

Balanced Scorecard – Uma revisão bibliográfica

Jackson Luis Oshiro (UTFPR) j.oshiro@outlook.com
João Luiz Kovaleski (UTFPR) kovaleski@utfpr.edu.br

Resumo:

O Balanced Scorecard é uma técnica de gestão focada em resultados voltados não só para as questões financeiras, mas também para a gestão de pessoas. Tem como diferencial demonstrar que a satisfação da equipe pode influenciar diretamente na produtividade de uma empresa. Mesmo que sejam resultados difíceis de se evidenciar, consegue, através de uma metodologia bem elaborada, criar indicadores que comprovam sua eficácia na obtenção de resultados. Mais do que uma simples ferramenta, o Balanced Scorecard auxilia outras ferramentas de gestão a buscar seus resultados, criando ligações em diferentes aspectos de uma empresa.

Palavras chave: Balanced Scorecard, Indicadores, Técnica de Gestão.

Balanced Scorecard - A review

Abstract

The Balanced Scorecard is a management technique focused on targeted results not only financial, but also for the management of people. Its differential demonstrate that the satisfaction of the team can directly influence the productivity of a company. Even if it results difficult to show, can, through a well-established methodology, create indicators that prove their effectiveness in achieving results. More than a simple tool, the Balanced Scorecard helps other management tools to search results by creating links on different aspects of a company.

Key-words: A Balanced Scorecard, Indicators, Management Technical.

1. Introdução

O objetivo deste artigo é trazer de forma simples a técnica de gestão que tem como diferencial não focar somente em questões de forma isolada, mas objetiva unir quatro aspectos distintos que juntos obtêm uma visão clara do caminho que a empresa está trilhando e de quais detalhes deverão ser observados para garantir um resultado satisfatório. Esta revisão bibliográfica traz os conceitos que reforçam o Balanced Scorecard como uma técnica que consegue criar um valor para a área de Gestão de Pessoas e também para a área Financeira sem desvalorizar qualquer uma das áreas da empresa.

2. Referencial Bibliográfica

O Balanced Scorecard – BSC, foi criado por Kaplan e Norton na década de 1990, onde os mesmos desenvolviam um projeto que abrangia várias empresas com o objetivo de elaborar um

novo modelo de medidas de desempenho para as organizações (COSTA, 2001). Zago Silva (2006) entende que o BSC teve sua origem focada num novo sistema de medição de desempenho com base em indicadores financeiros e não financeiros, porém acabou por se tornar um novo sistema gerencial. Gomes (2006) reforça a importância deste sistema gerencial ao citar que o mesmo busca complementar as medidas financeiras com outras medidas de desempenho não financeiras, criando desta forma um equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazos e seus indicadores de tendências e ocorrências. Muitos acabam por entender que o BSC é uma ferramenta destinada a contadores, porém trata-se de uma ferramenta que deve ser utilizada para tomada de decisões da gerência envolvendo suas operações, os processos de produção, seus objetivos, produtos e clientes, com vistas de atingir a estratégia da empresa (PEREIRA et al., 2011). O BSC trata-se de um sistema de gerenciamento da estratégia que transforma a estratégia em ação, utilizando um conjunto de medidas de desempenho de forma balanceada. (KAPLAN e NORTON, 1997). Existem quatro perspectivas que norteiam o BSC, onde as mesmas contemplam indicadores financeiros e não financeiros visando suportar o monitoramento da estratégia em busca da visão da organização. Segue a figura que demonstra a interligação entre estas perspectivas:

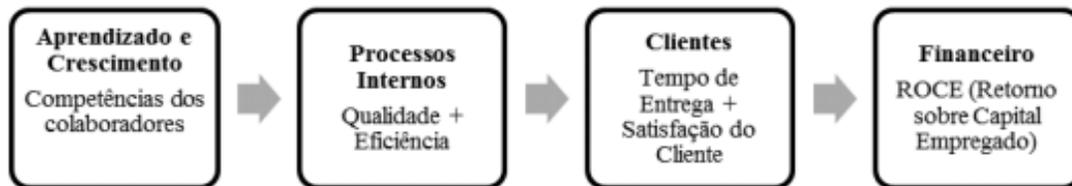


Figura 01 - Interligação entre as 4 perspectivas do BSC

Em cada perspectiva é importante entender que eles não são um processo em linha horizontal ou vertical, mas um sistema que cria interação entre todos os aspectos.

Na sequência é possível visualizar as 4 perspectivas com suas devidas exigências:

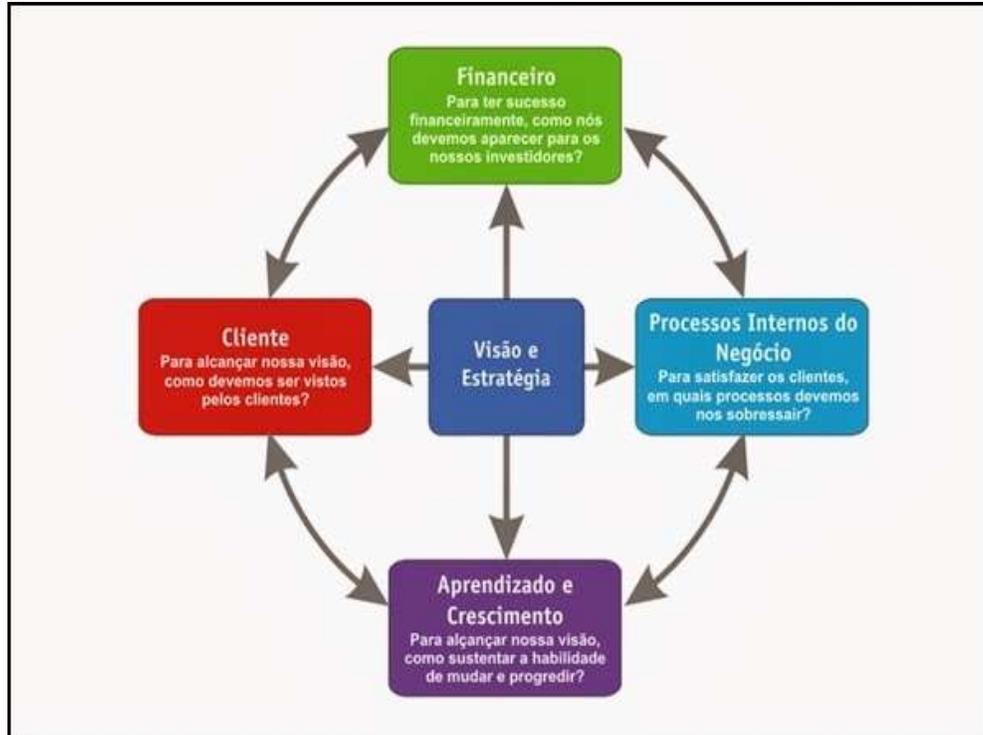


Figura 02: BSC e suas 4 perspectivas
Fonte: Kaplan e Norton (2000)

Na figura 02, ficou evidenciada a relação entre cada perspectiva, Padoveze (2009) reforça o sentido do BSC como um sistema de informação gerencial estratégico que reflete a missão e estratégia da empresa em um conjunto de medidas de desempenho financeiras e não financeiras. A elaboração do BSC tem seu início na definição da missão, visão e os objetivos estratégicos da organização em questão. (CORDEIRO et al., 2012).

Outro quadro que evidencia esses aspectos de Oliveira (2009):

Perspectiva Financeira		
Aumentar da Receita	Resultado para os Acionistas	Produtividade

Perspectiva dos Clientes		
Contribuir com a cadeia produtiva do cliente	Diferenciação do Serviço	Eficácia do Produto

Perspectiva da Sociedade		
Entregar produto mais saudável	Oferecer mais emprego e renda	Produzir com menos Impacto ambiental

Perspectiva dos Processos		
Desenvolver um relacionamento com os clientes	Otimizar a produtividade operacional	Produzir de modo sustentável

Perspectiva das Pessoas		
Qualificar as pessoas	Aumentar a motivação para o trabalho	Gerar mais segurança

Quadro 03: Perspectivas do BSC
Fonte: Adaptado de Oliveira (2009)

Portanto, somente após definir com clareza a missão, visão e valores da organização é que torna possível a correta implantação do BSC, haja vista que estes conceitos bem absorvidos pelos colaboradores permitirão a correta tomada de decisão.

Sendo neste caso a primeira etapa a ser definida conforme exemplo no quadro 01:

Missão: razão de ser da empresa	Vender peças automotivas de qualidade e com bons preços.
Visão: aonde a empresa quer chegar.	Tornar-se a loja de autopeças mais competitiva no Rio de Janeiro.
Valores: são os ideais de atitude, comportamento e resultados que devem estar presentes nos funcionários e nas relações da empresa com clientes, fornecedores e parceiros.	Confiabilidade e Seriedade.

Quadro 01 – Identidade Organizacional
 Fonte: Santos e Portugal (2014).

Após a definição da missão, visão e valores, é necessário focar as metas (Perspectivas) e as estratégias (execução). Sem uma definição clara da missão, visão e valores, a empresa pode não focar seus esforços naquilo que dá sentido ao negócio em si. É de grande importância devido ao comprometimento dos gestores com os indicadores gerados pelo Balanced Scorecard. Pois ao definir uma missão voltada para a qualidade, as perspectivas devem ser focadas em treinamento, tecnologia, e sobretudo a satisfação do cliente quanto ao produto recebido, sem abrir mão do lucro, mas as vezes abrindo mão de outros fatores que possam distanciar a empresa do foco principal.

No quadro a seguir é possível visualizar exemplos de estratégias para alcançar as metas estipuladas nas quatro perspectivas do BSC.

Metas	Estratégias
Financeira	Foco na receita Crescimento de mercado Lucratividade Geração de fluxo de caixa Investimentos Controle de custos
Cliente	Segmentos de cliente Taxa de falha Mercados pelos quais estará competindo Disponibilidade de atendimento Mapeamento Constante
Processos internos	Identificar os processos mais críticos para a obtenção de um desempenho superior para clientes e acionistas
Aprendizado e o crescimento	Investimento na reciclagem de funcionários Tecnologia Sistemas de informação Procedimentos organizacionais

Quadro 02: Metas e estratégias do BSC
 Fonte: Adaptado de Oliveira (2009)

Para melhor explicar as perspectivas seguem algumas considerações sobre cada uma delas:

a) Perspectivas financeiras

A maximização do retorno ao acionista é uma busca crescente, e a perspectiva financeira possibilita medir e avaliar o resultado que o negócio proporciona e necessita para o seu desenvolvimento e para satisfação de acionistas. Esta perspectiva demonstra a preocupação em gerar recursos financeiros. (PINTO et al., 2013). Segundo Cordeiro et. al. (2012) dentro da perspectiva financeira os indicadores financeiros permitem resumir de forma mensurável as consequências das ações tomadas anteriormente.

b) Perspectivas do Cliente

Nesta perspectiva as empresas focam nos segmentos de cliente e mercado nos quais desejam atuar. Embora ela esteja ligada aos objetivos financeiros da empresa, ela visa o acompanhamento dos aspectos envolvendo satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade junto aos seus clientes. (PINTO et al., 2013).

Julião (2003) analisa esta perspectiva como uma ótica da satisfação do cliente envolvendo as relações comerciais, reclamações, atendimento, pesquisa de satisfação, ou seja, tudo que pode influenciar na lealdade do cliente.

c) Perspectivas dos Processos internos

Na ótica da perspectiva dos processos internos estão as atividades operacionais que devem estar em constante melhoria e inovação. (SANTOS e PORTUGAL, 2014). Gonçalves et al. (2013) considera esta perspectiva como uma forma da organização ficar por dentro de tudo o que está acontecendo com ela, devendo os gerentes verificar a todo momento se o que foi planejado está de fato ocorrendo.

d) Perspectivas de Aprendizado e Crescimento

A perspectiva de aprendizado e crescimento visa a identificação da capacidade humana e tecnológica de tal forma que permita localizar as lacunas existentes, para buscar o aperfeiçoamento. Focando nos aspectos de infraestrutura, recursos humanos (satisfação, produtividade), sistemas e procedimentos necessários para o desempenho excepcional da empresa. (SANTOS e PORTUGAL, 2014).

Segundo Cordeiro et al. (2012) esta perspectiva deve proporcionar à empresa o crescimento e melhoria contínua no longo prazo incluindo metas de qualificação de funcionários, melhoria de sistemas de informação e alinhamento de procedimentos e rotinas.

Portanto, o BSC divide-se em quatro perspectivas que estão interligadas, possibilitando que uma auxilie a outra na busca dos resultados planejados pela organização. Sendo o equilíbrio entre elas fundamental para o sucesso do BSC. Pois segundo Rosa e Molina (2005) o aprendizado e crescimento qualificam os processos internos, gerando satisfação dos clientes, que resultam no aumento do resultado financeiro. Combinando resultados (indicadores de fatos) com vetores de desempenho (indicadores de tendência) possibilita a devida orientação para criar vantagens competitivas.

O BSC pode ser utilizado em quaisquer atividades de negócios, desde uma universidade até um agronegócio. O motivo do BSC ser conhecido pelo destaque nas pessoas da empresa é devido ao fato do foco nas pessoas, na tecnologia e na inovação. Na sequência é possível visualizar uma figura que retrata bem esta definição.

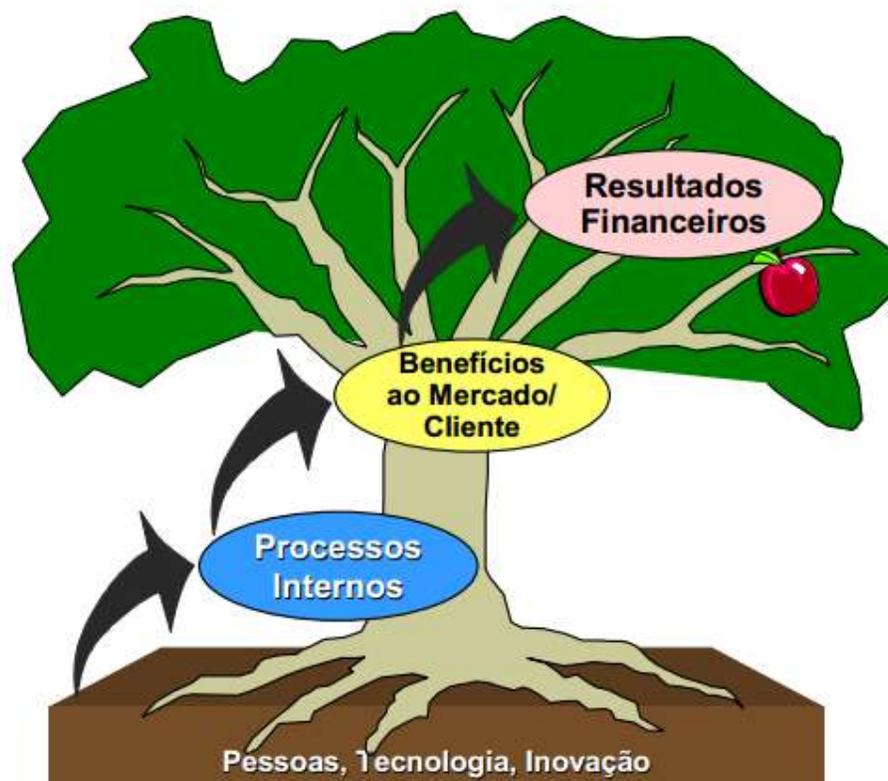


Figura 04 – Desenvolvimento do BSC
Fonte: David Kallás (2005).

3. Considerações

Através deste breve esclarecimento, é possível perceber que o BSC tem como diferencial o fato de ser uma técnica de gestão que foca tanto nas questões financeiras como nos processos operacionais. Demonstrando que a satisfação dos colaboradores pode interferir na produtividade, o que na sequência poderá interferir na satisfação do cliente, resultando nos resultados financeiros. Tratando desta forma com afirmativas do tipo “se-então”, como por exemplo: **Se** houver promoção de satisfação dos colaboradores, **então** eles passarão a produzir com qualidade; **Se** eles produzirem com qualidade, **então** aumentará a satisfação dos clientes; **Se** aumentar a satisfação do cliente, **então** aumentará o faturamento da empresa. É evidente que essa análise acaba ficando um tanto subjetiva, haja vista que é muito difícil medir de forma clara a relação entre os indicadores de satisfação dos colaboradores e os indicadores de faturamento, porém com a devida atenção, é possível identificar a relação mesmo que não tão exata, entre as perspectivas elencadas no Balanced Scorecard.

É necessário esclarecer que o BSC não se trata de um novo sistema de indicadores financeiros, nem um sistema automático de informações ou um sistema de gestão operacional, nem um formulador de estratégias e muito menos um projeto isolado na empresa.

Referências

- CORDEIRO, J. V. B. de M.; RIBEIRO, R. V. Gestão da Empresa.** Revista Contabilidade & Gestão – COAD Informações Confiáveis – mar-abr/Ano 06, p. 20-27, 2012.
- COSTA, A. P. P. Contabilidade gerencial: um estudo sobre a contribuição do Balanced Scorecard.** Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo – USP, São Paulo, 2001.
- GOMES, L. V. C. Adaptação do BSC para as MPE's brasileiras: uma pesquisa-ação.** Dissertação de Mestrado, Faculdades IBMEC, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2006.
- GONÇALVES, W. et al. A utilização do Balanced Scorecard (BSC) para definição do mapeamento estratégica das micro e pequenas empresas do setor de autopeças da região urbana de São Mateus – ES CONBREPPO, 2013.**
- JULIÃO, A. Avaliação de desempenho na visão da Controladoria.** ConTexto, Porto Alegre, v.3, n.5, 2003.
- KAPLAN, R. S., Norton, D. P. A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard.** Rio de Janeiro: Campos, 1997.
- KAPLAN, R. S., Norton, D. P. Organização orientada para a estratégica: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.
- PADOVEZE, C. L. Controladoria Estratégica e Operacional 2ª Ed.** São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- PEREIRA, D. L. et al. Balanced Scorecard: ferramenta de gestão nas organizações CONBREPPO, 2011.**
- PINTO, L. A. et al. Gestão estratégica – um caso sobre a utilização da metodologia BSC em uma empresa do estado de São Paulo.** Revista InterAtividade, Andradina, SP v. 1, n. 2, 2º sem.,2013.

PRADO, E. V. do. Et al. Os desafios na implementação da controladoria estratégica nas organizações. Caderno Profissional de Administração – UNIMEP, v.3, n.2, 2013.

ROSA, V. J. R.; MOLINA, V. L. I. O desempenho profissional no context do balanced scorecard. V Encontro Latino Americano de Pós-Graduação, 2005.

SANTOS, E. et al. O balanced scorecard em uma empresa de pequeno porte: um estudo de caso. Contaduría Universidad de Antioquia, 65, 251-268, 2014.

ZAGO SILVA, S. L. Balanced Scorecard como ferramenta na avaliação de desempenho da gestão do orçamento público: caso prático: DMAE. Revista de Administração Pública, v. 27, n. 2, p. 162-177, 2006.