazer - Revista Exame - Editora Abril, 12/03/2003.

KALLAS, David. **Balanced scorecard: aplicação e impactos um estudo com jogos de empresas.** Dissertação de mestrado, FEA-USP, 2003.

KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P., **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard –** Rio de Janeiro, Editora Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S e NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios.** Rio de Janeiro: Campus, 2000. (a)

SOARES JÚNIOR, H. (2003). - **Experiências de Implantação do Balanced Scorecard: como as empresas estão implantando o BSC no Brasil,** Dissertação de mestrado, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Rio de Janeiro.

SOARES, Junior H e PROCHNIK, Victor. **Experiências comparadas de implementação do Balanced Scorecard no Brasil,** Artigo, PUC Minas e UFRJ – Minas Gerais e Rio de Janeiro - 2003.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Estratégica e Operacional,** São Paulo – 2003.

PRIETO, Vanderli C., PEREIRA, Fábio L. Alves, CARVALHO, Marly M., LAURINDO, Fernando Jose B. **Fatores críticos na implementação do Balanced Scorecard,** Artigo - Escola Politécnica USP, São Paulo – 2005.