

# O Uso e Influência da Ética na Utilização do Balanced Scorecard

## Use and Influence of Ethics on the Balanced Scorecard

Vinicius Ramello Alves<sup>a\*</sup>

<sup>a</sup>Universidad Europea del Atlántico, Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Direção Estratégica. UEA, Espanha. Faculdade Anhanguera de Piracicaba.

\*E-mail: [viniciusalves@anhanguera.com](mailto:viniciusalves@anhanguera.com)

---

### Resumo

O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma das principais ferramentas estratégicas utilizadas por empresas que buscam atualizar constantemente suas metas atrás de um novo diferencial competitivo. Na frenética corrida atrás de resultados, esta ferramenta, muitas vezes, sofre alterações que influenciam diretamente em ações não concomitantes aos padrões éticos estipulados pela empresa e pela sociedade. Para isso, é preciso compreender que o BSC e a ética devem andar juntos na construção das estratégias empresariais. O esquecimento da correta utilização desta ferramenta com padrões éticos pode gerar grandes prejuízos financeiros e para a imagem das companhias. Em alguns casos, os prejuízos morais ultrapassam os financeiros, ação que pode levar uma empresa a perder a confiança de seus clientes e acionistas de modo definitivo. Este artigo é baseado em pesquisa realizada que sugere a inserção de um ambiente ético para garantir aplicabilidade do BSC nas empresas, garantindo que todos os diferenciais competitivos sejam alcançados através de posicionamentos estratégicos éticos.

**Palavras-chave:** Balanced Scorecard. Estratégia. Ética. *Business Intelligence*. Desempenho.

### Abstract

*Balanced Scorecard* (BSC) is one of the strategic tools used by companies seeking to constantly update their goals on a new competitive edge. In the frantic running around results, this tool often undergoes changes that influence directly non-concurrent actions to ethical standards set by the company and society. For that, there is a need to understand that BSC and ethics should work together in building business strategies. Neglecting the proper use of this tool to ethical standards can generate great financial losses, and a negative image of the companies. In some cases, moral damages beyond the financial ones, which can lead a company to lose the trust of its customers and shareholders. This article is based on research that suggests the inclusion of an ethical environment to ensure applicability of the BSC in companies, ensuring that all competitive advantages are achieved through ethical strategic positioning.

**Keywords:** *Balanced Scorecard*. Strategy. Ethic. *Business Intelligence*. Performance.

---

## 1 Introdução

Toda empresa que busca se manter no mercado, ampliar seus horizontes e sobreviver perante seus concorrentes precisa se atentar a diversos fatores que juntos culminam em uma ideia ou grupo de ideias que irão compor ações que teoricamente levarão ao objetivo. A isso damos o nome de estratégia.

Não é à toa que as empresas investem seu tempo e dinheiro em busca de meios assertivos para ações que consigam atingir determinada meta ou objetivo que a companhia precisa para sobreviver. Dentre tantas ideias e possibilidades de caminhos a seguir, fica difícil organizar a fim de escolher uma ideia principal, um ponto-chave, uma ação específica que, em probabilidade, poderá dar mais resultado.

Com base nisso, algumas ferramentas foram criadas para que as estratégias pudessem ser organizadas e, com isso, ficassem mais assertivas e claras a todos os níveis da empresa. Uma delas é o *Balanced Scorecard* (BSC), ferramenta que organiza as estratégias da empresa através de várias divisões de setores e níveis.

De modo prático, Herrero Filho (2005) define o BSC em duas dimensões:

- Em síntese, visando ao melhor entendimento do *Balanced Scorecard* por parte dos colaboradores de uma organização, ele pode ser entendido, de uma forma mais objetiva, em duas dimensões:
- É um sistema de gestão que traduz a estratégia de uma empresa em objetivos, medidas, metas e iniciativas de fácil entendimento pelos participantes da organização.
- É uma ferramenta gerencial que permite capturar, descrever e transformar ativos intangíveis de uma organização em valor para os *stakeholders*.

Em paralelo, num mercado altamente competitivo, muitas empresas buscam ações ilícitas para ganhar mais dinheiro e atingir seus objetivos de forma mais rápida se esquecendo da ética corporativa e suas práticas que determinam “como” as coisas devem ser feitas.

Nesta ânsia constante em atingir objetivos e cumprir metas surge uma dúvida: como seguir com a estratégia da

empresa sem descumprir as normas de condutas éticas? É possível conduzir os dois fatores juntos?

Apesar de parecer difícil, grandes empresas aprenderam que somar suas condutas éticas às suas estratégias empresariais é uma fórmula de sucesso. O resultado vai além daquilo definido estrategicamente e garante clientes mais fiéis que valorizam muito mais a marca e acionistas se sentem mais seguros, pois acreditam em resultados duradouros.

Alguns autores defendem a ligação do sucesso ou fracasso de uma organização a seu comportamento ético. Para Matos (2010, p.10) “ser ético, hoje, mais do que antes, não é uma opção. É uma questão de sobrevivência”. Segundo o autor, o discurso ético e as ações das empresas, muitas vezes, não se complementam e caminham em direções diferentes ocasionando grandes prejuízos financeiros e para a imagem das organizações.

Para tanto, é preciso se atentar há alguns pontos e compreender o funcionamento do *Balanced Scorecard*, além da companhia saber qual sua postura ética perante o mercado. Afinal, não basta apenas saber aonde se quer chegar. É preciso saber como se quer chegar também.

## 2 Desenvolvimento

Empresas de grande porte têm suas estratégias empresariais bem definidas e buscam a transparência em suas ações para alcançar suas metas e objetivos. As mesmas empresas também tratam com muito cuidado as questões éticas e mantém setores específicos destinados apenas para fiscalizar se a conduta esperada pela empresa está sendo cumprida.

Definir estratégias não é uma tarefa fácil. É um conceito que precisa estar alinhado com a Missão e Visão da empresa. Segundo Kluyver e Pearce II (2010, p.2):

Estratégia diz respeito a posicionar uma organização para a obtenção de vantagem competitiva. Envolve escolhas a respeito de que setor participar, quais produtos e serviços oferecer e como alocar recursos corporativos. Seu objetivo principal é criar valor para o acionista e outros *stakeholders* (grupos de interesses) ao proporcionar valor para o cliente.

A multinacional Pepsi é um excelente exemplo. Suas estratégias estão voltadas no ganho do *market share* para competir em pé de igualdade com seu principal concorrente, a Coca-Cola. Porém, suas estratégias estão alinhadas com uma postura ética muito bem definida perante mercado e acionistas, fato que foi comprovado em 2006, quando três pessoas que tentavam vender informações secretas da concorrente foram presas nos Estados Unidos. Assim que a Pepsi recebeu a proposta no valor de US\$ 1,5 milhão, imediatamente avisou a polícia e também a concorrente (Coca-Cola), que agradeceu publicamente a ajuda e reconheceu a atitude ética do seu principal concorrente. Ao fim, a Pepsi firmou que “a competição pode às vezes ser muito acirrada, mas deve ser justa e legal” (DECECCO; DAVE, 2006).

Através deste exemplo, podemos entender que se não houvesse ética na concepção das estratégias empresariais, o mercado estaria cheio de empresas fraudulentas e criminosas. A ética não impõe limites nas estratégias empresariais, ao contrário: ela alinha os caminhos para que garantam a integridade da companhia, de seus clientes e seus acionistas. Segundo definição de Matos (2010, p.2):

Ética é a ciência da Verdade; não existe uma ética da mentira, nem a meia-ética. A Ética e a Verdade são a essência da consciência humana. Ninguém lhes pode ser diferente. [...] É a relativização da Ética, que corresponde à elasticidade da consciência. A Ética e a Verdade, por habitarem a consciência, vêm de dentro, têm a ver com o Ser. Ou se é ou não se é! [...] A Ética é o fundamento da sociedade.

Várias empresas já pagaram um alto preço por definirem estratégias que não estão ligados a condutas éticas. Em 2001, a Enron (até então uma das maiores empresas de energia dos Estados Unidos) pediu concordata e reconheceu práticas ilícitas na contabilidade da empresa, que foram usadas para aumentar o lucro dos negócios. Porém, os números duvidosos fizeram com que a Enron contraísse mais de US\$ 22 bilhões em dívidas, o que tornou a empresa economicamente sem condições de permanecer no mercado.

Outro exemplo é falência da Parmalat na Itália. Em 2003, foi descoberto que devido a grandes desvios financeiros (através de documentos falsos e lucros fictícios), a empresa estava endividada em mais de E\$ 11 bilhões. Antes de ser descoberta, a Parmalat transmitia uma imagem forte e positiva perante seus clientes acionistas, fato que garantiu que o *Deustech Bank* (Banco Central da Alemanha) adquirisse 5,1% do capital da empresa um dia antes das fraudes se tornarem públicas.

Segundo Yamashita (2009), não basta à empresa ser ética em alguns aspectos, é preciso que ser em todos os sentidos, de forma que possa ser percebida pelo maior número possível de pessoas.

Partindo dessa concepção, o uso de ferramentas que facilitem o alcance das metas estratégicas estipuladas pelas companhias são cada vez mais habituais. Entre as ferramentas, destaca-se o uso do *Balance Scorecard* - BSC devido a sua amplitude e didático modo de uso. Porém a ferramenta não estipula, necessariamente, o uso da ética durante sua utilização. Logo, é preciso aprimorar a ferramenta, deixando claro que o caminho para alcançar a Missão e Visão (e, consecutivamente, o posicionamento estratégico) só pode ser galgado se feito com premissas éticas.

Para Rezende (2003), o *Scorecard* seja talvez a ferramenta mais poderosa com qual as empresas podem contar (para transmitir) a nova visão comum. Para funcionar, contudo, não pode levar seis meses para ser atualizada.

Audaciosas estratégias sem ética podem levar grandes empresas a perder tudo que construíram em anos de trabalho. Antes da Parmalat em sua sede na Itália pedir concordata, a empresa empregava 40 mil colaboradores e estava presente

em mais de 30 países. O faturamento da Parmalat em 2002 era muito maior ao PIB de vários países como Bolívia e Paraguai.

## 2.1 Uso de ferramentas – o *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* surgiu em 1992, o que a faz uma ferramenta relativamente nova. A metodologia para uso surgiu quando os professores da *Harvard Business School*, Robert Kaplan e David Norton, criaram um sistema de medição através de um modelo de *performance* empresarial. Com o avanço do tempo, a ferramenta foi aprimorada e passou a definir indicadores remetidos à Visão e Valores das empresas, remetendo seu uso ao monitoramento das estratégias empresariais.

O BSC está dividido em quatro aspectos, que são subdivididos em quadrantes separados por setores. Os quatro aspectos principais são Finanças, Processos Internos, Aprendizagem e Crescimento e Clientes.

**Figura 1:** BSC com formatação original



**Fonte:** Prado (2002).

Analisando a imagem, é possível compreender que o objetivo estratégico da ferramenta está remetido à Visão e ao cumprimento de todos os quesitos (sejam internos ou externos, financeiros ou administrativos) para alcançá-la. Porém, a ferramenta não deixa claro um quadrante ou segmento que represente a ética dentro o processo, porém sabe-se que ética é a essência da atividade estratégica.

Como definição de Visão e ação estratégica, para Matos (2010, p.3), é que “se desenvolva simultaneamente a percepção diagnóstica (saber o que está acontecendo) e o pensamento estratégico (saber definir cenários do porvir e tomar decisões eficazes)”.

Sendo assim, utilizando a mesma figura, nos remetemos à ética como a essência da ação norteadora de toda ferramenta e, consecutivamente, à estratégia empresarial. Neste sentido, o *Balanced Scorecard* “ganha” um ambiente ético que se remete como base e fundamento de toda ação que será movida para alcançar os resultados estratégicos propostos.

**Figura 2:** BSC com ambiente ético



**Fonte:** Adaptado de Prado (2002).

A construção das estratégias empresariais alinhadas ao uso do BSC e remetidas (todas) em um ambiente ético deixa claro um alinhamento de metas que devem se passar com ações éticas, com comprometimento de verdade e senso de justiça.

Analisando, por exemplo, o quadrante “Satisfação do Cliente” localizado na área operacional da Figura 2, é possível compreender que todas as ações movidas ao alcance da meta estratégica principal (Visão) estão dentro de padrões éticos da empresa e sociedade, não deixando margem ou brechas para que ações que prejudiquem a imagem da companhia sejam executadas. A ética, neste caso, está intrínseca às ações de cada quadrante do BSC.

Analisando o mesmo quadrante Satisfação do Cliente na Figura 1, o uso da ética está indiretamente ligado e não está claro dentro a formação das ações que a empresa irá desenvolver. Isso possibilita abertura para fraudes, ações que não condizem com o esperado pela empresa e sociedade, além de transtornos futuros que podem afetar a imagem da empresa.

O alinhamento das estratégias com a ética fica mais visível se tratando dos quadrantes “Mercado”, “Finanças” e “Qualidade”, pois são setores diretamente ligados ao resultado financeiro da empresa e sua existência.

No final de 2002, a Xerox admitiu que, no período de 1997 a 2001, o resultado da companhia era inferior a US\$ 1,4 bi, quando comparado à publicação oficial. O mesmo aconteceu com a Merck, uma das maiores indústrias farmacêuticas dos Estados Unidos. Esta por sua vez registrou resultados em subsidiárias que nunca foram recebidos. Os valores falsos ultrapassaram a casa de US\$ 14 bi, cujas atitudes que custaram um alto valor às empresas que perderam clientes e afastaram seus acionistas. Tudo devido a uma estratégia mal elaborada e sem fundamentação ética, que tinha como objetivo aumentar o valor da empresa para atrair acionistas.

Através dos exemplos, observa-se o resultado de estratégias norteadas por ações que não são remetidas à ética. Por mais óbvio que seja admitir que a ética é necessária para a sobrevivência das empresas, fica claro que é preciso inseri-la nas ferramentas estratégicas para que o alinhamento fique claro e faça, de fato, parte de toda ação estratégica (ao menos em teoria).

Segundo Herrero Filho (2005, p.3), presente e futuro estão ligados na construção do sucesso dos negócios.

Nesse sentido a essência da gestão estratégica é elaborar, por meio de uma abordagem inovadora e criativa, uma estratégia competitiva que assegure o êxito da organização nos negócios atuais, ao mesmo tempo em que constrói as competências necessárias para o sucesso nos negócios de amanhã.

Neste sentido, aplicar o *Balanced Scorecard* com base no

ambiente ético garante uma estratégia alinhada com ações que reflitam positivamente no futuro das organizações. Ou seja, a ética irá garantir que as ações estratégicas da empresa para alcançar sua Missão e Visão sejam coerentes e alinhadas com respeito, transparência e honestidade, pois fica claro que as estratégias lançadas no BSC deverão estar alinhadas com a conduta ética da empresa.

**Quadro 1:** Comparativo de ações estratégicas do BSC com e sem ética

Área do BSC	Estratégia	Ação sem ambiente ético	Ação com ambiente ético
Qualidade	Zelar pela qualidade do meio-ambiente.	Promover ações contra desperdício.	Criar programas internos que controlem a quantidade de resíduos lançados na natureza e realizem a coleta de modo legal.
Desperdício	Descartar sobra de matéria-prima.	Descarte programado no lixo.	Elaborar regimento interno com regras para descarte da sobra da matéria-prima que não agridam a natureza.
Satisfação do Cliente	Atendimento ao cliente via telefone: solucionar problemas.	Utilizar o manual de procedimentos e regras da empresa durante atendimento de forma padrão.	Se atentar as necessidades do cliente, ponderando regras da empresa e o Código de Defesa do Consumidor.
Finanças	Informar sobre vendas para acionistas.	Apresentar valores para ciência dos acionistas.	Apresentar valores detalhados e definir equipe para solucionar possíveis dúvidas gerando transparência.

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme Quadro 1, o ambiente ético no BSC não resulta apenas em atitudes diferenciadas para alcançar a Missão e Visão, mas também remete ações corretas e coerentes na tomada de decisão em todos os quadrantes da ferramenta.

instrumento para promover mudança e tornar a empresa mais flexível e mais transparente.

### 3 Conclusão

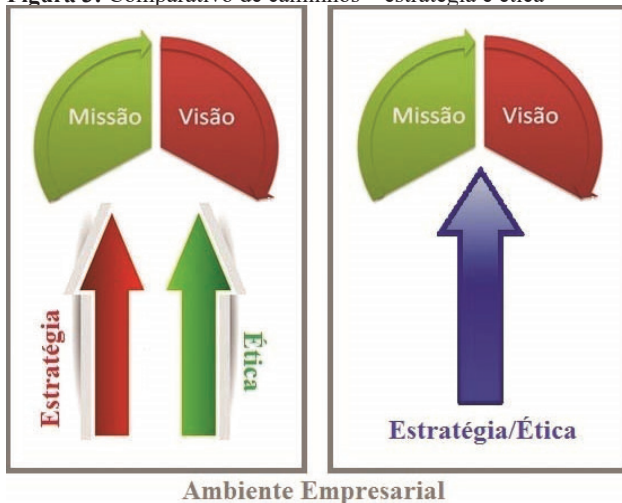
Não é possível gerir uma empresa sem estratégias bem definidas. A margem de erro nas ações para alcance das metas estabelecidas deve ser quase nula. Erros na concepção e aplicação das estratégias podem gerar grandes prejuízos às empresas, tanto no presente como no futuro. Neste ponto, entra a importância da gestão estratégica alinhada com ética: apenas ela poderá garantir ações que reflitam um futuro positivo.

Neste ponto, a ferramenta de modo aprimorado ganha uma vantagem competitiva definitiva para definir um caminho coerente que respeite o mercado e a própria empresa, uma vez que a ética servirá como “escudo” contra possíveis falhas nas ações remetidas ao alcance da Missão e Visão das empresas.

É importante reforçar que o BSC é uma ferramenta que funciona de modo simplificado e une a empresa de modo geral (em todos os níveis) para que os resultados alcançados sejam fruto das ações de um todo e não apenas setores administrativos ou estratégicos. Sendo assim, empresas cometem uma falha crucial que passa despercebida durante a criação de suas estratégias empresariais: definem, de modo separado, as estratégias (ações) para alcançar resultados esperados (Missão e Visão) e, em paralelo, definem seus critérios éticos para se relacionar com colaboradores, clientes e fornecedores.

Neste caso, as estratégias e a ética definidas pela empresa foram estabelecidas, porém não estão juntas dentro do mesmo contexto de concepção. Elas caminham paralelamente em busca do resultado final que é variável. É preciso que estratégia e ética deixem de atuar de modo paralelo para que fiquem juntas na busca por propósitos comuns.

**Figura 3:** Comparativo de caminhos – estratégia e ética



Fonte: O autor.

Fernandes e Berton (2005) afirmam que as empresas devem adotar o *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão, tornando a empresa mais flexível e transparente, porém que o fundamental é que o BSC provoca na organização necessidade de buscar o consenso dos objetivos e estratégias, inovação como ação cotidiana, cultura de *feedback* e educação de componentes da empresa em busca de objetivos comuns. O BSC é, portanto, de acordo com os autores, uma ferramenta adequada para avaliar e controlar a execução dos objetivos traçados para a empresa, mas, primordialmente, é um

Partindo do pressuposto que ética e estratégia sejam definidas para alcançar objetivos comuns, é preciso que estejam juntas e não em caminhos paralelos. Apesar de terem como foco o mesmo objetivo, a estratégia deve caminhar em conjunto com a ética para alcançá-lo, podendo assim se adequar para promover ações corretas e eficazes com o auxílio do *Balanced Scorecard*.

Quando estão em caminhos separados, a ética, por exemplo, utiliza de ferramentas de *compliance* (agir com base em regras, leis e regulamentos) para garantir sua efetividade. Já a estratégia, por si só, pode utilizar de ferramentas como a Matriz BCG e a análise *SWOT*, ferramentas mais simples se comparadas ao BSC.

Com essa percepção, a ética se torna indispensável como parâmetro de transparência e conduta para a gestão e, consecutivamente, a utilização do *Balanced Scorecard* como ferramenta de apoio estratégico.

## Referências

- DECECCO, D. Três pessoas presas ao tentarem vender segredos da Coca-Cola à Pepsi. *Valor Online*. 2015. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/tres-pessoas-presas-ao-tentarem-vender-segredos-da-coca-cola-a-pepsi/7256/>. Acesso em: 7 jul. 2015.
- FERNANDES, B.H.R.; BERTON, L.H. *Administração estratégica*. São Paulo: Saraiva, 2005.
- HERRERO FILHO, E. *Balanced scorecard e a gestão estratégica*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- KLUYVER, C.A.; PEARCE II, J.A. *Estratégia: uma visão executiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- PRADO, L.J. *Série empresarial: Balanced Scorecard*. Curitiba: LJP E-zine, 2002.
- MATOS, F.G. *Ética na gestão empresarial: da consciência à ação*. São Paulo: Saraiva, 2010.
- REZENDE, F.R. *Balanced Scorecard e a gestão do capital intelectual*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- YAMASHITA, V.H. A ética nas empresas estimula a qualidade. *Sebrae: Visão do Empreendedor*. 2015. Disponível em: <http://www2.rj.sebrae.com.br/boletim/a-etica-nas-empresas-estimula-a-qualidade/>. Acesso em: 16 set. 2015.