



O BALANCED SCORECARD COMO FERRAMENTA DE CONTROLE DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIO

Renan Billa

Universidade Federal de Uberlândia
Av. João Naves de Ávila, 2121 – Campus Santa Mônica
CEP – 38400-902 Uberlândia/MG
rbilla@mecanica.ufu.br

Cristiane Araujo Silva

Universidade Federal de Uberlândia
Av. João Naves de Ávila, 2121 – Campus Santa Mônica
CEP – 38400-902 Uberlândia/MG
cristianearaujo@triang.com.br

Michele Amaral Santana

Universidade Federal de Uberlândia
Av. João Naves de Ávila, 2121 – Campus Santa Mônica
CEP – 38400-902 Uberlândia/MG
micheleasantana@hotmail.com

Resumo: *As empresas brasileiras têm adotado, nos últimos anos, novas práticas de gestão para se manterem competitivas. Elas procuram estabelecer planos estratégicos de longo prazo utilizando-se de indicadores de desempenho. Contudo, os fatores de avaliação nem sempre agregam conhecimento, se baseados exclusivamente na vertente financeira. Este trabalho apresenta o desenvolvimento de um modelo de Gestão Estratégica de Negócio por meio da utilização das perspectivas do Balanced Scorecard para escolha dos macro-processos e dos processos a serem otimizados e de indicadores de desempenho, financeiros e não financeiros, integrados. Desta forma é necessário aumentar sua capacidade de controle sobre seus resultados e sobre os riscos incorridos em cada processo para garantir a sua continuidade no mercado. Nesse caso, se as empresas quiserem manter-se competitivas e valorizadas no mercado, é de suma importância que haja a mudança do modelo de gestão estratégica. É nessa linha que o artigo busca elucidar e contribuir para o entendimento sobre a aplicação da ferramenta Balanced Scorecard no Brasil*

Palavras-chave: *Balanced Scorecard, Gestão Estratégicas de Negócios, Controle, Indicadores de Desempenho.*

1. INTRODUÇÃO

O mundo contemporâneo passa por uma fase de mudanças extremamente rápidas que impactam fortemente o posicionamento estratégico das empresas em seu contexto de atuação. Assim, as empresas brasileiras têm adotado, nos últimos anos, novas práticas de gestão para se manterem competitivas.

A gestão empresarial está direcionada ao consistente gerenciamento dos riscos e oportunidades, avaliando corretamente as vertentes financeiras e os efeitos da nova capacitação estratégica empresarial. As mudanças, que estão cada vez mais rápidas, geram um ambiente de incerteza muito grande no mercado, principalmente e diretamente na gestão das empresas. Um dos desafios que as organizações necessitam superar é o de descobrir o que o cliente quer em face de tantas mudanças, priorizando os processos que devam ser gerenciados. É preciso planejar

estrategicamente o futuro da organização e ater-se a processos que criem valor para o cliente, bem como ter um sistema de medição capaz de demonstrar como a organização está se comportando perante as turbulências do mercado. O conhecimento das pessoas é fundamental e maximizando a aprendizagem, incentivando as mesmas a se tornarem pensadores independentes, capazes de julgar a qualidade de suas próprias idéias sem a presença de um chefe ou supervisor é um diferencial competitivo das organizações.

Desta forma é necessário aumentar sua capacidade de controle sobre seus resultados, sobre os riscos incorridos em cada processo, possibilitando às pessoas de todos os setores da empresa conhecerem com mais clareza as estratégias a serem tomadas, bem como visualizarem o conjunto de resultados esperados, suas ocorrências e causas. Para avaliar a performance da organização e seus processos internos, faz-se necessária a aplicação de indicadores de desempenho, voltados para o futuro, com o objetivo de criar um diferencial competitivo.

Dentro do presente contexto a aplicação de um modelo de *Balanced Scorecard* na Gestão Estratégica de Negócio e outros modelos de controle dos seus resultados no futuro identificando a necessidade do conhecimento e sua relação na avaliação de desempenho, utilizando os indicadores é vital às empresas, caso queira continuar sendo competitiva e valorizada no mercado.

Este artigo é justificado pela necessidade de formação profissional com conhecimento dos indicadores baseados no *Balanced Scorecard* para desenvolvimento da Gestão Estratégica de Negócio de fundamental importância para a atividade econômica do mundo contemporâneo.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard (BSC) significa indicadores balanceados de desempenho, este é o nome de uma metodologia voltada à gestão estratégica das empresas. Esta metodologia pressupõe que a escolha dos indicadores para a gestão de uma empresa não deve se restringir a informações econômicas ou financeiras. Porém os indicadores financeiros não são suficientes para garantir que a empresa esteja caminhando na direção correta. É necessário monitorar, juntamente com resultados econômico-financeiros, desempenhos de mercado junto aos clientes, desempenhos dos processos internos e pessoas, inovações e tecnologia. Isto porque a somatória das pessoas, tecnologias e inovações, se bem aplicada aos processos internos das empresas, alavancará o desempenho esperado no mercado junto aos clientes e trará à empresa os resultados financeiros esperados.

O *Balanced Scorecard*, a partir de uma visão integrada e balanceada da empresa, permite descrever a estratégia de forma clara, através de objetivos estratégicos, sendo todos eles relacionados entre si através de uma relação de causa e efeito. Além disso, ele promove o alinhamento dos objetivos estratégicos com indicadores de desempenho, metas e planos de ação. Os indicadores de desempenho deverão ser por um lado, suficientemente simples e compactos, de modo a permitir uma rápida análise, mas por outro lado, permitir um fácil desdobramento em níveis mais detalhados, de modo que possibilite um total acompanhamento de todas as perspectivas. Desta maneira, é possível gerenciar a estratégia de forma integrada e garantir que os esforços da organização estejam direcionados para a estratégia.

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta desenvolvida nos Estados Unidos no ano de 1990 e tendo como principais divulgadores Robert Kaplan e David Norton, os quais, em conjunto com outros pesquisadores, verificaram que os indicadores que as empresas vinham utilizando (basicamente financeiros), eram insuficientes para auxiliá-las a criar valor econômico para o futuro.

O *Balanced Scorecard* engloba os conhecimentos e as habilidades que os empregados necessitam (aprendizado e crescimento) para inovar e construir as capacidades estratégicas (processos internos) na criação de valores para o mercado (clientes), conduzindo um maior valor acionário (financeiro). Utilizando a avaliação de desempenho empresarial, o *Balanced Scorecard* pode fornecer à organização uma estrutura de implementação eficiente de gestão estratégica. Nesse

sentido, o Balanced Scorecard se apresenta como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia a longo prazo.

Os indicadores de desempenho utilizados na metodologia do BSC muitas vezes chegam com os resultados indesejados, devendo ser estudados; é onde a metodologia da Gestão do Conhecimento pode contribuir e criar elementos necessários para seu entendimento no controle dos processos.

2.2. Gestão Estratégica Do Negócio

As novas estruturas organizacionais e práticas de organização do trabalho, que diversas empresas estão adotando para superar os limites à inovação, ao aprendizado e à geração de novos conhecimentos, impostos pelas tradicionais estruturas, são baseadas no trabalho de equipes multidisciplinares com alto grau de autonomia. O planejamento estratégico torna-se, dentro do presente contexto, uma peça fundamental para o sucesso da organização.

A palavra planejamento descreve o processo de seleção dos objetivos de uma organização; é a determinação das políticas e dos programas estratégicos necessários para atingirmos objetivos específicos rumo à consecução das metas. O planejamento estratégico, de forma geral, é o processo de idealização formalizado e de longo alcance empregado para se definir e atingir os objetivos organizacionais. O planejamento estratégico também é um instrumento para se estabelecer estratégias competitivas. Cada vez mais, os administradores o utilizam como ferramenta para auxiliar no desenvolvimento das organizações. O planejamento estratégico ajuda a formular um conceito claro e definido das organizações, permitindo a elaboração de planos e a determinação das atividades que farão com que as organizações se aproximem dos objetivos. Sabe-se que diariamente as situações se apresentam diferentes, o que torna o amanhã diferente de hoje e hoje diferente de ontem. Planejar essas diferenças é uma forma de se adiantar e enfrentar os fatos desconhecidos e incertos. Planejar é uma estratégia para sobreviver.

De acordo com o pensamento de Kotler (1993, p.168), o planejamento estratégico faz “as empresas pensarem sistematicamente no futuro e melhoram as interações entre executivos da empresa, obriga a empresa a definir melhor seus objetivos e políticas, proporcionando uma melhor coordenação dos esforços da empresa e proporciona padrões de desenvolvimento mais fáceis de controlar”.

Através do planejamento estratégico torna-se possível diminuir o risco de tomar uma decisão errada, obter uma visão criativa sobre os rumos das empresas, reunir todas as decisões isoladas em um só plano de ação, facilitando a visualização. Segundo Oliveira (1991, p.62), planejamento estratégico é um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação com o ambiente. Além disso, através do planejamento estratégico pode-se definir o negócio em que a organização atua ou deveria atuar, bem como sua missão. A primeira informação importante a ser extraída de um planejamento estratégico é a missão da organização, pois ela representa a razão de ser, o motivo pelo qual a empresa existe ou pretende existir. Conforme Bertáglio (2003, pg.39) “O planejamento estratégico é um esforço para produzir decisões que orientarão as ações da organização. Deve ser simples e claro, e conter a missão, os princípios, as metas e os objetivos da empresa, e se basear nas premissas e variáveis internas e externas”.

As variáveis internas se concentram nos recursos financeiros, humanos e tecnológicos e apresentam um melhor nível de controle, enquanto que as variáveis externas apresentam maior risco e um menor nível de controle ou nenhum controle, representando o mercado e os clientes, a concorrência, a conjuntura social, política e econômica. Um planejamento estratégico dá uma visão do futuro e independente do porte da empresa, de estar abrindo um negócio ou ser uma empresa já estabelecida. As organizações precisam de um processo de planejamento para lhes indicar a direção certa e para guiá-las ao longo do caminho.

- Visão da organização – preparadas pela alta gerência e orientadas no sentido dos resultados da organização e como eles serão explorados daqui a 10 ou 20 anos;

- **Missão** – é a razão declarada para a existência da organização. Geralmente ela é preparada pelo diretor-presidente e muda somente quando a organização decide optar por um mercado completamente novo;
- **Valores** – as convicções básicas em que a organização está baseada, os princípios que compõe a cultura da organização, freqüentemente são chamados valores. Os valores raramente são mudados;
- **Foco estratégico** – são os fatores fundamentais fixados pela organização além de seus competidores ao longo dos cinco anos seguintes. Esses fatores são definidos pelos gerentes, gerência média e superior;
- **Fatores críticos de sucesso** – é tudo aquilo que a organização deve fazer excepcionalmente bem para superar problemas e obstáculos a fim de cumprir as declarações da visão.

A Figura 1 propõe uma visão de estratégia cuja eficácia comprovamos na prática. A missão abrangente da organização representa o ponto de partida que esclarece a razão de ser da organização ou a maneira como a unidade de negócio se encaixa na arquitetura corporativa mais ampla.



Figura 1 – Forma de traduzir a missão em resultados almejados (adaptado de KAPLAN e NORTON, 2001, p 85).

A missão e seus respectivos valores essenciais podem ser bastante estáveis no tempo. A visão da organização é a trajetória, ajudando a administração a compreender por que e como respaldar os esforços da mesma. No que diz respeito à promoção do dinamismo da estratégia, o movimento que se inicia na estabilidade da missão e dos valores essenciais dita o passo seguinte no contínuo. O planejamento estratégico se desenvolve e evolui no tempo de modo a enfrentar as condições em mutação impostas pelo mundo real.

Para Mintzberg (1995) o planejamento estratégico é um processo formalizado, que leva em conta as oportunidades e ameaças do ambiente e os pontos fortes e fracos da organização para

produzir resultados, estabelecendo objetivos, estratégias e ações na forma de um sistema integrado de decisões. Dessa forma, pode-se concluir que o planejamento estratégico possibilita que as organizações antecipem as mudanças que estão por vir, criando produtos ou mesmo explorando novos mercados. Isso se torna cada vez mais viável quanto mais próxima da realidade estiverem as percepções e competências dos gestores da organização.

2.3. Gestão de Conhecimento

Para ir ao encontro dos objetivos de negócio, as organizações devem gerir eficazmente os seus recursos de informação e conhecimento. Tanto a gestão da informação quanto do conhecimento focam diferentes partes da mesma cadeia de valor. A gestão do conhecimento foca os processos e as pessoas envolvidas em criar, partilhar, disponibilizar e influenciar o conhecimento na organização para o suporte das estratégias de negócio.

A Gestão do Conhecimento está intrinsecamente ligada à capacidade das empresas em utilizarem e combinarem as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional para desenvolverem competências e capacidade inovadora, que se traduzem, permanentemente, em novos produtos, processos, sistemas gerenciais e liderança de mercado”.

Para que a informação se transforme em conhecimento, os seres humanos precisam fazer virtualmente todo o trabalho. Tal transformação ocorre através da comparação, conseqüências, conexões e conversação. Para que os dados transformados em informação gerem a base do conhecimento necessário, este deve necessariamente passar pelos indivíduos, pelas equipes e competências organizacionais, gerando o aprendizado organizacional, conforme Figura 2.



Figura 2 – Estrutura da base de conhecimento organizacional (PROBST et al, 2002, p.22).

Bem utilizada, a gestão do conhecimento pode fazer o diferencial competitivo das organizações, porém deve ser transferido e assimilado pelos funcionários para converter o processo do conhecimento tácito em conhecimento explícito. Partindo-se da premissa de que o sistema é integrado, elabora-se uma única política contemplando as dimensões. Exemplo: acionistas, clientes, funcionário. Preferencialmente, a prática de qualquer empregado, subcontratado ou não, explanar ao supervisor da área a Política, bem como os aspectos e impactos que a atividade a ser desenvolvida possa causar, deve ser encorajada.

3. ESTUDO DE CASO

3.1. Metodologia

Para o estudo pretendido, primeiramente foi feita pesquisa bibliográfica. Num segundo momento, extraímos dados do planejamento estratégico e do modelo do *Balanced Scorecard* implantado na organização, aplicando um estudo de caso, a partir de uma abordagem qualitativa e/ou quantitativa caracterizada pelo entendimento profundo e exaustivo dos objetivos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado. A escolha pelo método qualitativo e/ou quantitativo se justifica pelo levantamento de dados cuja análise é dos seguintes itens de satisfação: Funcionários, Clientes e Acionistas.

Assim, propõe-se a utilizar uma metodologia para a gestão estratégica, desenvolvendo o gerenciamento de processos através da utilização das perspectivas do *Balanced Scorecard* selecionando indicadores de desempenho financeiros e não financeiros, integrados, que contribuirão para que a organização possa desempenhar da melhor forma possível suas atividades, tendo como foco principal a satisfação das expectativas dos clientes.

3.2. Resultado

O resultado esperado da integração do *Balanced Scorecard* e da Gestão Estratégica de Negócio consiste em desenvolver indicadores de desempenho que possibilitem o acompanhamento dos resultados em vários níveis, tornando possível uma visualização da empresa. Isso permite a conexão de atividades estratégicas e, quando necessária, uma análise e reavaliação de suas estratégias de negócios e de suas ações, possibilitando uma correção rápida de rumo para adequar-se ao mercado e alcançar os objetivos e metas da organização.

O modelo proposto considera o levantamento de dados das três dimensões da organização. A primeira dimensão trata da satisfação dos Funcionários com a empresa, levando em consideração uma pesquisa externa feita pela Revista Exame, uma pesquisa interna feita por uma empresa de consultoria, e também dados fornecidos pelos recursos humanos da empresa, que avalia a porcentagem de retenção de funcionários. Já a segunda dimensão trata da satisfação dos Clientes com os serviços prestados pela empresa, utilizando como indicadores o volume de novos clientes em sua carteira, a retenção de clientes mantida pela revenda dos produtos e serviços e também a pesquisa de satisfação realizada pela empresa Pesquisa e Consultoria S/A. E a terceira dimensão avalia a satisfação dos acionistas considerando o crescimento da receita, o indicador social como foco no negócio e também os gastos comparados com o orçamento planejado. A meta varia de 1 a 3, sendo que o resultado 1 é o índice Ótimo, 2 o Bom e o 3 índice Ruim. O índice 2 é o resultado esperado pela empresa e a variação para os outros índices é de +/- 5 pontos percentuais sobre a meta. Cada dimensão, possui um peso, sendo a primeira e a terceira 30% e a segunda que trata sobre clientes possui um peso de 40 %, demonstrando assim a importância dos clientes para a organização.

Um serviço de qualidade é o intuito de toda organização que preza pela satisfação do cliente e busca maiores mercados. Quando ocorrem erros, é preciso que hajam meios de contornar a situação, ou tentativas de reparar tais incorreções utilizando um plano de ação.

A tabela 1 apresenta o estudo de caso de uma empresa do ramo de produtos e serviços com a aplicação do *Balanced Scorecard* na gestão estratégica de negócio.

Tabela 1 – Aplicação do Balanced Scorecard

Balanced Scorecard									
	PESO	META	1º Trimestre		2º Trimestre		3º Trimestre		ANUAL
			%	Pontos	%	Pontos	%	Pontos	
TOTAL	100			2		2		2	2
FUNCIONÁRIOS	30			2		2		3	2
Exame - Melhores Empresas para se Trabalhar	40	80%	85%	1	85%	1	75%	3	
Pesquisa Interna	40	90%	84%	3	90%	2	85%	3	
Retenção de Funcionários	20	95%	96%	2	96%	2	90%	3	
CLIENTES	40			3		3		2	3
Novos Clientes		20%	14%	3	14%	3	19%	2	
Retenção de Clientes		85%	79%	3	79%	3	80%	3	
Satisfação do Cliente		80%	78%	2	78%	2	80%	2	
ACIONISTAS	30			2		2		1	2
Crescimento da Receita		5%	4%	2	6%	2	10%	1	
Indicador Social com foco no Negócio		80%	80%	2	80%	2	80%	2	
Gastos x Orçamento		5%	11%	3	6%	2	3%	1	

LEGENDA		
ÓTIMO	BOM	RUIM
1	2	3
1 e 3 possui variação de +/- 5 pontos sobre a meta (2)		

3.3. Análise dos Resultados

O modelo de gestão apresentado, utilizando como pano de fundo o Planejamento Estratégico da organização e seus indicadores de desempenho advindos do BSC, conseguiu ordenar temas organizacionais e desenvolver metas no sentido de capacitar e qualificar as pessoas, envolver o conhecimento necessário para as equipes identificarem e analisarem os resultados dos processos operacionais.

De acordo com os resultados apresentados na Tabela 1, a empresa obteve um resultado esperado no final do ano nas dimensões Funcionários e Acionistas – meta igual a 2 (Bom). Dentro destas dimensões, destacamos 3 itens, pois a empresa foi considerada uma das melhores empresas para se trabalhar, e obteve um aumento nas receitas e uma grande diminuição nos gastos em comparação com o orçamento. Por outro lado, obteve um resultado negativo na dimensão clientes, dimensão esta que possui maior peso para a companhia (40%) ficando com o resultado igual a 3 (Ruim). O impacto maior foi em relação item Retenção de cliente, pois em todos os trimestres obteve resultado Ruim. O diagnóstico dos resultados decorrentes do Planejamento Estratégico da empresa contribuiu para traçar novos rumos, principalmente em relação às metas não atingidas no corrente exercício e seu aprimoramento para atingir objetivos futuros.

4. CONCLUSÃO

O modelo de gestão apresentado utilizou como pano de fundo o Planejamento Estratégico da Organização e seus indicadores de desempenho advindos do BSC, conseguindo ordenar temas organizacionais e desenvolver metas no sentido de capacitar e qualificar as pessoas, envolvendo o conhecimento necessário para as equipes identificarem e analisarem os resultados dos processos operacionais.

Através da experiência observada, segundo uma estratégia traçada e baseada nos resultados alcançados por meio da metodologia do *Balanced Scorecard*, pode-se apresentar as três dimensões analisadas, que contribuíram decisivamente nas avaliações e na interpretação dos fatores relacionados às variáveis encontradas nos indicadores de desempenho estabelecidos para auxiliar na gestão estratégica da organização para o atingimento de metas futuras.

Enfim, a falta de conhecimento apropriado para atingir as metas corresponde ao fracasso dos objetivos traçados. Por outro lado, os indicadores que corresponderam às expectativas das metas estabelecidas relacionaram-se aos objetivos passados aos funcionários com clareza. Desta forma os envolvidos no processo obtiveram o conhecimento suficiente para atingir os resultados das metas esperadas.

O intuito de se combinarem a Gestão do Conhecimento e o modelo de Gestão Estratégica baseou-se no fato da importância na identificação dos resultados de forma específica, oferecendo à organização a qualificação dos funcionários por intermédio de treinamentos continuados.

Convém ressaltar, entretanto, que apesar de não ter obtido a totalidade dos resultados, esta metodologia mostra-se promissora do ponto de vista da modelagem, porém, é necessário um maior aprofundamento teórico sobre o assunto, uma vez que, pelos próprios resultados encontrados e apresentados nesta publicação poucos estudos foram realizados com aplicações práticas.

O conhecimento é, na verdade, um trunfo competitivo de extremo poder, e é de extrema importância não só na aquisição, como também sua criação e transferência.

5. AGRADECIMENTOS

Os autores agradecem a coordenação do II Curso de Pós-Graduação em “Auditoria e Perícia” oferecido pela Faculdade de Ciências Contábeis pela oportunidade de participar de uma pesquisa técnica aplicada e poder contribuir para a divulgação do conhecimento no Seminário multidisciplinar da Faculdade de Engenharia Mecânica da Universidade Federal de Uberlândia.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albrecht, K. e Bradford, L. J., 1992, “Serviços com qualidade: a vantagem competitiva”, editora Makron Books, São Paulo-SP.
- Berton, L. H., 1998, “Balanced Scorecard – Uma nova ferramenta de gestão”, Revista FAE, n.1/2 jan/dez., Curitiba-PR.

- Campos, V. F., 1994, "Total Quality Control in Japanese Way", editora Fundação Christiano Ottoni, Belo Horizonte-MG.
- Kaplan, R. S. e Norton, D. P., 1997, "A estratégia em ação: Balanced Scorecard", 2ª edição, editora Campus, Rio de Janeiro-RJ.
- _____, 1997, "A estratégia em ação: Balanced Scorecard", 2ª edição, editora Campus, Rio de Janeiro-RJ.
- _____, 2001, "Organização orientada para a estratégia", 6ª edição, editora Campus, Rio de Janeiro-RJ.
- Salomon, D. V., 1999, "Como fazer uma monografia", 9ª edição, editora Martins Fontes, São Paulo-SP.

O THE BALANCED SCORECARD AS A CONTROLLING TOOL OF STRATEGIC MANAGEMENT

Renan Billa

Universidade Federal de Uberlândia
Av. João Naves de Ávila, 2121 – Campus Santa Mônica
CEP – 38400-902 Uberlândia/MG
rbilla@mecanica.ufu.br

Cristiane Araujo Silva

Universidade Federal de Uberlândia
Av. João Naves de Ávila, 2121 – Campus Santa Mônica
CEP – 38400-902 Uberlândia/MG
cristianearaujo@triang.com.br

Michele Amaral Santana

Universidade Federal de Uberlândia
Av. João Naves de Ávila, 2121 – Campus Santa Mônica
CEP – 38400-902 Uberlândia/MG
micheleasantana@hotmail.com

Abstract: *During the last years, the Brazilian organizations strategically are adopting new practices to be more competitive in the market. Traditionally the organizations attempt to establish strategical planning looking at performance indicators over a long period of time. However, the traditional factors of evaluation do not always add values to the organization if implemented exclusively taking into account the financial indicators. This text is about the development of a Strategic Management Model by Balanced Scorecard utilization to choose the processes to be optimized and to integrate the financial or not performance indicators. Then it's necessary to improve the controlling capacity over the results, over the incurred risks in each process to guarantee the organization continuity in the market. If the companies want to keep on been competitive and valued to the market, it is too much important changing for a strategic management model. The article intends to contribute and clarify the understanding of the Balanced Scorecard tool using in Brazil.*

Key words: *Balanced Scorecard, Strategic Management, Controlling, Performance Indicators.*