

BALANCED SCORECARD: UMA FERRAMENTA DE GESTÃO EMPRESARIAL

José Ailton Costa Ferreira¹
Marcos Vinícius Magalhães Sales²
Clarice Bagrichevsky³

RESUMO

Em um ambiente cada vez mais competitivo em que as corporações se encontram é preciso que os gestores procurem formas de criar estratégias competitivas para a sobrevivência da companhia. É necessário buscar novas maneiras de mensurar o desempenho corporativo aliando medidas financeiras e não financeiras e utilizando ferramentas que criem valor para os negócios. O presente estudo tem como objetivo discutir o Balanced Scorecard (BSC) como ferramenta para melhorar a gestão empresarial, correlacionando as medidas financeiras e não financeiras, de curto e longo prazo, proporcionando à administração absorver a sinergia entre elas na criação de valor para a corporação e auxiliando na tomada de decisão. Com o uso dessa ferramenta é possível traduzir toda a estratégia empresarial de forma rápida para a organização inteira. A metodologia utilizada neste trabalho foi a pesquisa bibliográfica em livros, publicações periódicas técnicas e artigos em meio eletrônico. A intenção do estudo é assegurar que o uso do BSC representa grande importância no apoio à administração para alinhamento e cumprimento dos objetivos estratégicos da companhia.

Palavras-chave: Gestão empresarial. Vantagens competitivas. Balanced Scorecard.

ABSTRACT

In an increasingly competitive environment in which corporations are found it is necessary that managers look for ways to create competitive strategies for the company's survival. It is necessary to find new ways of measuring corporate performance combining financial and non-financial measures and using tools that create value for the business. This study aims to discuss the Balanced Scorecard (BSC) as a tool to improve business management by correlating the financial and non-financial measures, short and long term, providing the administration absorb the synergy between them to create value for the corporation and assisting in decision making. Using this tool you can translate all the business strategy quickly to the entire organization. The methodology used was the bibliographical research in books, technical journals and articles in electronic media. The intent of the study is to ensure that the use of the BSC is very important in supporting the administration for alignment and compliance with the strategic objectives of the company.

Keywords: Business Management. Competitive advantages. Balanced Scorecard.

1 INTRODUÇÃO

A internacionalização dos mercados e a concorrência cada vez mais crescente entre as empresas têm levado os gestores a buscarem novas ferramentas que os auxiliem e os tornem capazes de criar habilidades competitivas para geração de valor às suas companhias.

¹Pós-graduando em Controladoria – Fundação Visconde de Cairu / CEPPEV.

²Pós-graduando em Controladoria – Fundação Visconde de Cairu / CEPPEV.

³Professora da Fundação Visconde de Cairu; Mestre em Administração – Stanford Graduate School of Business; Bacharel em Administração de Empresas – FEA / USP; Bacharel em Línguas Anglo-Germânicas – FFLCH / USP.

No atual nível de conhecimento técnico-comercial em que vivemos, as companhias precisam se reinventar para poder superar todos os desafios por qual passam ou passarão. Unir técnicas tradicionais de mensuração dos resultados gerados pela entidade a novos mecanismos de avaliação são imprescindíveis para a sobrevivência das empresas. As medidas de desempenho baseadas somente em informações de cunho financeiro não são mais suficientes o bastante para a tomada de decisões e conseqüente criação de riqueza à companhia. Elas representam muito mais uma visão estática do negócio, pois avaliam fatos passados e nem sempre são capazes de darem uma resposta adequada a eventos que estão por vir. É preciso unir esses dados financeiros, estáticos, a outros que forneçam dinamismo e visão de futuro à atividade mercantil.

Esses dados dinâmicos, também chamados de ativos intangíveis, estão relacionados em sua maioria a eventos que foram deixados de lado, de acordo com Kaplan e Norton (2004, Prefácio), por muitos anos pelos executivos das corporações, por entenderem que os gastos associados a eles não eram investimentos e sim despesas. Entretanto, diversas literaturas associadas ao assunto comprovam que a análise da relação com os clientes, o aperfeiçoamento e melhoria contínua dos processos internos e o incentivo ao aprendizado e crescimento são partes importantes para que uma companhia alinhe suas estratégias de crescimento de curto e longo prazo.

Kaplan e Norton (2004, Prefácio) citam que:

Em conseqüência, a atenção e o esforço dos executivos concentravam-se demasiadamente em influenciar os indicadores financeiros de curto prazo e insuficientemente em reforçar e gerenciar os ativos intangíveis que fornecem as bases para o sucesso financeiro no futuro. Sem a melhoria do sistema de desempenho, os executivos não desenvolviam nem mobilizavam com eficácia seus ativos intangíveis e, portanto, perdiam grandes oportunidades para a criação de valor.

O equilíbrio entre os objetivos de curto, médio e longo prazos passa pelo uso conjunto das medidas financeiras tradicionais com as não financeiras. É essa conjunção de forças que fará com que a companhia obtenha os diferenciais competitivos necessários para o seu crescimento com sustentação.

Os processos organizacionais da empresa precisam ser adaptados para poderem responder e atender com eficácia e eficiência às demandas crescentes por

informações de cunho não financeiro. Eles precisam estar alinhados com a estratégia de futuro adotada pela entidade. A companhia precisa remodelar suas práticas internas, motivar seus colaboradores e perceber a soberania dos clientes, ampliando o uso desses ativos intangíveis para poder trilhar um caminho estratégico de sucesso.

Nesse sentido o presente artigo discutirá sobre a utilização do Balanced Scorecard (BSC) como ferramenta para melhorar a gestão empresarial, sendo que o problema justamente apresentado no estudo é: como o BSC pode ajudar a melhorar a gestão empresarial?

O estudo mostra-se colaborativo por ser o BSC um instrumento efetivo na mensuração do desempenho sobre variáveis analisadas pela gerência das organizações em que se desenvolvam trabalhos com orientações e controles preestabelecidos, mantendo-se focadas no plano estratégico.

Para delimitar o artigo, afinal, ao se tratar de gestão empresarial, o desenvolvimento poderia se tornar muito extenso, há objetivos específicos que exploram com totalidade ao que o trabalho se predispõe:

- a) Abordar a estrutura característica do BSC.
- b) Descrever a implantação nas organizações pelo setor gerencial.
- c) Apresentar os benefícios às empresas quando utilizam BSC.

A metodologia utilizada nesse artigo foi a pesquisa bibliográfica em livros, publicações periódicas técnicas e artigos em meio eletrônico.

2 ASPECTOS GERAIS DA GESTÃO EMPRESARIAL

A gestão de uma empresa está no ápice quando se visualiza a hierarquia dentro de uma companhia; e, portanto, torna-se sinônimo de gestão estratégica ao lembrar os setores de níveis tático e operacional. A estratégia pode ser inicialmente compreendida como o caminho que deve ser trilhado pela organização para que possa alcançar os resultados esperados do negócio. Mas há um dilema entre dois tempos para os gestores: o presente e o futuro. Pois, firmar uma estrutura para atingir metas em longo prazo pode ser desgastada ao reconhecer os desafios apresentados na economia no tempo presente. Nessa perspectiva, com uma abordagem reflexiva e segura, a gestão empresarial precisa desenvolver os meios

para atender os objetivos em curto prazo ao mesmo instante em que elabora as condições essenciais para o sucesso dos negócios no futuro. Conclui-se que a gestão empresarial é uma administração contínua que exige acompanhamento rigoroso do que acontece na organização e no meio econômico externo para prover adaptações essenciais aos negócios.

Mas não adianta a estratégia empresarial ser implantada no alto escalão e lá ficar. Os níveis gerencial e operacional têm que estar imbuídos também na consecução desse plano de negócio. Ou seja, toda a empresa, indistintamente, é responsável pelo sucesso de implantação e realização dessa estratégia corporativa.

Para Oliveira, Perez Jr. e Silva (2014, p.30) planejamento estratégico é “o conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e planos para atingir esses objetivos, coordenado de forma a definir em que atividade se encontra a empresa, que tipo de empresa ela é ou deseja ser.”

Nesse sentido o Balanced Scorecard (BSC) é uma das ferramentas mais utilizadas pelas empresas para traduzir a estratégia e para fazer com que o plano saia do papel e possa ser efetivamente implementado.

3 ESTRUTURA CARACTERÍSTICA DO BSC

O Balanced Scorecard (BSC) surgiu de um projeto de pesquisa realizado entre Robert S. Kaplan e David P. Norton envolvendo diversas empresas no começo da década de 90. Os pesquisadores acreditavam que os ativos baseados no conhecimento, os chamados ativos intangíveis, seriam os grandes impulsionadores de sucesso das organizações. As empresas não davam grande valor a esses ativos não tangíveis e consideravam que gastos realizados com eles eram despesas do período.

Para Kaplan e Norton (1997, p.284):

O Scorecard é uma ferramenta [...] que permite a alta administração focalizar a atenção de suas organizações nas estratégias para o sucesso a longo prazo, uma tarefa importante mas até agora difícil de ser realizada. Ao identificar os objetivos mais importantes para os quais a organização deve dirigir atenção e recursos, o scorecard cria as bases de um sistema de gestão estratégica que ordena temas organizacionais, informações e um conjunto de processos gerenciais críticos.

As companhias se valiam fortemente de indicadores financeiros, tais como: lucro por ação, retorno sobre investimento, entre outros para definir as suas estratégias de crescimento e manutenção no mercado. Indicadores desse tipo dão uma visão adequada dos fatos e eventos acontecidos, mas não evidenciam para a alta administração gargalos e pontos de melhoria nos processos produtivos para criação de valor à companhia. Nem tampouco mostram para a diretoria os avanços acontecidos em processos secundários, mas que ao final melhorarão os resultados financeiros da empresa. Kaplan e Norton (2004, Prefácio) citam que “os relatórios financeiros tradicionais não forneciam fundamentos para a mensuração e gestão do valor criado pelo aumento das habilidades dos ativos intangíveis da organização.”.

A ideia básica do BSC não é extinguir os indicadores financeiros e sim uni-los aos não financeiros formando uma ferramenta poderosa de auxílio à gestão empresarial. Os indicadores não financeiros propostos por Kaplan e Norton foram elencados em três perspectivas: clientes; processos internos e aprendizado e crescimento. Esses indicadores não financeiros levarão em última instância ao sucesso financeiro da organização, formando dessa forma a quarta perspectiva proposta no BSC. Todas as perspectivas estão inter-relacionadas gerando uma sinergia que busca equilibrar medidas de desempenho financeiro com aquelas não financeiras e que proporcionarão o crescimento sustentado e duradouro do negócio. É uma relação de causa e efeito constante.

De forma ilustrativa pode-se imaginar, num primeiro passo, o BSC como uma ferramenta que interpreta as intenções estratégicas que envolvem as hipóteses – as incertezas nos ambiente econômico externo e interno; os indicadores e metas específicas; em seguida, ele irá unir os objetivos financeiros às ações necessárias para concretização, por meio das perspectivas dos clientes, dos colaboradores, dos processos internos, dos sistemas, para que então, em longo prazo, resulte no desempenho econômico esperado. São com essas perspectivas que os funcionários entendem a estratégia e podem executar suas atividades mirando sempre as metas estabelecidas pela companhia. Além da visão de futuro e dos meios tangíveis para atingir o planejamento estratégico, deve-se ressaltar uma característica fundamental, intrínseca, do BSC: sua capacidade de efetuar uma comunicação mais clara entre os diversos setores da organização. E essa capacidade de comunicar a estratégia

empresarial é visivelmente identificada nos Mapas Estratégicos. Ele é a representação visual da estratégia organizacional. Com os mapas estratégicos é possível que todos vejam as relações de causa e efeito que existem entre os diversos indicadores de desempenho e as perspectivas do BSC. É possível ver o esforço que cada área precisa envidar para que o sucesso da empresa aconteça.

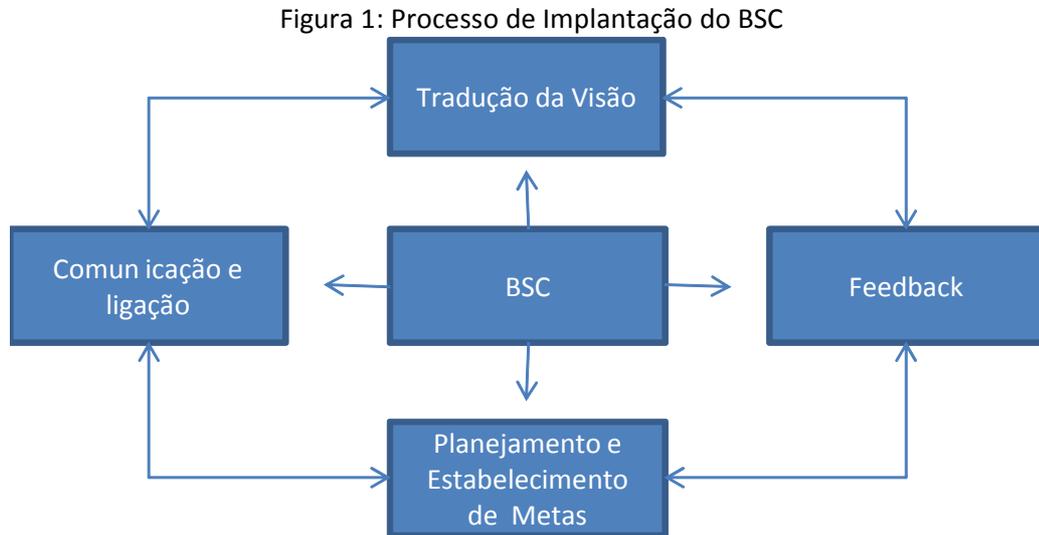
4 IMPLANTAÇÃO DO BSC NAS ORGANIZAÇÕES

Com a implantação do BSC as vantagens competitivas da empresa se ampliam e a organização passa a avaliar o seu desempenho pelas perspectivas de Aprendizado e Crescimento, Processos Internos, Cliente e Financeira. A companhia sempre perseguirá a perspectiva financeira buscando sempre o fortalecimento dos outros panoramas. O investimento em Aprendizado e Crescimento gerará melhores práticas produtivas (Processos Internos) que por consequência ampliarão a base de Clientes ou a melhoria no atendimento que por fim causará um aumento no desempenho financeiro da organização. É um círculo virtuoso de criação de valor.

Essa implementação é mais difícil do que possa parecer. A mudança nem sempre é bem vista pelos funcionários de escalões inferiores; profissionais que estão em cargos diretivos podem pensar que as novas medidas que serão implantadas afetarão os seus postos; a própria mudança de cultura organizacional pode causar estranheza para a toda a companhia. É um processo de reestruturação estratégica que precisa ser organizado com todo o cuidado e apoio da alta administração para que possa ser instalado com sucesso.

O processo de implantação do BSC é considerado como sendo de longo prazo, pois a companhia precisa identificar todos os pontos críticos que a levarão a adquirir os diferenciais competitivos para sua sobrevivência mercantil. Em entrevista a revista Exame, o consultor Luís Claudio Pinho, da Symnetics, representante do Balanced Scorecard Collaborative no Brasil, disse que “essa é uma fase crítica porque as empresas tendem a achar que tudo gera impacto em tudo”. Identificados esses pontos é preciso mapeá-los e, continuamente, obter retornos de sua eficiência.

Kaplan e Norton (1997, p.285) definem quatro processos gerenciais para uma adequada implantação de BSC na companhia. A figura 1 abaixo apresenta esses processos.



Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.285)

- a) Planejamento e Estabelecimento de Metas: nessa etapa faz-se de suma importância identificar os itens de desempenho que de fato executem a estratégia e suas operações necessárias, a estimativa dos resultados pretendidos e a definição clara das metas com os padrões de desempenho sobre cada perspectiva. Essas metas precisam ser realizáveis com informações acessíveis e confiáveis, mas sem deixar de serem desafiadoras, permitindo uma nova maneira de enxergar o negócio.
- b) Comunicação e Ligação: consiste em deixar toda a organização ciente da estratégia organizacional, ligando os objetivos departamentais aos individuais. As metas precisam ser de fácil leitura, todos devem entender com clareza os indicadores que irão posteriormente, na fase do feedback, informar o comportamento desejado dos colaboradores.
- c) Feedback e Aprendizado Estratégicos: é nessa fase de implantação do Balanced Scorecard que a cúpula da companhia irá mensurar a performance, estabelecendo um paralelo entre o que se esperava alcançar e o que foi realizado e após essa análise, haverá a transmissão dos resultados, apresentando-se os possíveis pontos de melhorias ou novas metas. Em geral o feedback ocorre mensalmente. Há indicadores que conforme o ciclo

operacional da companhia podem ser trimestrais, semestrais ou anuais. O fundamental nesse ponto é que sejam lembrados pelas pessoas.

- d) Esclarecimento e Tradução da Visão: a tradução da visão ajuda a construir uma unanimidade sobre a estratégia em termos operacionais.

Um ponto chave para o sucesso dessa implantação é a formação de grupos de trabalhos multifuncionais formados por funcionários focados na concretização da estratégia organizacional. Esses profissionais devem ser incumbidos em disseminar para todos os seus liderados a nova cultura organizacional que está sendo implementada. A comunicação é uma das grandes ferramentas para fazer com que as perspectivas e indicadores do BSC sejam disseminados para toda a organização.

Aos colaboradores escolhidos para auxiliar na implantação é recomendável, terem:

- a) Total compreensão e estarem inteiramente motivados pelo novo foco nos objetivos estratégicos de longo prazo;
- b) Capacidade de educar a equipe executiva e orientar a tradução da estratégia em objetivos e indicadores específicos de maneira não ameaçadora e de forma a não desencadear reações defensivas;
- c) Comprometimento e tempo da equipe executiva;
- d) Acesso fácil ao executivo principal;
- e) Facilidade de comunicação.

Tomada essas medidas iniciais é preciso agora definir quais serão os Indicadores de Desempenho (ID) a serem mapeados. Os ID possuem a capacidade de mensurar as perspectivas estabelecidas no BSC. Essa condição de medir é o que permite aos gestores administrar de fato se o desempenho está no nível aceitável para que os segmentos do negócio atinjam suas metas.

Mas, para uma organização ser coerente ao seu propósito, ela deve considerar além dos seus resultados financeiros, acompanhando, por exemplo, se sua missão e visão estão sendo seguidas. Afinal, a performance empresarial supera números limitados aos lucros ou prejuízos. Nesse sentido pode-se entender que os indicadores não são somente quantitativos, mas também, qualitativos.

Os indicadores são instrumentos que alinham as ações das empresas às metas desejadas.

O quadro 1 abaixo demonstra as principais características das perspectivas utilizadas no Balanced Scorecard e alguns dos indicadores mais predominantes que as auxiliam a cumprir os seus objetivos. Importante salientar que a lista não é exaustiva, mesmo porque as perspectivas e indicadores variam de negócio para negócio.

Quadro 1: Perspectivas e Indicadores do Balanced Scorecard

| PERSPECTIVA | CARACTERÍSTICAS | PRINCIPAIS INDICADORES |
|---------------------------|---|--|
| Financeira | Irá refletir as principais consequências econômicas dos planos estratégicos da companhia a curto prazo. | 1 - Retorno sobre investimento; 2 - Lucro por ação; 3 - Rentabilidade; 4 - Valor Econômico Agregado |
| Cliente | Essa perspectiva busca evidenciar os objetivos específicos voltados ao cliente que tendem a criar valor à empresa. | 1 - Participação de clientes; 2 - Retenção de cliente; 3 - Novos clientes; 4 - Satisfação de clientes |
| Processos Internos | A entidade precisa identificar os principais processos internos críticos do negócio e aperfeiçoá-los grantindo dessa forma o crescimento sustentado da estratégia empresarial. | 1 - Inovação; 2 - Melhoria das operações da companhia; 3 - Atendimento pós venda |
| Aprendizado e Crescimento | Nessa perspectiva são avaliadas as questões de Sistemas, Pessoas e procedimentos internos que devem ser incentivados e incrementados para alinhamento a estratégia corporativa. | 1 - Pesquisa de satisfação do colaborador; 2 - Capacidade de reter funcionários; 3 - Produção do trabalhador |

Fonte: Autores (set. 2015)

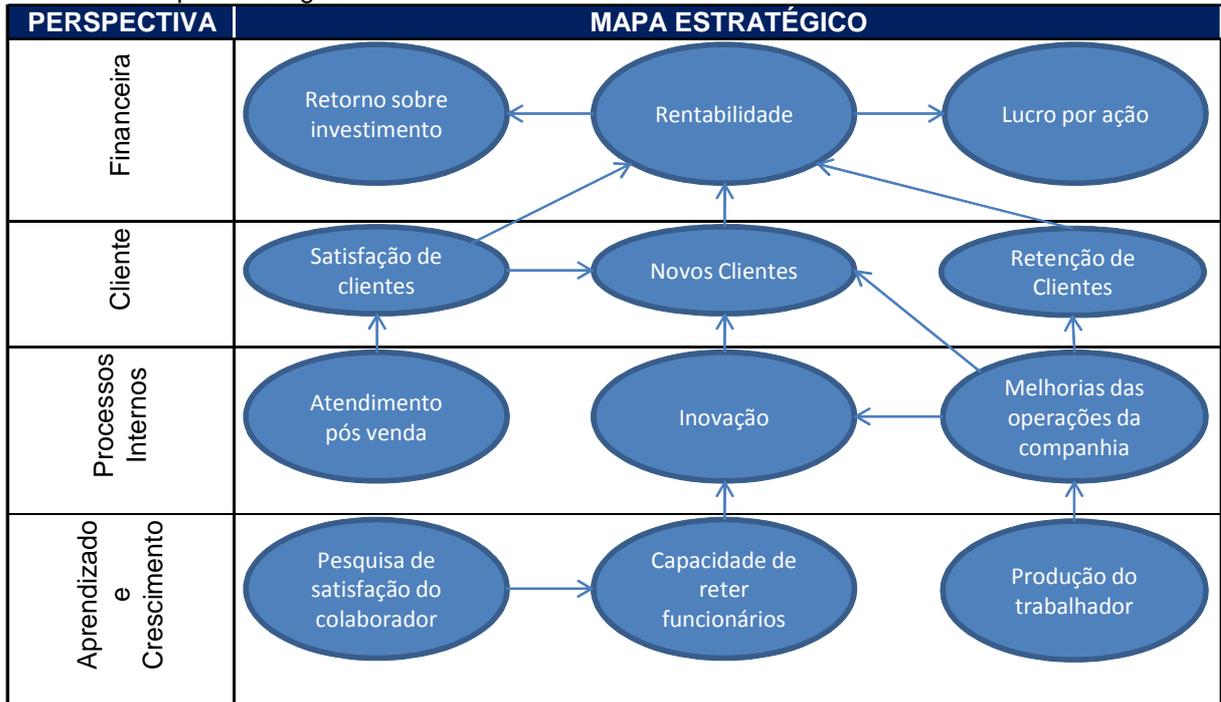
Sobre as perspectivas, podem-se destacar abaixo os indicadores mais comumente relevantes. Na financeira, o desempenho dos gestores de uma empresa está estritamente ligado com a geração do valor econômico para os acionistas; na perspectiva do cliente, é interessante reconhecer o relacionamento do cliente com a empresa, como ele percebe as suas necessidades sendo supridas pelo negócio; a dos processos internos está interligada de forma única à execução da estratégia; e, a do aprendizado e crescimento é de perceber o valor do funcionário enquanto pessoa, como colaborador em um grupo de trabalho e como individuo incorporado à cultura da companhia.

Outra característica importante para uma adequada implantação do BSC reside na confecção do Mapa Estratégico. Conforme Kaplan e Norton (2004, p.58) “o mapa estratégico fornece a representação visual para a integração dos objetivos da organização nas quatro perspectivas do BSC.”. Eles ainda reforçam que o mapa por se representar em imagens, apresenta a relação de causa e efeito interligando os resultados esperados com cada perspectiva. É o melhor instrumento de

comunicação visual da estratégia. Nele é possível observar o papel e contribuição de cada ator na consecução dos objetivos da corporação.

O quadro 2 abaixo demonstra uma visão geral de um mapa estratégico. Observe que nele é possível o gestor visualizar toda estratégia organizacional de forma rápida nas quatro principais perspectivas do BSC e suas relações de reciprocidade (causa e efeito).

Quadro 2: Mapa Estratégico



Fonte: Autores (set. 2015)

Importante salientar que a implantação do Balanced Scorecard na organização só terá sucesso se:

- Tiver todo apoio da alta administração;
- A estratégia for adequadamente divulgada para toda a companhia;
- Os funcionários focais (aqueles que irão chefiar as equipes para implantação) estiverem altamente comprometidos;
- Os indicadores forem escolhidos pensando na criação de valor para a empresa;
- Não pensar o BSC como mais uma ferramenta de simples indicadores e sim como um novo processo de gestão empresarial que deve fazer parte do cotidiano da administração da entidade.

5 APRESENTAÇÃO DAS ANÁLISES SOBRE O BSC PARA ORGANIZAÇÕES

Cairu em Revista. Jan/Fev 2016, Ano 05, nº07, p. 50- 61, ISSN 22377719

Em qualquer organização seus executivos, gestores, almejam a melhoria do processo de gestão com maior qualidade na comunicação, celeridade na tomada de decisões e alinhamento às metas estratégicas. Entretanto, os sistemas gerenciais nem sempre apresentam as exigências supracitadas de forma concisa e simples. Afinal não são poucos os casos em que o corpo diretivo fica preso às questões operacionais e por consequência ficam com a mínima compreensão da etapa de se criar e estruturar de fato, a estratégia. E tão importante como conhecê-la é ter a facilidade de readaptá-la.

O instrumento BSC conforme fundamentado por todo artigo, tem a capacidade de traduzir a estratégia em termos operacionais, que fazem parte do dia-a-dia profissional. E proporcionar a estruturação do monitoramento das metas das empresas, a interpretação dos números e seus impactos, a comunicação expressa da estratégia para todo o grupo, só se tornam possíveis nos ambientes em que os gestores estão alinhados aos objetivos e em sinergia, liderando pelo exemplo e criando senso de urgência para que as adaptações sejam feitas, assim como o clima empresarial proporcione com liberdade a discussão das questões estratégicas.

Há ainda a percepção externa, e não de menor importância, que é representada pelos *stakeholders*, ou partes interessadas, formados pelos acionistas e investidores que vislumbram as ações dos executivos com maior transparência. E essa transparência das intenções estratégicas e do desempenho são que diminuem a sensação de risco quando se avaliam as organizações. Pois, para alguns se tornam justamente o momento em que entendem de fato o plano de negócio.

O BSC proporciona a identificação das necessidades emergentes e que não estavam sendo devidamente consideradas, reavaliando propósitos, foca não em uma coisa por vez, mas em concentrar os esforços no que realmente interessa, nas coisas certas, nas atividades que irão gerar impactos em termos de valor para todas as perspectivas. E, realmente, faz a estratégia ser executada em todos os níveis da empresa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A intenção deste trabalho foi apresentar por artigos, livros e outros materiais selecionados por meio da bibliografia consultada, a eficiência do Balanced ScoreCard enquanto uma ferramenta de gestão em que integra as perspectivas da organização, permitindo que a estratégia seja compreendida por todos os envolvidos tornando assim as metas exequíveis em processos mais claros e com um fluxo dinâmico das informações entre os diversos setores. O BSC indiscutivelmente é um instrumento que melhora o desempenho da empresa tornando-a mais competitiva avaliando rapidamente as metas que precisam ser reestruturadas e, ou, seguidas.

A título de sugestão para futuras pesquisas, todos os aspectos teóricos poderão servir de sustentáculo para novas investigações que aprofundem ou complementem a atual. Poderão ser consideradas novas pesquisas com experiências práticas de aplicação da ferramenta do BSC para discutir os conhecimentos, a título de aproveitar melhor a conciliação com o trabalho teórico aqui apresentado.

REFERÊNCIAS

HERZOG, Ana Luiza. Tintim por tintim. **Exame**, São Paulo, mar 2001. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/735/noticias/tintim-por-tintim-m0052898>>. Acesso em 24 set. 2015

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação**: balanced scorecard. 20. ed. Rio de Janeiro: Campus. 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas Estratégicos**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus. 2004.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JR., José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**: textos e casos práticos com solução. 10. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

REZENDE, José Francisco. **Balanced Scorecard e a Gestão do Capital Intelectual**: alcançando a performance balanceada na economia do conhecimento. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

SILVA, Antônio Carlos Ribeiro. **Metodologia da pesquisa aplicada à Contabilidade**: Orientações de estudos, projetos, artigos, relatórios, monografias, dissertações, teses. Edição 2010. ATLAS.