A APLICABILIDADE DO *BALANCED SCORECARD* E DO *PERFORMANCE PRISM* COMO MODELOS DE SISTEMAS DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Euclides REAME JUNIOR[*]
Gisela Helmbrecht REAME[**]

RESUMO

A Administração científica desenvolve instrumentos para a gestão do conhecimento e evolução de uma organização. Alguns deles são os sistemas de medição de desempenho. Eles vêem adquirindo um papel fundamental em relação ao planejamento e controle de processos, pois fornecem informações para o bom gerenciamento das atividades. Porém, suas bases são, historicamente, fundamentadas na contabilidade e aplicadas principalmente no processo de manufatura. Indicadores como o ROI (*return on investment* – retorno sobre o investimento), custo da mão de obra, custos de processos, custos de materiais, entre outros foram os primeiros indicadores utilizados. Esses podem ser considerados úteis como complemento na tomada de decisões quanto a aspectos globais, ou seja, determinam se o negócio vai prover lucros que justifiquem sua implementação. Entretanto, eles não refletem aspectos como a satisfação dos clientes, qualidade dos processos produtivos, qualidade dos produtos, satisfação dos empregados, em outras palavras, não abrangem aspectos não financeiros dos processos de uma organização. A partir dos anos de 1990, houve um aumento no interesse por pesquisas e estudos sobre a medição de desempenho, em virtude do aumento da competição mundial e da própria evolução no nível de exigência dos consumidores. Esses fatos incitaram a necessidade de avaliar aspectos não financeiros como complementos dos sistemas de medição e alguns modelos criados nesse período fazem cada vez mais adeptos no mundo organizacional. Este artigo apresenta uma revisão teórica dos conceitos sobre a medição do desempenho organizacional, focando especificamente o *Balanced Scorecard* (Medidores Balanceados de Desempenho) e o *Performance Prism (*Prisma de Performance*).*

PALAVRAS-CHAVE: Medição de Desempenho Organizacional. *Balanced Scorecard. Performance Prism.*

INTRODUÇÃO

Para Fernandes (2006) os resultados no desempenho de uma organização são percebidos pelos esforços para conquistar clientes e enfrentar a concorrência, melhorar a qualidade nos processos de fabrica, ter eficiência econômica, reconhecimento em seu ambiente e admirada pelos colaboradores. Este desempenho se relaciona com o grau de eficiência de seus processos e com a competitividade de seus produtos. Conforme Simons (1999), para que um processo seja eficiente, precisa ser planejado e controlado e a medição de desempenho assume um papel importante no planejamento e controle, pois sua principal função é fornecer informações acerca dos processos desenvolvidos pela organização.

[*] Docente da Faculdade de Tecnologia de Taquaritinga - ereame@sc.usp.br
[**]Discente da Faculdade de Tecnologia de Taquaritinga – giselahreame@gmail.com

Para Tangen (2004) as pressões de mercado e o surgimento de novas tecnologias que envolvem as organizações no sentido de atender às expectativas de vários públicos, proporcionam uma evolução nos sistemas de medição de desempenho. Neely (1998) destaca que a medição de desempenho é uma questão frequentemente abordada, mas raramente definida e que literalmente é um processo de quantificação de ações passadas que determina a performance atual. Bititchi (1994) sugere que o objetivo de um sistema de medição de desempenho é estruturar um conjunto de estímulos pro ativos em vez de um gerenciamento reativo. Neely e Kennerly (2002) citam que avaliar o desempenho de uma organização tem sido desafiante, e que um sistema de medição se relaciona diretamente com a eficácia e a eficiência de seus processos aliados com a competitividade de seus produtos e/ou serviços. Neely (1998) entende que a eficácia é o alcance pelo qual os requisitos dos clientes são atingidos e eficiência diz respeito como os recursos econômicos da organização podem ser utilizados para prover um determinado nível de satisfação dos clientes. Conforme Neely (1998), a mensuração de desempenho pode ser definida como um processo de se quantificar ações dentro de um processo nas organizações. As medidas de desempenho constituem a variável crítica para a afirmação do sucesso pessoal, da equipe ou de grupos e por outro lado não podem deixar de estar em permanente renovação na busca de ganhos ampliados (Teng *et al* 1996).

FINALIDADES DAS MEDIDAS DE DESEMPENHO

Neely & Adams (2002) destacam as seguintes finalidades das medidas:

- Necessárias para os gerentes se assegurarem de que as estratégias escolhidas são de fato implementadas.
- Podem ser usadas para comunicar as estratégias dentro da organização.
- Podem ser aplicadas para encorajar e incentivar a implementação da estratégia.
- Analisar e questionar os dados disponíveis em conformidade com a estratégia planejada.

Hayes *et al* (1994) afirmam que as finalidades das medidas devem ser amplas e integradas para ser utilizadas nos diferentes níveis da organização e com diferentes propósitos. Simons (1999) afirma que a finalidade das medidas de desempenho é a de assessorar os gerentes no direcionamento da implementação da estratégia de negócios através de comparações entre os resultados reais e os resultados previstos.

PREMISSAS BÁSICAS PARA UM SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

Um modelo efetivo de mensuração de desempenho procura identificar as origens dos problemas da organização e as razões de seu sucesso e também de fracasso (Ching, 2006), e esta estrutura é formada através da quantidade e da qualidade dos dados disponíveis para que os gerentes possam assim ter um diagnóstico real da performance da organização (Simons,1999). Ainda procurando estruturar um modelo efetivo de mensuração de desempenho Hayes *et al* (1994) definem alguns pontos que devem ser analisados, tais como: estamos melhorando nas dimensões competitivas sobre as quais nossa estratégia está baseada? Nossa estratégia está correta? Nossos objetivos estão sendo cumpridos?

Para Johnston & Clark (2002) uma premissa-chave da mensuração de desempenho está em:

> "determinar quais ações podem ser adotadas para manter um processo sob controle, exigindo-se um controle completo, com medidas e indicadores de desempenho, meio de conferência de desvios, mecanismos de *feedback* e adoção de ações corretiva. O que pode ocorrer nas organizações são medidas de desempenho conflitantes, pressões sobre os gestores, sejam elas externas, provocadas por perdas de mercado, clientes insatisfeitos, sejam elas internas, provocadas pela necessidade de mudança da organização e para que este conjunto de medidas de desempenho torne-se balanceado, minimizando-se conflitos, faz-se necessário elaborar uma estratégia que defina:
> - Quem são os nossos *stakeholders* (todos os públicos interessados) ?
> - Quais são os seus desejos e necessidades?
> - Em que extensão a empresa satisfaz as necessidades deles?
> - Quais são os nossos pontos fortes e fracos?"

ALGUNS EXEMPLOS DE SISTEMAS DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

Conforme Ching (2006), as organizações têm usado uma variedade de sistemas de medição de desempenho, entre os quais destaca os seguintes:
- *Value Reporting*
- *Intellectual Capital*
- *Value Based Management e Economic Value Added*
- *Balanced Scorecard*
- *Performance Prism*

O BALANCED SCORECARD (BSC)

Robert Kaplan e David Norton, professores da *Harvard Business School* (HBS) desenvolveram em 1992 o *Balanced Scorecard* (BSC) – indicadores balanceados de desempenho. Este sistema pressupõe que a escolha dos indicadores para a gestão de uma organização não deve se restringir apenas às informações financeiras. As medidas financeiras traduzem os resultados das ações já tomadas e as demais medidas operacionais são os direcionadores do desempenho futuro. O BSC foi desenvolvido com o objetivo de fornecer informações além das métricas tradicionais e proporcionar a alta gerencia uma rápida compreensão dos negócios da organização por inteiro, abrangendo-as em quatro perspectivas (figura 1): financeira, clientes, processos internos e aprendizado / crescimento (inovação), possibilitando assim uma visão integrada e balanceada da organização através de uma relação de causa e efeito. Kaplan e Norton (1992), determinaram os seguintes objetivos para esta nova ferramenta de gestão:
- Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia.
- Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas.
- Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas.
- Melhorar o feedback e o aprendizado e o aprendizado estratégico.

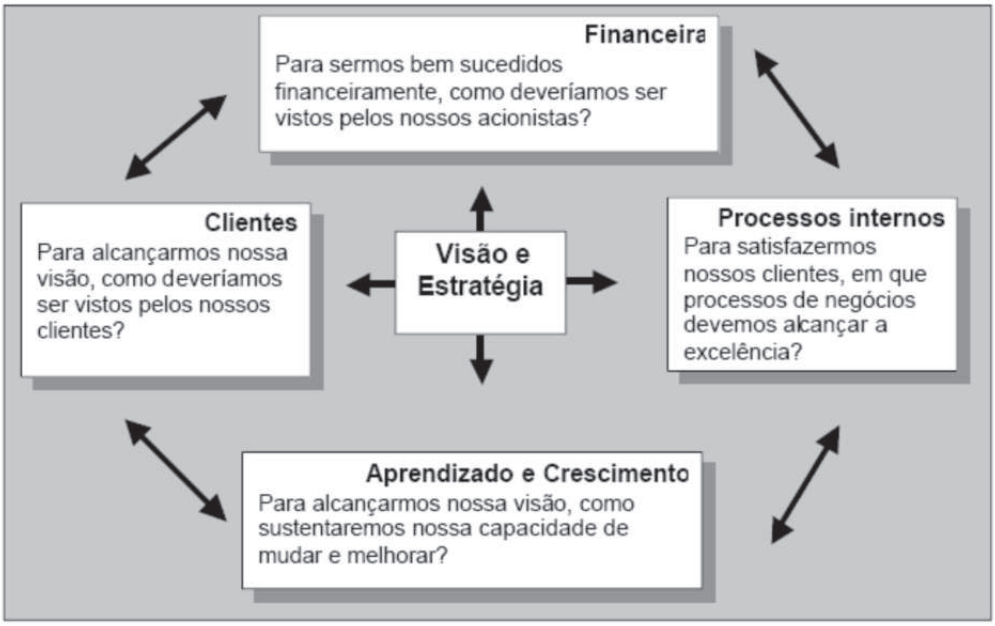

Figura 1 - As perspectivas abordadas no Balanced Scorecard
Fonte: Kaplan e Norton: A estratégia em ação, p. 10. (1997)

Financeiras: As perspectivas financeiras indicam se a implementação dos planos está contribuindo para a melhoria dos lucros. Podem ser medidas através da apuração de lucros, retornos sobre capital investido, valor econômico agregado e outras conforme a necessidade da organização (Simons, 1999). Tem como função mostrar aos acionistas como a organização está desenvolvendo sua estratégia e seu desempenho no negócio. As perspectivas financeiras diferem de organização para organização dependendo do seu segmento. As empresas públicas têm como objetivo atender a toda população, diminuindo, se necessário, sua margem de lucro por exemplo. Enquanto que as empresas privadas têm por objetivo aumentar cada vez mais a margem de lucro.

Clientes: Nas perspectivas dos clientes, os gerentes identificam os segmentos de mercados que a organização se propõe a atender. Medidas próprias dessa perspectiva abrangem satisfação e retenção de clientes, aquisição de novos clientes, participação de mercado (Simons, 1999). Segundo Clark (2002), as medidas de performance para essa perspectiva denotam uma longa evolução, com trabalhos executados por volta da década de 1940 e o foco eram medidas de produtividade, como custo de propaganda e marketing, por receita ou por cliente. As medidas de lealdade procuram aperfeiçoar as de satisfação, pois o princípio básico é a permanência do cliente ao longo do tempo em atividade. Clark (2002) comenta que clientes leais são mais fáceis de reter e, assim, os gastos com marketing são reduzidos; resistem mais a buscar produtos concorrentes e que em relação à força da marca podem surgir algumas vantagens: pode ser estendida para outras categorias de produtos, reduzem o risco percebido pelos clientes.

Processos internos: Nesta perspectiva, a organização deve identificar e concentrar suas atenções priorizando os aspectos operacionais que possam satisfazer aos clientes e aos acionistas. Neely e Austin (2002) relatam que ao longo dos anos de 1980 e 1990, os aspectos operacionais estavam focados em medidas de produtividade e foram incorporando avaliações de qualidade, tempo de ciclo produtivo e flexibilidade.

Aprendizado e Crescimento (inovação): A perspectiva de aprendizado e crescimento visa identificar a infra-estrutura que uma organização deve construir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo (Kaplan e Norton, 1997). Incluem nessa perspectiva: a capacitação dos empregados, sistemas de informações de capacitações, motivação e empreendedorismo. Seus criadores observam que o sistema quando atrelado a um esquema de prêmios e remunerações, pode assessorar a organização no alinhamento das metas departamentais e também pessoais.

INTEGRAÇÃO DAS PERSPECTIVAS DO *BALANCED SCORECARD*

Além da proposta das perspectivas para monitoramento e controle, Kaplan e Norton (1996) sugerem a existência de relações de causa e efeito entre essas dimensões. Os indicadores financeiros são atingidos à medida que uma organização atende e satisfaz seus clientes. Isso só ocorre se os processos internos estiverem alinhados para alcançar a excelência; por fim, a excelência nos processos internos é conseqüência de pessoas motivadas e competentes, além de sistemas que respondam adequadamente às necessidades organizacionais. Exemplificando e reforçando a idéia de causa e efeito, Kaplan e Norton (1996) citam um exemplo:

> "Se aumentarmos o treinamento dos empregados sobre estes produtos, então eles estarão mais conscientes de toda a linha de produto que podem vender; se os empregados estão mais conscientes sobre os produtos, então a efetividade de suas vendas aumentará. Se a efetividade aumenta, então a lucratividade dos produtos que eles vendem irá aumentar."

Kaplan e Norton (1997) expressaram graficamente essa relação de causa e efeito (figura 2)

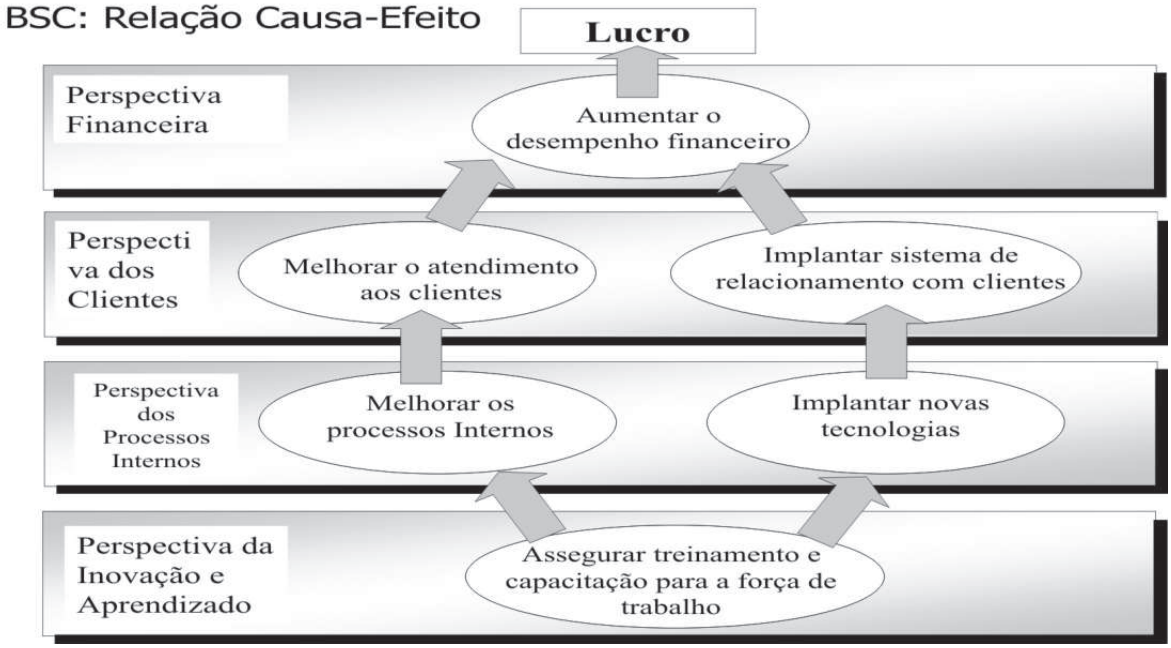

Figura 2 – Relação de causa e efeito
Fonte: Kaplan e Norton: A estratégia em ação, p. 10. (1997)

O PERFORMANCE PRISM (PF)

O *Performance Prism* (Prisma de Performance) foi desenvolvido na *Cranfield School of Management (U.K.)*[1] por Andy Neely como pesquisador principal e Chris Adams da Accenture[2] e consiste na apresentação dos critérios de avaliação de desempenho divididos em cincos faces de um prisma, que são: satisfação dos "*stakeholders*" (partes interessadas – investidores, clientes, intermediários, empregados, fornecedores, agentes reguladores e comunidade); estratégias; processos e aptidões e contribuições dos "*stakeholders*". O primeiro passo para implantar o sistema é compreender o que cada público interessado na organização precisa e como pode contribuir. A seguir, são desenvolvidas medidas para as duas dimensões: a satisfação e a contribuição desses públicos. Então se estruturam as etapas que levam a organização a atender aos públicos. As etapas consistem em definição das estratégicas, dos processos e das capacitações necessárias. Para cada etapa, são estabelecidas medidas específicas. A base conceitual do modelo *Performance Prism* ou Prisma de Desempenho pode ser encontrada no artigo de Neely e Adams, "*Perspectives on performance: the performance prism*" (2002).

A IDEALIZAÇÃO DO *PERFORMANCE PRISM*

Conforme Neely (2001), ao final do século XX, as medidas de desempenho se tornaram complexas, principalmente em virtude de um envolvimento maior entre as organizações, investidores, empregados e clientes. Diante deste cenário Neely e Adams começaram a estudar maneiras de como medir a satisfação de empregados, de clientes e dos investidores. Para Neely e Adams (2001) os resultados não financeiros ganharam importância no mundo corporativo principalmente em organizações que tiveram suas imagens afetadas por práticas abusivas em negócios (fraudes contábeis, falhas de produtos ocasionando acidentes em usuários, práticas de cartéis entre organizações) e que foram propagadas rapidamente pelos meios de comunicação.

Para Neely e Adams (2002), o *Performance Prism* é :

> "uma estrutura de medidas de desempenho que tem por objetivo assistir as organizações, lucrativas ou não**,** na identificação de assuntos importantes relacionados aos negócios, possuindo uma visão mais abrangente dos *stakeholders*[3] e oferece uma visão mais abrangente dos diferentes públicos interessados na organização em relação às outras estruturas de medidas de desempenho".

A ESTRUTURA DO *PERFORMANCE PRISM*

O *Performance Prism* é estruturado em torno de cinco perspectivas distintas e devem conter uma inter- relação (Neely *et al*, 2001).

A perspectiva **"satisfação dos *stakeholders*"** procura identificar os desejos e as necessidades de todos os interessados de alguma forma na organização, entre os quais, os investidores, empregados, fornecedores, entidades ambientais e outros.

A perspectiva **"estratégias"** tem por objetivo desenvolver e aplicar os meios para realizar as necessidades e desejos dos *stakeholders.* Uma condição para isto é ter processos alinhados e as aptidões necessárias para operá-los.

1 www.som.cranfield.ac.uk

[2] Empresa global de consultoria de gestão, serviços de tecnologia e terceirização. (www.accenture.com).

[3] Todos os públicos que têm algum interesse por uma organização (ex: clientes, fornecedores, acionistas, governos etc).

As perspectivas **"processos e aptidões"** dizem respeito, respectivamente, à quais processos são necessários para executar as estratégias da organização e quais são as aptidões e condições necessárias para operacionalizá-los, agora e no futuro, isto por intermédio de uma combinação de pessoas, políticas e procedimentos, tecnologia e infra-estrutura física para fazer que aconteçam.

A perspectiva **"contribuição dos *stakeholders*"** diz respeito à reciprocidade dos interessados em relação à organização. Como exemplo: os empregados querem um lugar seguro para trabalhar, um salário compatível, reconhecimento. Em troca, a organização estimula aos empregados uma participação e envolvimento nos negócios, solicitando idéias e sugestões para melhorias de processos em geral, incentivo na educação e treinamentos para gerar mais conhecimento e aperfeiçoar as competências profissionais.

Neely *et al* (2001) afirmam que o *Performance Prism* não é uma estrutura de medição prescritiva e sim uma ferramenta que pode ser utilizada no gerenciamento de equipes para auxiliar as questões e decisões dos negócios.

COMPARANDO O *BALANCED SCORECARD* E O *PERFORMANCE PRISM*

Esses modelos são similares tanto na forma como em conceito. No conceito, ambos têm o objetivo de mensurar e gerenciar a execução da estratégia da empresa e consideram perspectivas financeiras e não financeiras. Os dois resultaram de insatisfação com as medidas de desempenho tradicionais. Em relação à forma, a perspectiva de aptidões está presente no BSC, como a perspectiva de inovação e crescimento; a de processos é a mesma nos dois modelos; as estratégias são o ponto inicial que dispara o BSC, embora apareça como perspectiva separada no *Performance Prism.* O modelo PF considera outros públicos interessados na organização, enquanto o BSC considera apenas acionista e clientes. Outra diferença: o PF considera as contribuições dos interessados (quinta perspectiva), em oposição à perspectiva de satisfação dos acionistas (crescimento do preço da ação, retorno sobre investimentos, etc.), dos clientes (pontualidade na entrega, qualidade, etc.), mas não se preocupa em acompanhar o que deseja dos interessados. Por exemplo, capital, compromisso de longo prazo dos acionistas; negócios repetitivos, lealdade dos clientes. Enquanto no BSC se observa o balanceamento e a integração das medidas de desempenho nas diversas perspectivas em uma relação de causa e efeito, o mesmo não pode ser dito do modelo PF.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os modelos de mensuração agregam valores, conforme abordam aspectos diversos e fornecem perspectivas singulares de desempenho de uma organização, seja mediante maior transparência das informações corporativas ao público externo, seja em áreas emergentes, em aspectos financeiros, ou desdobrando a visão e os objetivos de uma organização em várias perspectivas. Não há a melhor forma de enxergar o desempenho da organização. Por isso é que o desempenho de um negócio é, por si só, um conceito multifacetado.

ABSTRACT

This article tends as reference a revision in the literature researched on the subject, it intends to show a theoretical approach in concepts about the performance business measurements, specifically approaching Balanced Scorecard and your perspectives and the Performance Prism.

KEYWORDS: *Performance Business Measurement. Balanced Scorecard. Performance Prism.*

REFERÊNCIAS

BITITCHI, U.S. *Measuring your way to profit. Management Decision* vol. 32, n. 6, p. 16-24, 1994.

CHING, H. Y. *Contabilidade Gerencial*. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

CLARK, B. *Measuring performance: the marketing perspective. In NEELY, A. (Ed.). Business performance measurement: theory and practice..Cambridge:* Cambridge University Press, 2002,

FERNANDES, B. H. R. *Competências e desempenho organizacional: o que há além do Balanced Scorecard*. São Paulo: Saraiva, 2006.

HAYES, *et al. Beyond world class: the new manufacturing strategy* . Harvard Business Review, p. 77-86, jan / fev 1994.

JOHNSTON, R.; CLARCK, G. *Administração de operações de serviços*. São Paulo: Atlas, 2002.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. *The balanced scorecard - measures that drive performance*. Harvard Business Review Boston, v.70, n. 1, 1992.

_____.The balanced scorecard: translating strategy into action. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

_____**.** A estratégia em ação. Tradução: Luiz Frazão. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NEELY, A. *Measuring business performance: Why, what and how*. London: The Economist/Profile Books, 1998.

_____; ADAMS, C. *Perspective on performance: the performance prism,* 2002. Disponível em <http://www.som.cranfield.ac.uk/som/research/centres/cbp/downloads/prismarticle.pdf>. Acesso em: 23 de dezembro de 2007.

_____; AUSTIN, R. *Measuring performance: the operational perspective. In NELLY, A. (Ed.) Business performance measurement: theory and practice. Cambridge*: Cambridge University Press, 2002.

_____; KENNERLY, M. *A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems. International Journal of Operations & Production Management*, vol. 22, n.11, p. 1222-1245, 2002.

_____ ***et al.*** *The performance Prism in Practice: Measuring Business Excelence,* vol. 2, p. 6-12 – MCB University Press, 2001.

SIMONS, Robert. *Performance measurement & control systems for implementing strategy: text & cases*; contributors: Antonio Davila, Robert S. Kaplan. New Jersey, USA: Prentice-Hall, 1999.

TANGEN, S. *Performance measurement: from philosophy to practice. International Journal of productivity and Performance Management,* vol. 53, n. 8, p.726-737, 2004.

TENG, *et al. Developing Strategic Perspectives on Business Process Reengineering: From Process Reconfiguration to Organizational Change*. *Organizational Change and Development,* v.9, 1996.