



São Paulo, 21 a 23 de Julho de 2014

**Novas Perspectivas  
na Pesquisa Contábil**

**O Balanced Scorecard em um dos Maiores Bancos do Sistema Financeiro  
Nacional**

**SIDNEY ROBERTO CABRAL**  
*Universidade Federal do Ceará*

**KARINA COSTA LIMA MENDES CAVALEIRO**  
*Universidade Federal do Ceará*

**ALESSANDRA CARVALHO DE VASCONCELOS**  
*Universidade Federal do Ceará*

**MÁRCIA MARTINS MENDES DE LUCA**  
*Universidade Federal do Ceará*

**O *Balanced Scorecard* em um dos Maiores Bancos do Sistema Financeiro Nacional**

**RESUMO**

O presente estudo tem por objetivo analisar as diferenças na implantação do *Balanced Scorecard* (BSC) entre os níveis estratégico, tático e operacional, percebidas pelos gestores de um dos maiores bancos do Sistema Financeiro Nacional, quanto às dificuldades, impactos, efeitos e grau de utilização do modelo. Descritiva quanto aos objetivos, de natureza qualitativa, a pesquisa adotou como estratégia o estudo de caso único. Para tanto, baseou-se em evidências coletadas a partir da percepção de 17 gestores dos três níveis organizacionais (estratégico, tático e operacional) da instituição em estudo, que responderam um questionário, adaptado de Spessatto e Beuren (2013). Os resultados da pesquisa mostram que dentre as dificuldades enfrentadas no processo de implantação do BSC, as maiores foram: alinhar as metas individuais e departamentais com a estratégia das unidades da instituição e mobilizar a equipe a trabalhar com o modelo. Como impactos mais representativos prevaleceram que a implantação do BSC gerou forte choque na cultura empresarial da instituição e que as medidas de desempenho definidas no BSC são capazes de diferenciar a estratégia da empresa. Os maiores efeitos foram identificados na avaliação de desempenho das pessoas, na análise de desempenho da empresa e o foco na estratégia. A proposição com maior grau de utilização, entre os gestores, foi a de maximizar lucros da instituição objeto do estudo. Destaca-se ainda que as diferenças do BSC apresentadas entre os níveis organizacionais existem e decorrem das diferenças intrínsecas das unidades e do BSC, que é distinto em cada área da instituição. O alinhamento da implantação do BSC no banco deveu-se à coesão em torno da estratégia e ao trabalho sinérgico de todos os níveis organizacionais.

## 1 INTRODUÇÃO

Qual assunto seria inédito? A velocidade, a complexidade ou a dificuldade de sobrevivência encontrada no mundo? Seria mais fácil responder a essa questão se essas considerações estiverem relacionadas ao universo empresarial? Como competir e sobreviver na era da informação? Sabe-se dessa imensa realidade já há algum tempo, e embora desprovida de qualquer ineditismo, ela é presente e estabelecida no dia a dia das organizações. Vivem-se os tempos da governança corporativa, os *players* estão cada dia mais qualificados, os investimentos mais volumosos, a tecnologia estabeleceu um novo patamar de mercado, potencializando o uso do tempo (Mendonça, Guerra, Souza, & Araújo, 2013).

No cenário atual, a tecnologia favorece o uso eficaz dos dados, e informação é poder. Poder de ir e vir, poder de viver. Ninguém vai aonde não sabe se o local existe. Ninguém deseja aquilo do que nunca ouviu falar. Em um mundo repleto de informações, nem todas elas estão disponíveis com a qualidade e a velocidade necessárias para contribuir para a mudança. A contabilidade gerencial, que antes residia à parte, agora subsidia gestores com informações complexas e não simples dados, advém por um caminho de união em que é essencial à capacidade de concorrência da moderna organização (Kaplan & Norton, 1997).

A decisão de um líder é imprescindível para as circunstâncias mais difíceis. Antes, o estrategista se obrigava a decidir com base em estruturas arcaicas de informação, e, muitas vezes, conduzia sua instituição ao fracasso. Com a proximidade ao gestor, a contabilidade gerencial assume um papel crucial na nova realidade empresarial: amparar o tomador de decisões, dar-lhe meios de conduzir o empreendimento ao sucesso. Segundo Nascimento, Bortoluzzi, Dutra e Ensslin (2011), o desempenho organizacional deve ser gerido, pois, assim, os indicadores de desempenho somam forças exatamente pela capacidade de fornecer informações para o processo decisório.

Nesse contexto, para a correta leitura e interpretação dos indicadores de desempenho, foram necessários novos aparatos, que considerassem os desafios de um cenário que extrapolou a barreira das coisas tangíveis. Nesse contexto, conforme Boffi, Oliveira, Carnielo, e Santos (2010) o *Balanced Scorecard* (BSC) surge como um tipo de ferramenta de mensuração indispensável à tomada de decisão, destacando-se, em relação aos demais modelos de avaliação de desempenho existentes, quando o propósito é atingir metas estabelecidas pela alta administração na definição da estratégia.

O BSC objetiva orientar a instituição para a estratégia, balanceando diversos fatores, reunindo curto, médio e longo prazo, indicadores monetários e não monetários, unidades estratégicas, táticas e operacionais. A grande dificuldade e a maior virtude do BSC consistem no alinhamento de todas essas variáveis. Para Celestino e Silva (2011), é certa a importância de utilizar o BSC como *framework* para a ação estratégica, no sentido de propiciar um modelo para que as organizações desenvolvam suas estratégias.

O Sistema Financeiro Nacional (SFN) pode ser definido como o conjunto de instituições e órgãos que regulam, fiscalizam e executam as operações relativas à circulação da moeda e do crédito, responsável por movimentar a economia no país. Esse sistema não deve ser considerado isoladamente, já que subsidia e financia a economia nacional e as permutas de bens e serviços entre o Brasil e as demais nações. Entretanto, segundo o Banco Central do Brasil [BACEN] (2013), tomando-se isoladamente os ativos envolvidos nas instituições financeiras, tem-se um ativo total de 5,5 trilhões de reais, e as três maiores instituições detêm cerca de 50% desse valor. A relevância é tão evidente que o regulador do sistema monetário e financeiro, o BACEN (2013), explicita assim a sua missão: “Assegurar a estabilidade do poder de compra da moeda e um sistema financeiro sólido e eficiente”.

Pode-se então conjecturar que o sistema financeiro é estratégico para a nação, da mesma forma que o BSC é estratégico para as organizações e, conseqüentemente, também para as

## Novas Perspectivas na Pesquisa Contábil

instituições do sistema financeiro. Todos os participantes, nessa atividade, em dado momento, iniciam a implantação do sistema balanceado de escores; aliás, essa preocupação, embora em outra atividade, já se mostra latente no estudo de Spessatto e Beuren (2013), utilizado como referência no presente estudo.

Diante do exposto, busca-se uma resposta para a questão-problema a seguir: Quais as diferenças na implantação do *Balanced Scorecard* (BSC) entre os níveis organizacionais de uma instituição financeira, quanto às dificuldades, impactos, efeitos e grau de utilização do modelo? Para tanto, esta pesquisa tem por objetivo principal analisar as diferenças na implantação do BSC entre os níveis estratégico, tático e operacional, na percepção dos gestores de um dos maiores bancos do Sistema Financeiro Nacional, quanto às dificuldades, impactos, efeitos e graus de utilização do modelo.

Para a consecução do objetivo proposto no estudo, foram colhidos dados primários, por meio de questionário, adaptado de Spessatto e Beuren (2013). Tal instrumento de coleta foi aplicado junto aos gestores dos níveis estratégico, tático e operacional, dentre *controllers*, administradores e gerentes, de várias capitais do país, no período de setembro a novembro de 2013, com o intuito de se analisar a implantação, atualização e alinhamento do BSC, nos três níveis da instituição. A instituição em análise foi escolhida devido ao seu porte e à sua importância no setor e no país. Quantidade de unidades, funcionários, clientes e patrimônio resultam em sua posição com mais de 15% do mercado financeiro nacional (Bacen, 2013).

Conforme Russo, Parisi, Megliorini e Almeida (2012), a temática da utilidade do BSC como ferramenta de apoio ao processo de gestão de desempenho e à tomada de decisão é amplamente explorada. Assim, devido à importância do tema, inúmeros estudos, com diferentes perspectivas, foram desenvolvidos objetivando clarificar a implantação e a utilização do BSC. Dentre eles, destacam-se Macedo, Barbosa e Cavalcante (2009), Boffi *et al.* (2010), Oliveira, Gonçalves e Paula (2010), Cavalcante e Macedo (2011), Celestino e Silva (2011), Rocha-Pinto e Del Carpio (2011), Russo *et al.* (2012), Quesado, Guzmán e Rodrigues (2012), Garcia, Lopes, Tatsch e Neitzke (2013) e Machado (2013), só para citar alguns dos mais recentes. Cabe enfatizar que este estudo se diferencia dos demais porque procura inquirir o alinhamento do BSC em todos os níveis organizacionais (estratégico, tático e operacional) de uma das maiores instituições do Sistema Financeiro Nacional (SFN), o que ratifica sua consecução.

### **2 BALANCED SCORECARD (BSC)**

O tema da medição do desempenho tem proliferado na literatura de gestão, mas, de acordo com Silva e Abbad (2011), dentre os vários modelos, o BSC assumiu uma posição de liderança, quer em nível das práticas empresariais adotadas em âmbito internacional, quer em termos de pesquisa acadêmica.

Kaplan e Norton (1997, p. 8), afirmam que o BSC foi criado a partir do “choque entre a força irresistível de construir capacidades competitivas de longo prazo e o objetivo estático do modelo tradicional de contabilidade financeira de custos”. Dessa forma, o BSC é definido pelos autores como um novo instrumento que integra as medidas derivadas da estratégia. Sem menosprezar as medidas financeiras do desempenho passado, ele incorpora os vetores – que abrangem as perspectivas do cliente, dos processos internos, e do aprendizado e crescimento, nascem de um esforço consciente e rigoroso de tradução da estratégia organizacional em objetivos e medidas tangíveis – do desempenho financeiro futuro (Kaplan & Norton, 1997).

Todavia, segundo os autores, o verdadeiro poder do BSC ocorre quando ele deixa de ser um sistema de medidas e se transforma em um sistema de gestão estratégica, propondo-se a viabilizar processos críticos, como: esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; e melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico (Kaplan & Norton, 1997).

## Novas Perspectivas na Pesquisa Contábil

De acordo com Oliveira, Rodrigues e Eiriz (2012), o mapa estratégico tornou-se a pedra de toque do BSC, e a sua efetividade acarreta desenvolver características das organizações de aprendizagem, tais como: pensamento sistêmico, aprender com a experiência, clarificação da sua missão e objetivos, gestão da mudança, experimentação.

Celestino e Silva (2011) afirmam que é certa a importância da contribuição da utilização do BSC como *framework* para a ação estratégica, no sentido de propiciar um modelo para que as organizações desenvolvam suas estratégias, vislumbrando a importância de se permitir que tais modelos desenvolvidos possam ser efetivamente utilizados e avaliados. Ressaltam ainda que com o BSC, os gestores podem criar cenários, construir modelos e tomar decisões, observando como os recursos se relacionam e influenciam o desempenho da organização, gerando, conseqüentemente, um processo de criação de valor econômico para o futuro.

Kaplan e Norton (1997) defendem a capacidade de aprendizagem organizacional em nível executivo como o aspecto mais inovador do BSC, consistindo no maior benefício do uso do BSC a realização de revisões regulares, e não apenas de análises operacionais, obtendo-se, assim, os seguintes benefícios adicionais: a) clarificação e obtenção de consenso sobre a estratégia; b) comunicação da estratégia por toda a organização; c) alinhamento das metas departamentais e pessoais à estratégia; d) relação entre os objetivos estratégicos e metas de longo prazo e orçamentos anuais; e) identificação e alinhamento das iniciativas estratégicas; f) realização de revisões periódicas e sistemáticas; e g) obtenção de *feedback* para aprendizado e aprimoramento da estratégia.

Após estudo em várias organizações, Kaplan e Norton (2000) observaram que a implementação bem-sucedida do BSC revelou uma coerência na focalização da estratégia e do alinhamento estratégico das organizações, através de alterações no que diz respeito às relações com os clientes, processos operacionais, capacidades dos colaboradores e sua infraestrutura tecnológica. Foi através dessas alterações que as organizações criaram um novo tipo de organização, em que o BSC passa a ser considerado o apoio para comunicar a visão e a estratégia organizacional.

Kallás (2003) identificou os principais benefícios da utilização do BSC: a) alinhar a organização à estratégia; b) buscar sinergia organizacional; c) construir um sistema de gestão estratégica; d) vincular a estratégia ao planejamento e ao orçamento; e) definir as metas estratégicas; f) priorizar as iniciativas estratégicas; e g) alinhar indivíduos com a estratégia.

Contudo, segundo Burlim e Cia (2007), apesar de toda a popularidade e sofisticação da teoria e da prática relacionadas ao BSC, a implementação é complexa, exigindo disponibilidade de recursos e contribuição de todos os empregados para sua efetivação, motivos que expõem as empresas a diversos riscos que podem impedir o sucesso de seu projeto. Em seu estudo, as autoras identificaram os seguintes entraves para o projeto de implementação do BSC nas empresas: a) definição de uma estratégia – dificuldade por parte dos gestores de entender a estratégia e a visão da organização; b) envolvimento e comprometimento de todos os níveis – o não envolvimento efetivo da alta administração no projeto; c) escolha e alinhamento dos indicadores – estes devem ser desenvolvidos segundo a estratégia definida, com envolvimento de todos os líderes da empresa, e as quatro principais perspectivas do BSC devem estar balanceadas; e d) BSC como um evento único e não como um processo contínuo – a empresa não apresenta uma política de melhoria contínua, e após o trabalho de implementação da ferramenta, não dá manutenção às informações do sistema.

Fernandes e Fonseca (2007) identificam obstáculos de origem cultural na implantação do BSC em empresas brasileiras, como: a) estabelecimento de objetivos voltados para grupos e equipes, dando pouca ênfase a conquistas e realizações pessoais; b) dificuldade de aplicar regras universais a todos e de lidar com medidas quantitativas; c) as empresas evitam críticas no processo de comunicação de *feedback*, para não ferir a harmonia do grupo; d) alto grau de

## Novas Perspectivas na Pesquisa Contábil

distância do poder dificulta a participação dos empregados no processo de formulação da estratégia; e e) ênfase nas relações pessoais e no *status* atribuído dificulta a avaliação com base no desempenho.

Outros autores apresentam críticas ao BSC, como Costa (2001), segundo o qual o BSC não traz qualquer conceito novo, mas repensa temas antigos, chamando a atenção para pontos que estavam esquecidos ou mal compreendidos, mostrando a vinculação entre pontos vitais que não estavam claramente articulados. Assevera, ainda, o autor que o BSC teve sua ampla divulgação transformada num modismo, fruto da insatisfação com instrumentos tradicionais de avaliação de desempenho, da promoção da decodificação de temas complexos e do interesse das firmas de *software* e de consultoria (Costa, 2001).

Kallás (2003) ressalta que, para ser bem-sucedida, a implementação do BSC precisa, além de um forte e compartilhado apoio da alta administração da empresa, que não seja entendido apenas como um projeto de indicadores, mas também como um processo de mudança da cultura organizacional para a gestão estratégica.

A Tabela 1 sumaria o resultado de alguns estudos que desenvolveram reflexões acerca do BSC.

Tabela 1 – Pesquisas acadêmicas sobre BSC

<b>Autoria</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Principais resultados</b>
Barino, Almeida, Shinzato, Santos e Gabionetta (2009)	Examinar a solução de gestão estratégica que inclui a adoção do BSC por uma instituição bancária de varejo no Brasil	A relação de causa e efeito foi percebida a partir da perspectiva de aprendizado e crescimento, que influencia e é a causadora das demais perspectivas
Celestino e Silva (2011)	Evidenciar o atual estado da arte e mostrar como se tornar uma organização focada na estratégia utilizando o BSC nos processos críticos da organização	Constata-se a importância da utilização do BSC como <i>framework</i> para a ação estratégica, no sentido de propiciar um modelo para que as organizações desenvolvam suas estratégias, vislumbrando a importância de se permitir que tais modelos possam ser efetivamente utilizados e avaliados
Rocha-Pinto e Del Carpio (2011)	Identificar os fatores críticos de sucesso para a implantação do BSC a partir da perspectiva de consultores	As entrevistas revelaram quatro categorias: o engajamento da liderança, a percepção de valor a partir da internalização dos conceitos da metodologia, o aprendizado contínuo e a intermediação externa exercida pelo consultor
Rocha e Lavarda (2011)	Investigar o uso do BSC como instrumento que facilita o processo de planejamento e controle nas empresas, especificamente no ajuste entre os objetivos estratégicos e os planos operacionais	Os principais fatores que facilitam ou inibem a implantação do BSC nas organizações são a cultura organizacional, a preparação e motivação dos colaboradores, o empenho e envolvimento da alta administração
Catapan, Bueno, Meneghin, Silva e Santos (2012)	Analisar a utilização do BSC numa empresa do ramo alimentício	Notou-se que rentabilidade, <i>market share</i> , produtos e pessoas são os alvos prioritários da organização. Também, foi explicitado que a empresa passa por avaliações constantes para atingir resultados esperados por seus gestores e acionistas
Vasconcelos, Silva, Reis e Theotônio (2013)	Analisar como os critérios para a aplicação da remuneração variável se coadunam com a estratégia da organização expressa pelos indicadores e metas utilizados no BSC	Apesar de haver nítida utilização de indicadores associados ao BSC, os modelos de remuneração variável estudados não incluem, de forma equilibrada, os indicadores associados à ferramenta. Há dissonância entre o discurso e a prática e, principalmente, o não reconhecimento da gestão como ferramenta de alinhamento e de sustentação das estratégias empresariais
Spessatto e	Analisar se há diferenças	Conclui-se que há diferenças significantes na

## Novas Perspectivas na Pesquisa Contábil

Beuren (2013)	significantes na implantação do BSC, quanto a dificuldades, impactos, efeitos e grau de utilização entre as maiores empresas da região Sul do Brasil	implantação do BSC entre as empresas pesquisadas, no que se refere ao grau de utilização e dificuldades, e que não há diferenças nos impactos e efeitos ocasionados pelo BSC
Garcia <i>et al.</i> (2013)	Desenvolver os fundamentos do BSC, principalmente na perspectiva do cliente, para criar indicadores que venham a contribuir nas decisões de uma cooperativa	Verificou-se a importância da proximidade com o cliente, tendo em vista a sua satisfação, a imagem da empresa e que o preço não é considerado fator relevante Na participação de mercado, evolução do faturamento e comportamento de compra dos clientes, notou-se que há uma oscilação elevada, e isso interfere nos resultados organizacionais

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir da revisão da literatura.

A presente pesquisa procura somar-se ao conjunto de reflexões sobre o BSC, diferenciando-se com a proposição de um estudo de caso que evidencie as diferenças de implantação do BSC entre os níveis estratégico, tático e operacional, na percepção dos gestores de um dos maiores bancos do Sistema Financeiro Nacional.

### 3 METODOLOGIA

Considerando o objetivo de descrever como se caracterizam as diferenças de implantação do BSC na percepção dos gestores dos três níveis administrativos de uma instituição financeira, trata-se de uma pesquisa descritiva. Quanto à abordagem dos dados, este estudo apoia-se na análise qualitativa, dada a preocupação com a descrição dos fatos, e não com a sua quantificação (Martins & Theóphilo, 2009). No que diz respeito à estratégia de pesquisa adotada, utilizou-se o estudo de caso, já que se investiga empiricamente um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real (Yin, 2010).

Para o estudo de caso único que se apresenta, foi realizado o levantamento direto dos dados referentes à implantação do BSC nos três níveis organizacionais da instituição em estudo: estratégico, tático e operacional, utilizando a taxonomia adotada por Spessatto e Beuren (2013) sobre as diferenças de implantação quanto aos seguintes aspectos: dificuldades, impactos, efeitos e grau de utilização.

A pesquisa baseou-se em evidências coletadas a partir da percepção dos respondentes da instituição em análise, sendo o levantamento de dados realizado por meio de aplicação de questionário, adaptado de Spessatto e Beuren (2013), com os gestores responsáveis das unidades observadas. Neste estudo o questionário foi estruturado com base na escala tipo *Likert*, que constitui um conjunto de itens apresentados em forma de afirmações com graus diferentes de concordância, no qual o respondente expressa sua opinião escolhendo um dos cinco pontos da escala e permitindo que sejam atribuídos pesos e valores às percepções (Martins & Theóphilo, 2009). O questionário foi estruturado com 69 assertivas balanceadas entre as dificuldades, os impactos, os efeitos e a utilização do BSC, e a adaptação de Spessatto e Beuren (2013) foi necessária levando em conta a análise dos três níveis organizacionais da instituição a fim de possibilitar, através da comparação, encontrar subsídio para o estudo do alinhamento organizacional.

Cabe esclarecer que a instituição objeto desta investigação estabelece em suas instruções normativas procedimento específico para a obtenção de informações das unidades estratégicas. Dessa forma, procurou-se cumprir tais normas, dentre elas, a não identificação da instituição objeto de análise, obedecendo ainda ao rigor metodológico exigido para o desenvolvimento de pesquisa acadêmica como a que se apresenta.

Os procedimentos iniciaram-se com o envio de solicitação dos dados da instituição, por meio da Diretoria de Gestão de Pessoas para a Diretoria de Controladoria, para autorização formal de coleta dos dados. Como a pesquisa tratou de percepção dos gestores e não envolveu

## Novas Perspectivas na Pesquisa Contábil

dados sigilosos, prosseguiu-se com o contato e envio de cinco questionários a serem respondidos por gestores componentes da equipe multidisciplinar de implantação e atualização do BSC; 10 questionários para os gestores em unidades táticas, sendo superintendências de diferentes estados brasileiros, áreas responsáveis por comércio internacional, gestão de risco, área governo, regionais de atacado e regionais de varejo, dentre outros; e 20 questionários para gestores em unidades operacionais escolhidas dentre as de nível mais elevado e por acessibilidade.

A Tabela 2 sintetiza as informações acerca do nível organizacional do banco pesquisado, quanto ao número de gestores envolvidos, número de gestores respondentes e seus respectivos cargos. A coleta abrangeu o período de setembro a novembro de 2013.

Tabela 2 – Nível organizacional, número de gestores e cargo dos respondentes da pesquisa

Nível Organizacional	Nº de gestores envolvidos	Nº de gestores respondentes	Representatividade dos gestores respondentes (%)	Cargo do respondente
Estratégico	5	5	100	Controller
Tático	10	5	50	Administrador
Operacional	20	12	60	Gerente nível I

Fonte: Elaborada pelos autores.

Na pesquisa priorizou-se a coleta de dados do nível estratégico da instituição, que estratifica a implantação e uso do BSC. Quanto às unidades táticas, foram escolhidas por conveniência e exequibilidade. Entretanto, manteve-se o foco de escolha entre as mais representativas, pois constam no topo da classificação interna tática. Para o estudo do alinhamento, escolheram-se unidades operacionais pertencentes às unidades táticas selecionadas e manteve-se o pensamento de escolha sobre as de nível mais elevado e, portanto, de representatividade superior.

A pesquisa iniciou-se por uma pré-pesquisa a fim de selecionar a unidade estratégica responsável. Selecionados os potenciais respondentes, estes foram contatados via telefone, sendo solicitada sua colaboração. O questionário foi enviado em papel para cada unidade por via postal, coletado *in loco*, ou, ainda, através de malote interno da instituição.

A análise dos dados deu-se por meio de estatística descritiva, basicamente frequência e medidas centrais, de forma a verificar se os níveis administrativos internos da instituição objeto de estudo que implantaram o BSC se diferenciam quanto às dificuldades, impactos, efeitos e grau de utilização do modelo.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção, apresentam-se a descrição e a análise dos resultados que conduzem à consecução dos objetivos propostos na presente pesquisa. Para tanto, utiliza-se como roteiro, no tocante à disposição das tabelas, o estudo de Spessatto e Beuren (2013), como forma de facilitar a compreensão dos dados.

Ressalte-se que o processo de implantação do BSC na instituição teve seu início em 1997. Antes disso, porém, uma equipe multidisciplinar vinha centrando os esforços em planejar e projetar essa implantação. Vale destacar que o processo completo de implantação do modelo ainda não havia sido finalizado até o momento da realização desta pesquisa, por conta da política da organização, que promove um esforço contínuo de aprimoramento desse centro estratégico que é o BSC.

De acordo com Kaplan e Norton (2004), a estratégia não é um processo gerencial isolado, consistindo em uma das etapas de um processo contínuo lógico que movimenta toda a organização, desde a declaração de missão de alto nível até o trabalho executado pelos empregados da linha de frente e de suporte. Confirmando o que mencionam os autores, observa-se uma evolução com amplitude cada dia maior quanto às unidades analisadas da instituição, bem como uma especificidade em cada unidade, partindo de uma visão macro até se perceber o BSC sobre cada indivíduo.



## Novas Perspectivas na Pesquisa Contábil

Os resultados obtidos nos quatro aspectos importantes da implantação e atualização do BSC, as dificuldades, os impactos, os efeitos e o grau de utilização, nos três níveis organizacionais da instituição financeira objeto deste estudo são discutidos a seguir.

### 4.1 Dificuldades percebidas na contínua implantação do BSC nos três níveis organizacionais

Para encontrar as maiores dificuldades de implantação e atualização do BSC no banco, foram elencadas proposições a serem assinaladas de acordo com seu grau de dificuldade (0 = Nenhum, 1 = Pouco, 2 = Intermediário, 3 = Elevado e 4 = Muito Elevado). Na Tabela 3, enumeram-se, pela média, as dificuldades apontadas pelos respondentes, considerando os três níveis organizacionais, em separado, e depois a média das dificuldades da organização.

Tabela 3 – Dificuldades de implantação e atualização do BSC

Dificuldade	Estratégico	Tático	Operacional	Média por dificuldade
Mobilizar todos para trabalhar com o modelo	1,60	2,60	1,92	2,04
Definir e tornar claro para todos a visão e a missão da organização, obtendo consenso geral em torno da estratégia de longo prazo	2,80	2,00	2,00	2,27
Identificar indicadores	2,20	1,80	1,73	1,91
Divulgar e implementar a estratégia em todos os níveis da organização	2,00	1,80	2,08	1,96
Alinhar as metas individuais e departamentais com as estratégias das respectivas unidades de negócio	3,20	2,20	2,50	2,63
Gerenciar efetivamente por meio de processos multifuncionais	2,20	1,80	2,09	2,03
Quantificar as relações de causa e efeito estabelecidas entre as medidas de desempenho	2,80	1,80	2,42	2,34
Criar a capacidade de identificar oportunidades e orientar as iniciativas	3,00	2,00	1,67	2,22
Definir metas	0,00	1,75	1,75	1,75
Conciliar as análises estratégicas com as operacionais	3,60	2,20	2,00	2,60
Facilitar as análises críticas periódicas e sistemáticas do desempenho em relação à estratégia adotada	2,00	2,00	1,91	1,97
Construir o mapa estratégico	2,25	1,60	1,83	1,89
Alinhar indicadores de resultado ( <i>lag indicators</i> ) com indicadores de tendência ( <i>lead indicators</i> ), de forma lógica e alinhada à estratégia	1,60	2,00	1,70	1,77
Elaborar o plano de implementação	2,40	2,00	2,00	2,13
Desdobrar o <i>scorecard</i> de nível superior em <i>scorecards</i> de níveis inferiores	2,80	1,75	1,90	2,15
Obter <i>feedback</i> de modo a poder introduzir em tempo as melhorias estratégicas que necessitem de formulação	1,60	1,75	2,00	1,78
Construir uma base para um sistema de incentivos	1,25	1,67	2,30	1,74
Definir os objetivos estratégicos	1,50	1,00	1,75	1,42
Formalizar o sistema de informações	1,00	1,50	1,64	1,38
Alocar tempo ao BSC no processo decisório	1,20	2,00	2,00	1,73
A “postura de espectador”, presente nos funcionários, prejudica o comportamento pró-ativo e inovador	0,00	2,20	2,67	1,62
Vincular o BSC com o orçamento	1,40	1,75	2,27	1,81
Obter dados necessários para operacionalização dos indicadores	1,20	1,50	1,67	1,46
Resistência dos funcionários	1,20	2,20	2,25	1,88
Falta de comprometimento das pessoas envolvidas no processo	1,40	1,60	2,00	1,67

Fonte Dados da pesquisa.

No que diz respeito à organização como um todo, importa observar que nenhuma dificuldade está valorada como muito elevada (Tabela 3), conforme o grau estabelecido na escala *Likert* utilizada. As dificuldades que se percebem como maiores dizem respeito a “alinhar as metas individuais e departamentais com as estratégias das respectivas unidades de negócio”, “conciliar as análises estratégicas com as operacionais”, “quantificar as relações de causa e efeito estabelecidas entre as medidas de desempenho”, “definir e tornar claras para todos a visão e a missão da organização, obtendo consenso geral em torno da estratégia de longo prazo”, “desdobrar o *scorecard* de nível superior em *scorecards* de níveis inferiores”, e

## Novas Perspectivas na Pesquisa Contábil

“elaborar o plano de implementação”; enquanto isso, “formalizar o sistema de informações” é percebida como menor.

O nível estratégico, de um lado, aponta como dificuldade superior “conciliar as análises estratégicas com as operacionais”; de outro lado, sugere inexistir “a postura de espectador presente nos funcionários, que poderia prejudicar o comportamento pró-ativo e inovador”. A dificuldade “definir metas” não se aplica ao nível estratégico, visto que as metas, para a instituição em estudo, são definidas pelos níveis tático e operacional.

As unidades táticas encontram mais adversidade em “mobilizar todos para trabalhar com o modelo” e entendem como pouca adversidade “definir os objetivos estratégicos”.

O nível operacional entendeu que “a ‘postura de espectador’, presente nos funcionários, prejudica o comportamento pró-ativo e inovador” seria a maior dificuldade; porém, quanto à menor dificuldade, aponta ser “criar a capacidade de identificar oportunidades e orientar as iniciativas”, já que “formalizar o sistema de informações” foge da competência desse nível.

Esses resultados estão concordantes com as afirmações de Oliveira (2008), quando aponta, dentre as diversas dificuldades para implantação do BSC, o encastelamento do planejamento no topo e dificuldades de comunicação entre os níveis como indutores das barreiras no alinhamento dos objetivos entre os três níveis da corporação.

### 4.2 Impactos resultantes da implantação e uso do BSC no banco

A Tabela 4 elenca os impactos decorrentes da concepção e prática do BSC (0 = Discordo Plenamente, 1 = Discordo Parcialmente, 2 = Não Concordo Nem Discordo, 3 = Concordo Parcialmente e 4 = Concordo Plenamente) nos diversos patamares corporativos.

Tabela 4 – Impactos resultantes da prática do BSC

Impacto	Estratégico	Tático	Operacional	Média por impacto
As medidas de desempenho definidas no BSC são capazes de diferenciar a estratégia da empresa, tornando-a única	3,60	3,00	3,00	3,20
O BSC resultou de um modelo consensual entre os gestores	2,00	2,40	2,36	2,25
A implantação do BSC gerou forte choque na cultura da empresa	3,80	3,80	2,82	3,47
As relações de causa e efeito tendem a simplificar a realidade; são lineares, unidirecionais e demoram a ser revistas	2,00	1,60	2,00	1,87

Fonte: Dados da pesquisa.

Os impactos mais representativos, conforme a Tabela 4, apontam que a implantação do BSC gerou forte choque na cultura empresarial; entretanto, os respondentes não concordam nem discordam que “as relações de causa e efeito tendem a simplificar a realidade; são lineares, unidirecionais e demoram a ser revistas”, sendo esse o menor impacto.

Os níveis estratégico e tático concordam com a percepção geral quanto à força do impacto cultural e não concordam nem discordam que “o BSC resultou de um modelo consensual entre os gestores” e que “as relações de causa e efeito tendem a simplificar a realidade; são lineares, unidirecionais e demoram a ser revistas”.

Os setores operacionais indicam como maior impacto que “as medidas de desempenho definidas no BSC são capazes de diferenciar a estratégia da empresa, tornando-a única”.

Em geral, os resultados dos estudos de Brandão *et al.* (2008), Erig, Antunes e Raimundini (2010) e Celestino e Silva (2011) corroboram o profundo impacto cultural na organização, mesmo porque explanam as mudanças organizacionais nas perspectivas do BSC, alterando a cultura em todos os níveis organizacionais.

### 4.3 Efeitos resultantes da implantação e atualização do BSC no banco

A Tabela 5 mostra os efeitos da implantação do BSC (0 = Nenhum, 1 = Pouco, 2 = Intermediário, 3 = Elevado e 4 = Muito Elevado) no banco, na visão dos respondentes.

## Novas Perspectivas na Pesquisa Contábil

Tabela 5 – Efeitos resultantes da implantação e uso do BSC

Efeito	Estratégico	Tático	Operacional	Média por efeito
Foco na estratégia	3,80	3,20	2,75	3,25
Elaboração do planejamento	3,40	3,00	2,75	3,05
Foco no cliente	2,80	2,80	2,33	2,64
Análise de desempenho da empresa	3,80	3,60	2,67	3,36
Motivação e comprometimento das pessoas com a estratégia	3,00	2,00	1,75	2,25
Priorização de projetos e ações	3,60	2,60	2,08	2,76
Melhora no processo decisório	3,60	3,20	2,17	2,99
Participação dos gestores e empregados nas discussões acerca da estratégia e sua implementação	1,00	1,80	1,50	1,43
Alinhamento das ideias dos gestores	3,60	2,80	2,08	2,83
Foco no aprendizado e crescimento	2,60	2,20	2,25	2,35
Foco em inovação de processos internos	2,40	2,80	2,18	2,46
Resultados da empresa a longo prazo	2,60	3,00	2,55	2,72
Objetividade da comunicação interna	3,60	2,40	2,00	2,67
Execução do plano	3,60	2,80	2,25	2,88
Elaboração do orçamento	3,20	2,20	2,36	2,59
Sistema de gestão baseado em valor para o acionista	3,80	3,00	2,33	3,04
Avaliação de desempenho das pessoas	4,00	3,60	2,00	3,20
Minimização da carga de informações a analisar	2,60	2,20	1,64	2,15
Cumprimento do orçamento	3,40	2,80	2,08	2,76

Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se, conforme mostra a Tabela 5, que os efeitos de forma geral atingem o patamar de elevados. Entre os efeitos, os mais representativos são “a análise de desempenho da empresa”, “o foco na estratégia” e a “avaliação de desempenho das pessoas”. No entanto, a “participação dos gestores e empregados nas discussões acerca da estratégia e sua implementação” é pouco valorada.

As unidades estratégicas atribuem peso mais elevado à “avaliação de desempenho das pessoas”, seguida pelo “desempenho da empresa”, “foco na estratégia” e “sistema de gestão baseado em valor para o acionista”. Essas unidades atribuem menor valor à “participação dos gestores e empregados nas discussões acerca da estratégia e sua implementação”.

No nível tático, o maior efeito se dá na “análise de desempenho da empresa”, mas, também se aponta menor efeito para “participação dos gestores e empregados nas discussões acerca da estratégia e sua implementação”.

As unidades da ponta operacional observam como efeitos mais elevados o “foco na estratégia” e a “elaboração do planejamento”; indicam, também a baixa “participação dos gestores e empregados nas discussões acerca da estratégia e sua implementação”, e entendem que um efeito menor se deu na “minimização da carga de informações a analisar”.

Corroborando os resultados obtidos nesta pesquisa, Rezende (2003) explana que o maior foco do BSC deve estar na estratégia corporativa, única em que todo o planejamento se alinha; e entende que o ‘BSC corporativo’, o ‘BSC divisional’ e o ‘BSC individual’ objetivam elevar o desempenho em curto prazo dos indivíduos, das unidades e do todo institucional.

#### 4.4 Utilização do BSC como instrumento de suporte à gestão e estratégia no banco

Para a verificação do grau de utilização do BSC (0 = Nenhum, 1 = Pouco, 2 = Intermediário, 3 = Elevado e 4 = Muito Elevado), após a implantação, montou-se a Tabela 6, em que se observam os resultados sobre a percepção dos respondentes nas unidades estratégicas, táticas e operacionais.

Tabela 6 – Grau de utilização do BSC em toda a instituição

## Novas Perspectivas na Pesquisa Contábil

Elenco de Usos do BSC	Estratégico	Tático	Operacional	Média por uso
Alinhar a organização com a estratégia	3,80	3,40	2,33	3,18
Criar um sistema de apoio à decisão	3,80	3,40	2,25	3,15
Criar um sistema de medição de desempenho	4,00	4,00	2,33	3,44
Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia	3,00	2,60	2,18	2,59
Definir metas e priorizar iniciativas	3,80	3,40	2,42	3,21
Criar um sistema de gestão estratégica	3,40	3,20	2,33	2,98
Buscar a sinergia organizacional	4,00	3,40	2,42	3,27
Engajamento e determinação da alta gestão, envolvimento da presidência com a comunicação da estratégia	3,00	3,60	2,36	2,99
Crescer de forma sustentada a longo prazo	2,80	2,80	2,64	2,75
Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas	3,40	3,20	2,25	2,95
Incrementar o desempenho financeiro da organização	3,40	4,00	2,20	3,20
Disciplinar o processo de formação da estratégia	3,00	2,40	2,44	2,61
Melhorar o processo decisório	3,60	3,00	2,33	2,98
Transmitir visão estratégica da alta direção para toda a organização	3,40	3,00	2,27	2,89
Ligar sua visão de futuro com o trabalho das pessoas	3,60	2,60	1,64	2,61
Melhoria no diálogo entre os gestores e colaboradores dos vários níveis hierárquicos	2,20	2,20	1,17	1,86
Maximizar o lucro	4,00	3,60	2,82	3,47
Atender à gestão da qualidade	2,60	2,60	1,91	2,37
Vincular a estratégia com o planejamento e o orçamento	3,60	3,20	2,45	3,08
Conquistar vantagem competitiva, liderança de mercado	3,40	3,40	2,58	3,13
Alinhar os objetivos individuais com a estratégia corporativa	3,60	2,20	2,00	2,60

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com o grau da escala *Likert* adotada, a Tabela 6 revela que o instrumento do BSC alcança o mais alto grau de utilização para “maximizar lucros”; aliás, essa maximização é bastante valorada nos três níveis da organização. Depois se segue por “criar um sistema de medição de desempenho” e “definir metas e priorizar iniciativas”, mas é menos usado para a “melhoria no diálogo entre os gestores e colaboradores dos vários níveis hierárquicos”.

Olve, Roy e Wetter (2001) aludem que no processo de construção de um BSC é necessária a existência dos termos quanto ao crescimento e ao lucro, pois é o que esperam deles os proprietários. Nascimento *et al.* (2011), por sua vez, ressaltam a importância dos indicadores que levam à lucratividade, apontando em seu estudo sobre os indicadores de desempenho, que 43% dos estudos sobre o assunto têm foco econômico financeiro.

Ainda quanto ao uso do BSC, os respondentes do nível estratégico entendem que sua maior utilidade diz respeito à “busca da sinergia organizacional” e “maximização do lucro”, mas reforçam o pensamento geral de um baixo uso para “melhoria no diálogo entre os gestores e colaboradores dos vários níveis hierárquicos”.

No nível tático, a utilidade mais relevante é “incrementar o desempenho financeiro da organização”, enquanto as menores relevâncias estão na utilidade para “alinhar os objetivos individuais com a estratégia corporativa” e para “melhoria no diálogo entre os gestores e colaboradores dos vários níveis hierárquicos”.

No nível operacional da organização, a percepção de maior uso é voltada para “maximizar o lucro”, entendendo também que há pouca “melhoria no diálogo entre os gestores e colaboradores dos vários níveis hierárquicos”.

#### 4.5 Síntese dos resultados: comparação das dificuldades, impactos, efeitos e grau de utilização do BSC entre os níveis organizacionais do banco analisado

A Figura 1 apresenta uma análise comparativa da implantação e prática do BSC entre as diversas unidades hierárquicas da instituição. Para tanto, tomaram-se as médias gerais de cada um dos quatro aspectos (dificuldades, impactos, efeitos e grau de utilização), bem como, entendendo a instituição como o sistema do qual as unidades estratégicas, táticas e operacionais são partícipes, extraiu-se a média dos quatro aspectos na instituição.

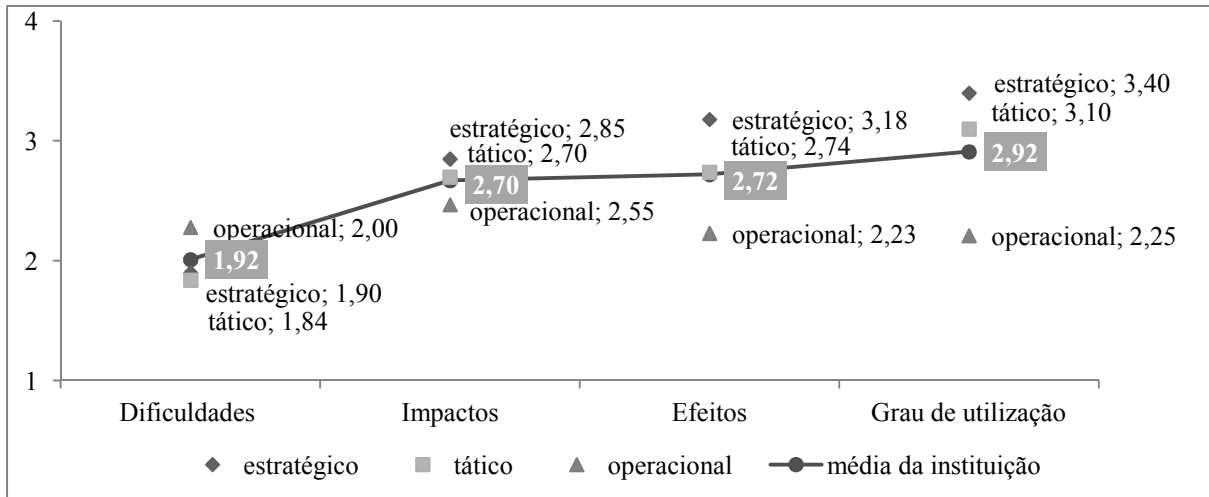


Figura 1- Comparação entre as médias de dificuldades, impactos, efeitos e usos do BSC nos níveis e na instituição financeira

Fonte: Dados da pesquisa.

A Figura 1 expõe detalhes sobre a dinâmica do BSC em torno da instituição pesquisada. Nota-se que a valoração média dos respondentes declina quando considerados impactos, ou efeitos, ou uso do modelo, na medida em que se diminui também o nível organizacional. Esse comportamento só não ocorre quanto às dificuldades, que aumentam na medida em que diminui o nível organizacional. Observa-se que, enquanto impactos, efeitos e usos, exprimem benesses que são percebidas maiores em níveis hierárquicos mais altos, dificuldades resultam de contraposição e obstáculos que são maiores nos níveis organizacionais mais baixos, ocorrendo uma inversão de proporção. Assim, os resultados apontam que a percepção das benevolências do BSC é mais elevada no nível estratégico e vai se dissipando à medida que sai do núcleo organizacional em direção às extremidades. Os resultados corroboram as afirmações de Kaplan e Norton (2006), quando defendem que o processo de alinhamento indispensável deve ser cíclico e realizado de cima para baixo, devendo ser as sinergias almejadas pela corporação definidas no topo e realizadas nas unidades de negócios.

Entre dificuldades, impactos, efeitos e uso, o valor médio mais elevado diz respeito aos usos do BSC na implantação e atualização; assim, a organização entende que o uso do sistema se aproxima de grau elevado.

Segundo percepção dos gestores dos três níveis organizacionais, mais se usa o BSC na cúpula do banco, que é responsável pela elaboração, implementação, aperfeiçoamento do BSC e da própria estratégia corporativa. Aliás, o nível estratégico deve induzir o pensamento estratégico a toda a instituição. O planejamento estratégico se utiliza das unidades táticas; daí que o nível de uso declina das unidades estratégicas para as táticas, mas ainda permanece elevado em relação às unidades operacionais.

Nas unidades operacionais, a função do BSC se resume, dentre outras incumbências, a comunicar a informação, dar apoio ao processo decisório dos gestores operacionais, e conduzir *feedback* às unidades mais elevadas. Nelas está o menor uso do BSC. Os itens que refletem os maiores usos do BSC são congruentes com as atividades das instituições mundiais, que são: “maximização do lucro”, através de escores e balanceamento, e “definir

## Novas Perspectivas na Pesquisa Contábil

metas e priorizar iniciativas”, enquanto a menor média diz respeito às “dificuldades de implantação e atualização”.

Os resultados deste estudo apontam que unidades operacionais detêm a maior dificuldade quanto ao BSC. Sendo o maior obstáculo indicado pelos respondentes o de “alinhar as metas individuais e departamentais com a estratégia das respectivas unidades de negócio”. Nota-se que, possivelmente, unidades organizacionais enfrentam mais dificuldades, já que cada indivíduo deve alinhar suas metas aos parâmetros daquela unidade, e a unidade às instâncias superiores. O esforço *top-down* refere-se mais ao planejamento, enquanto as dificuldades *botton-up* são de permanente adaptação ao planejado.

Entretanto, unidades táticas se percebem com menos dificuldades de implantação e uso, principalmente porque sua tarefa primordial não é planejar e elaborar o BSC, nem tampouco executá-lo. Seu trabalho é manter o fluxo de informações, distribuir da melhor forma os objetivos estratégicos às unidades de negócios e supervisionar. Essa tarefa das unidades táticas se clarifica na medida em que os respondentes apontam como maior problema “mobilizar todos a trabalhar com o modelo” e minimizar o obstáculo de “definir os objetivos estratégicos”, o que de fato parece ser atividade mais propícia ao cume institucional.

Os impactos são mais percebidos no nível estratégico, diminuindo gradativamente sua percepção enquanto se dirigem às unidades de operação. Os impactos percebidos como mais elevados guardam certa relação. São eles: “a implantação do BSC gerou forte choque na cultura empresarial” e “as medidas de desempenho definidas no BSC são capazes de diferenciar a estratégia da empresa, tornando-a única”.

Observam-se aqui os impactos como conceitos positivos, já que trazem mudanças necessárias à concorrência e sobrevivência da instituição. Adaptação e mudança são fatores conflituosos, mas estabelecem competitividade e permanência no mercado.

Os efeitos da implantação e uso do BSC sinalizam comportamento semelhante aos impactos, e são entendidos como maiores nos níveis mais elevados. Sua percepção se dá advinda do topo pelo fato de lá estar concentrada boa parte do planejamento e da informação.

A percepção de efeitos elevados aponta para a eficácia do BSC e remete à sua capacidade de ser um instrumento capaz de acompanhar e apoiar o gerenciamento no “desempenho da empresa”, no “desempenho das pessoas” e na capacidade de “orientar para a estratégia da organização”; aliás, esses foram os maiores efeitos percebidos neste estudo.

Um ponto essencial do BSC na estratégia de grandes corporações com diversas unidades baseia-se na ideia de que as sinergias entre as unidades tornam a entidade corporativa mais valiosa que a soma das partes. Assim, segundo Kaplan e Norton (1997), o alinhamento entre os diversos níveis organizacionais torna-se bem mais complexo, porém uma grande vantagem advém de cada unidade ter seus BSCs particularizados, entretanto, com foco nos objetivos corporativos, conforme foi possível verificar na instituição pesquisada.

### 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve por objetivo analisar as diferenças na implantação do *Balanced Scorecard* (BSC) entre os níveis estratégico, tático e operacional, quanto a dificuldades, impactos, efeitos e grau de utilização em um dos maiores bancos do Sistema Financeiro Nacional. O estudo procurou concentrar a investigação nas unidades da instituição com maior capacidade para a explicação do modelo e do fenômeno de alinhamento: equipe e diretoria estratégica gestora do BSC, gestores e unidades táticas de maior nível e unidades operacionais qualificadas com nível superior.

Considerando o objetivo principal, encontrou-se como maiores dificuldades: alinhar as metas individuais e departamentais com a estratégia das respectivas unidades de negócio, conciliar as análises estratégicas às operacionais, quantificar as relações de causa e efeito estabelecidas entre as medidas de desempenho, definir e tornar claras para todos a visão e a

## Novas Perspectivas na Pesquisa Contábil

missão da organização, obtendo consenso geral em torno da estratégia de longo prazo, e desdobramento do *scorecard* de nível superior em *scorecards* de níveis inferiores.

Os resultados auferidos refletem um cenário financeiro de extrema e sempre presente concorrência, em que os obstáculos existem e são naturais, sendo que superar barreiras é precisamente a função do gestor. Na organização pesquisada, o BSC é implantado no topo organizacional e comunicado até a base, devendo-se, porém, conservar o ímpeto, estratégias e planejamento do topo até o último nível de implantação, que é o indivíduo. É natural que os problemas aumentem na base da instituição, pois esta deve cumprir os ditames operacionais, mas também os táticos e estratégicos. Alinhar os problemas individuais a toda uma cadeia sistêmica e permanentemente mutável é a real dificuldade encontrada pela instituição.

Foram dois os impactos identificados como os mais representativos na visão dos respondentes: a implantação do BSC gerou forte choque na cultura empresarial e as medidas de desempenho definidas no BSC são capazes de diferenciar a estratégia da empresa, tornando-a única.

Os efeitos do BSC foram, de maneira geral, considerados elevados na percepção dos gestores da instituição estudada, sendo considerados mais potentes: o foco na estratégia, a análise de desempenho da empresa e a avaliação de desempenho das pessoas. Esses efeitos tendem a indicar que o BSC que os causou tem seu sistema alinhado. Uma instituição de mercado, em uma sociedade de concorrência e capitalismo, almeja ter o desempenho da controlado e elevado, o desempenho das pessoas potencializado e mensurado e, finalmente, pessoas e instituição concordantes em fazer acontecer a estratégia corporativa.

Quanto ao uso do BSC no banco, constatou-se que as proposições com valores mais elevados são: maximizar lucros, criar um sistema de medição de desempenho e definir metas e priorizar iniciativas. A proposição de maximizar lucros foi considerada mais elevada por todos os níveis.

As diferenças encontradas na implantação do BSC, entre os níveis estratégico, tático e operacional do banco em análise, quanto a dificuldades, impactos, efeitos e grau de utilização, foram substanciais. Esses resultados sugerem que o alinhamento entre as unidades da instituição é primordial, mas o papel de cada unidade é diferente. Para que se alcancem as consequências desejadas com a implantação, atualização e uso de um BSC, há que se unir a instituição sob o teto de uma estratégia comum, porém com táticas e operações diferentes e individualizadas para cada unidade.

Neste estudo, reportando a instituição como um todo, as médias das dificuldades são menores em relação às médias de impactos, efeitos e uso do BSC; ou seja, os benefícios percebidos pelos gestores respondentes superam as dificuldades encontradas no percurso de implantação e uso do modelo.

Também, na análise, puderam-se constatar uso, efeitos e impactos diminuindo seus valores à medida que se diminui o nível organizacional, enquanto dificuldades são percebidas como maiores nos níveis inferiores. O planejamento estratégico é relacionado com os níveis mais elevados e com a subsistência da instituição no longo prazo; daí o BSC emanar do topo e ser comunicado às camadas mais próximas da base da instituição pesquisada.

Ao se analisar as diferenças apresentadas entre os níveis organizacionais, conclui-se que as diferenças do BSC entre tais níveis efetivamente existem e decorrem das diferenças das unidades e do BSC implantado, que é distinto de acordo com cada unidade. Entretanto, a combinação e regulação dessas variações colaboraram para a eminência da organização.

Vale ressaltar que, embora a presente pesquisa refira-se a uma única instituição, a representatividade do banco pesquisado no setor e no país é preponderante. Contudo, como os resultados aqui apresentados limitam-se a apenas uma instituição financeira, e foram obtidos por parte dos gestores envolvidos na implantação e atualização do BSC no banco pesquisado,

suas conclusões não podem ser aplicadas, por analogia, a outros casos. Sugere-se, então, para futuras análises, a ampliação da pesquisa no mesmo setor, observando o comportamento das variáveis em outras instituições financeiras. Além disso, poderia ser efetuado o estudo em outros setores em que a utilização do BSC seja intensa e a mensuração possível.

#### REFERÊNCIAS

- Banco Central do Brasil. (2013). *Sistema Financeiro Nacional*. Recuperado em 15 maio, 2013, de <http://www4.bcb.gov.br/top50/port/top50.asp>
- Barino, B. C., Almeida, E. H., Shinzato, M., Santos, R. F. D., & Gabionetta, S. L. (2009). Balanced scorecard: sua aplicação em um banco de varejo no Brasil. *Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar*, 2(1), 6-21.
- Boffi, S. A. N. O., Oliveira, E. A. A. Q., Carnielo, M. F., & Santos, V. S. (2010). Aplicação da metodologia do balanced scorecard no sistema de avaliação da qualidade de uma unidade estratégica de negócios. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 9(3), 139-173.
- Brandão, H. P., Zimmer, M. V., Pereira, C. G., Marques, F., Costa, H. V., Carbone, P. P., & Almada, V. F. (2008). Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. *Revista de Administração Pública*, 42(5), 875-898.
- Burlim, L. R., & Cia, J. N. S. (2007, dezembro). Transformando estratégia em resultados: um estudo sobre a eficácia do modelo balanced scorecard – BSC. *Anais do Congresso Brasileiro de Custos*, João Pessoa, PB, Brasil, 14.
- Catapan, A., Bueno, L. P., Meneghin, K., Silva, R. A., & Santos, V. F. (2012). Balanced scorecard: uma análise da sua utilização em uma empresa do ramo alimentício. *Revista da Ciência da Administração*, 5, 1-19.
- Cavalcante, G. T., & Macedo, M. A. S. (2011). Análise do desempenho organizacional de agências bancárias: aplicando DEA a indicadores do BSC. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 14(3), 3-17.
- Celestino, M. D. S., & Silva, J. D. G. (2011). O balanced scorecard como framework para a ação estratégica. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 10(3), 147-172.
- Costa, A. P. P. (2001). *Contabilidade gerencial: um estudo sobre a contribuição do balanced scorecard*. Dissertação de mestrado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Erig, R., Antunes, J. A. V., Jr., & Raimundini, S. L. (2010). Balanced scorecard na administração pública municipal: um estudo de caso na prefeitura municipal de Porto Alegre. *Revista de Administração Pública e Gestão Social*, 1(2), 151-174.
- Fernandes, F. P. P., & Fonseca, A. C. P. D. (2007). A implantação do balanced scorecard em empresas brasileiras sob a perspectiva da cultura nacional. *Revista ABCustos*, 2(1), 79-101.
- Garcia, F. T., Lopes, L. F. D., Tatsch, M. P., & Neitzke, M. A. (2013). Um estudo sobre indicadores de desempenho na perspectiva do cliente a partir do balanced scorecard. *Revista de Administração da Unimep*, 11(1), 51-80.
- Kallás, D. (2003). *Balanced scorecard: aplicação e impactos – um estudo com jogos de empresas*. Dissertação de mestrado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação: balanced scorecard* (34a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios* (13a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos – balanced scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis* (7a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). *Alinhamento: utilizando o balanced scorecard para criar sinergias corporativas* (5a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.



## Novas Perspectivas na Pesquisa Contábil

- Macedo, M. A. S., Barbosa, A. C. T. M., & Cavalcante, G. T. (2009). Desempenho de agências bancárias no Brasil: aplicando análise envoltória de dados (DEA) a indicadores relacionados às perspectivas do BSC. *Revista Economia & Gestão*, 9(19), 65-84.
- Machado, M. J. C. V. (2013). Balanced scorecard: an empirical study of small and medium size enterprises. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 15(46), 129-148.
- Martins, G. A., & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. São Paulo: Atlas.
- Mendonça, C. M. C., Guerra, L. C. B., Souza, M. V., Neto, & Araújo, A. G. (2013). Governança de tecnologia da informação: um estudo do processo decisório em organizações públicas e privadas. *Revista de Administração Pública*, 47(2), 443-468.
- Nascimento, S., Bortoluzzi, S. C., Dutra, A., & Ensslin, S. R. (2011). Mapeamento dos indicadores de desempenho organizacional em pesquisas da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo no período de 2000 a 2008. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 46(4), 373-391.
- Oliveira, E. M. K. D. (2008). *Balanced scorecard: um estudo empírico sobre as dificuldades de implantação*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, Brasil.
- Oliveira, H. C., Rodrigues, L. L., & Eiriz, V. (2012). O balanced scorecard e a organização de aprendizagem: estudo de caso. *Revista Universo Contábil*, 8(4), 167-183.
- Oliveira, P. H., Gonçalves, C. A., & Paula, E. A. M. (2010). Visão baseada em recursos da empresa, inteligência competitiva e balanced scorecard: em busca da vantagem competitiva sustentável. *Revista de Ciências da Administração*, 12(28), 60-82.
- Olve, N. G., Roy, J., & Wetter, M. (2001). *Condutores da performance: um guia prático para o uso do balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Quesado, P. R., Guzmán, B. A., & Rodrigues, L. L. (2012). El cuadro de mando integral como herramienta de gestión estratégica en el sector sanitario portugués. *Revista Contabilidade Vista & Revista*, 23(2), 15-59.
- Rezende, J. F. C. (2003). *Balanced scorecard e a gestão do capital intelectual: alcançando a mensuração equilibrada na economia do conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus.
- Rocha, I., & Lavarda, C. E. F. (2011). Retrospectiva bibliográfica sobre o balanced scorecard (BSC) como instrumento de planejamento e controle nas empresas. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, 16(1), 19-34.
- Rocha-Pinto, S. R., & Del Carpio, G. R. A. M. (2011). Fatores críticos para a implantação do balanced scorecard: a visão de consultores organizacionais. *Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 8(4), 311-324.
- Russo, P. T., Parisi, C., Megliorini, E., & Almeida, C. B. (2012). Evidências de elementos de institucionalização do balanced scorecard na obra “A estratégia em ação”: um olhar baseado na teoria institucional. *Revista Contabilidade & Finanças*, 23(58), 7-18.
- Silva, A. L., & Abbad, G. S. (2011). Benefícios e limitações do balanced scorecard para avaliação de resultados organizacionais em treinamento, desenvolvimento e educação. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 10(1), 4-28.
- Spessatto, G., & Beuren, I. M. (2013). Análise das diferenças na implantação do balanced scorecard nas maiores empresas da região sul do Brasil. *Revista Gestão & Produção*, 20(2), 387-404.
- Vasconcelos, K. A., Silva, G. A. V., Reis, M. T., Neto, & Theotônio, K. S. (2013). O alinhamento da remuneração variável com a estratégia em ambientes de balanced scorecard. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 12(3), 151-182.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso* (2a ed.). Porto Alegre: Bookman.