

Balanced Score Card: Estrutura e Conceitos da Ferramenta de Gestão Empresarial.

Luiz Maurício Aires F.da Silva¹

Walter Júnior Jovêncio de Faria²

Resumo

Este artigo tem por objetivo discutir essencialmente a estruturação conceitual da ferramenta estratégica BSC – Balanced Score Card dentro de um conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição de indicadores empresariais. Diante desse panorama, o scorecard mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas devidamente equilibradas que são: a financeira, a do cliente, a dos processos internos da empresa e do crescimento e aprendizado. Este sistema permite que as empresas que o utilizam, não somente analise sua gestão sob a ótica do desempenho financeiro, mas também na capacidade de mobilização e exploração dos ativos intangíveis ou invisíveis. Nessas condições, as organizações passam a perceber a criação de novos ambientes operacionais e entram na era da informação, afastando-as do tradicional foco de curto prazo.

Palavras-Chave: Estratégia, Perspectivas, Processos e Balanced Score Card.

Abstract

This article aims to discuss the structuring of strategic measurement system BSC – Balanced Score Card into the extended and including both no financial and financial measures. Under these conditions the scorecard measure organizations results above four balanced perspectives: financial, customers, internal business process, and learning and growth. This system helped organizations which also being used by focusing not only on financial outcomes but also on the capacity analysis operational and developmental inputs to provide a more comprehensive view of business. Under these conditions the organizations have the knowledge to the creation of new operational environments and going into the information era to remove the traditional focus on the short term.

Key-words: Strategic, Perspectives, Process, Measures and Balanced Scorecard

¹ Mestre em Gestão Estratégica de Empreendimentos pela Faculdade Alves Faria – ALFA

² Especialista em Redes e Banco de Dados para Web, Mestrando em Ciências Mecânicas – UnB, Professor dos cursos de Administração, Enfermagem e Farmácia da Facer – Faculdade de Ceres, Técnico em Informática da Facer – Faculdade de Ceres; walterjun@gmail.com.

1 Introdução

No final dos anos 70 e início dos anos 80, as empresas viviam uma era na qual o sucesso dessas organizações era determinado através de um aproveitamento máximo dos benefícios econômicos de escala. A importância dos fatores tecnológicos era considerada um item de diferencial competitivo; mas tratavam exclusivamente de se atentar aos ativos físicos, os quais proporcionavam as produções em massa de todos os produtos e os caracterizavam de forma padronizada.

De certa forma esse tipo de controle era eficaz nas grandes corporações, mas não proporcionavam aos gestores informações com total visibilidade das empresas, seus produtos, serviços, clientes e colaboradores. Essa etapa conhecida no mercado como a era industrial oferecia uma informação que focava quase a sua totalidade nos sistemas de controles financeiros. Fato esse, que proporcionou diversos casos de sucesso nos Estados Unidos, como a General Motors, a General Electric, a Du Pont dentre outros. Essas empresas utilizavam-se de uma medida financeira sintética que objetivava o retorno sobre o capital empregado.

No entanto, nas duas últimas décadas do século XX, surge o período conhecido a era da informação, que tornam desfuncionais as premissas da era industrial. Essa era veio para impactar de forma incomparável nas empresas com foco em serviços como transporte, comunicação e financeiro, as quais não conseguiam entrar em novos negócios. Mas para alcançar o sucesso competitivo, as organizações tanto no setor de serviços quanto no setor de produção, foram exigidas a se atentarem as novas capacidades de mobilização e deixar de lado o foco que somente via a gestão e investimentos, em medidas financeiras como nível suficiente para mantê-las ativas no mercado competitivo dessa era.

Assim surge uma ferramenta estratégica que oferece aos executivos instrumentos os quais eles necessitam para irem de encontro e alcancarem, metas e objetivos futuros. O *Balanced Score Card*, - BSC, então aparece no cenário organizacional e trata de traduzir a missão e a estratégia das empresas dentro de um conjunto global de ações com visão na gestão estratégica.

Focado em medir o desempenho organizacional sob a ótica do equilíbrio, o BSC dá então atenção a quatro perspectivas fundamentais para o sucesso de uma organização, são elas: a financeira, a do cliente, a dos processos internos e a do aprendizado.

Com esses pilares definidos, o BSC, permite então, que as organizações continuem a olhar para as suas metas e objetivos de origem financeira, mas também passarão a controlar e monitorar em conjunto com a perspectiva financeira, os aspectos e medidas não financeiras da organização. O foco financeiro passa então a ser dividido com o não financeiro, dando assim atenção na construção das capacidades e na aquisição dos ativos invisíveis que proporcionarão um crescimento futuro sólido as empresas que utilizam essa ferramenta.

2 Preceitos para o surgimento do Balanced Score Card

2.1 Ambiente Operacional

Entende-se que as empresas estão inseridas em ambientes com altos níveis de variações, definições e segmentações. Na análise levantada, o ambiente operacional surge dentro da era da informação como um novo conjunto de premissas, as quais, o principal ponto analisado é a sua correlação com os pontos fundamentais da concorrência industrial e a sua era. Do ponto de vista da operacionalização, as novas premissas pontuadas a seguir no texto, são contextualizadas conforme a percepção e pontos de vista, definidos e apresentados por Kaplan e Norton (1997) junto à era da informação, as quais em conjunto podem ser analisadas e comparadas em conformidade com as suas

características e em forma de programas de melhorias aplicados para as organizações:

- **Processos Interfuncionais** – Dentro da era industrial os processos interfuncionais tinham a especialização das habilidades funcionais como premissa básica, mas que ao longo do tempo foi se tornando ineficaz devido à maximização das especialidades funcionais. Na era da informação os processos são integrados e abrangem todas as funções tradicionais.
- **Ligação com Clientes e Fornecedores** – O cliente e o fornecedor na era industrial eram mantidos fora do ambiente interno das organizações. Os planos de produção era a forma que as empresas encontravam para fazer os bens e serviços chegarem à cadeia de forma vertical. Já com as empresas utilitárias da era da informação, o processo é integrado, não permitindo o antigo “empurrar” nos clientes e fornecedores.
- **Segmentação de Cliente** – Como as necessidades básicas eram satisfeitas na era da industrial e o baixo preço era fator preponderante, os desejos e valores eram colocados em segundo plano pelas empresas de produtos e serviços. Na era da informação isso não tem espaço, os produtos e serviços passam a ser customizados; surgindo alta variedade e baixo volume para atender cada vez mais necessidades específicas.
- **Escala Global** – A era industrial não percebia a sua volta uma possibilidade das indústrias fornecerem bens e serviços fora dos seus territórios. O que na era da informação veio deixar de ser um obstáculo. Isso porque como se tem altos custos de desenvolvimento de produtos, o mundo passou a ser um mercado sem fronteiras.
- **Inovação** – A tecnologia tem sido um grande concorrente interno para as organizações no desenvolvimento de bens e produtos. Entender as necessidades dos clientes é uma vertente, já prevê-las, é algo ainda encarado como desafio dentro das empresas. No entanto, a busca por inovações tecnológicas foca atualmente na eficiência dos processos operacionais e nos serviços prestados.
- **Trabalhadores de Conhecimento** – Uma elite intelectual constituída na figura dos gestores e engenheiros era uma das segmentações da era industrial. A outra era formada pela mão de obra que compunha as linhas de produção ou prestavam os serviços diretos utilizando-se na maior parte do tempo da força física. Na era da informação a automação assombrou as organizações diminuindo o número de vagas dos trabalhos voltados à força física. A capacidade de pensar e desempenhar funções analíticas estão em ênfase e claro, diretamente relacionadas com as atividades que exigem maior comprometimento físico e mental dos colaboradores. As iniciativas voltadas para a melhoria e sucesso das empresas como Gestão de qualidade total, foco nos clientes, o apoio ao cliente interno e a reengenharia.

Kaplan e Norton (1997) consideram que as ações de melhoria dentro das organizações não alcançaram os objetivos propostos pelos gestores desde a concepção das mesmas.

No entanto muitos desses programas de melhoria produziram resultados frustrantes. São quase sempre iniciativas isoladas dissociadas a estratégia organizacional, que não alcançam resultados financeiros e econômicos específicos. (KAPLAN e NORTON, 1996, p.7)

De acordo com esses estudiosos, os programas de melhorias aplicados nas empresas podem sim, alavancar resultados positivos dentro das organizações, desde que, seja trabalhado de forma integrada à estratégia e, também, à estrutura da organização. Portanto, os autores enfatizam que nem todos eles alcançam os objetivos propostos desde a sua concepção, aspecto esse, que pode ser percebido no comparativo através da ótica de duas eras, a da informação e a industrial e seus pontos

estratégicos. Faz-se necessário saber, quais pontos estratégicos poderão trazer resultados excepcionais em um plano de melhoria de uma organização.

É fundamental perceber se o foco está na geração de resultados interessantes aos acionistas, clientes, fornecedores e colaboradores e que sejam preponderantes, acima de tudo na melhora de desempenho no mercado competitivo dentro da era da informação.

Em função da busca efetiva de melhorias, Epstein e Bichard (2000) complementam a visão de Kaplan e Norton (1997) enfatizando que, entre os elementos relacionados para uma seleção de medidas de melhorias, os autores do início desse século, apontam para a necessidade de se ligar as medidas da administração central a toda organização, incentivando assim as chefias de unidades a criarem suas estruturas de medidas alinhadas entre as suas diretrizes e a dos seus funcionários e equipes.

Dentre os programas de melhorias é que se figura a concepção inicial que pode se então relacionar como um primeiro e fundamental passo no âmbito da gestão, diretamente ligados à estrutura e as estratégias do BSC.

2.2 Modelo Contábil Tradicional

A contabilidade, dentro do modelo da era industrial, talvez seja a forma mais arcaica de análise praticada nas empresas. Mesmo depois da era da informação, as corporações continuam modeladas nos moldes passados, e talvez, esse seja o maior paradigma a ser quebrado na era da informação.

É notório o esforço e a busca das empresas em construir ativos, capacidades internas e relações com agentes externos; mas o modelo contábil continua sendo elaborado nas medidas financeiras e na avaliação e mensuração apenas dos ativos tangíveis.

Em função dessa condição de avaliação, o atual modelo contábil fica em um estado de distanciamento relativo aos ativos intangíveis. Impossibilitando assim, o cálculo dessa modalidade de valor. O sistema contábil tradicional, peca por não conseguir mensurar em seus moldes, por exemplo, a capacidade de utilidade e o nível da intelectualidade dentro das estruturas organizacionais o que dificulta a sua aplicação dentro dos modelos de ações de melhorias que o BSC pode mensurar e propor à área gerencial de uma organização práticas aplicadas ao aumento da competitividade de mercado.

Como existe essa ineficiência por parte da estrutura contábil e seu modelo praticado nas empresas, o qual deixa de informar, por exemplo, a todo o seu corpo organizacional, possíveis melhorias em qualquer nível de medida não financeira dentro dos seus resultados periódicos, o modelo do BSC, pode associar seus fatores de mensuração não somente à parte financeira. Portanto, o modelo, também propõe, ações de melhoria e prospecção de dados do fator não tangível da organização e do seu capital humano para que o mesmo seja mensurado.

Mas como nem todo o modelo pensado pode se ver livre de objetos falhos em seu sistema destaca-se então um modelo de análise proposto por Kaplan e Norton (1997), dentro da perspectiva do BSC, o qual observa e analisa a situação da empresa através de um determinado ponto de vista, que aponta ao gestor quando estiver esgotando os estoques de capacidade interna e externa e os ativos intangíveis. Com relação ao cenário interno, que se forma em função da análise, é mister dizer que, os efeitos negativos se refletiriam imediatamente na declaração de renda dessas empresas e consequentemente nos seus ativos financeiros, tendo como resultado a falta de atribuição de valores aos seus sócios e acionistas.

Observando então de forma real, pode-se identificar uma enorme dificuldade por parte do modelo tradicional contábil em atribuir valores aos ativos não tangíveis de forma confiável, principalmente quando o modelo contábil é levado aos novos processos, aos novos projetos de produtos em fase de testes e até mesmo a capacidade intelectual e hábil de toda a equipe envolvida.

Outros fatores que podem estar diretamente voltados ao ambiente externo e a relação com a condição de não mensuração do modelo contábil, e que o BSC pode medir, seria a lealdade dos clientes; os sistemas de informação e os bancos de dados com todos os seus indicadores. Percebe-se o quanto eles são de difícil reconhecimento nos resultados dos exercícios periódicos em forma de balanços apresentados por essas organizações. Entretanto, é aí que o BSC se apresenta como uma ferramenta condicionadora para apoiar a gestão empresarial com um olhar diferenciado e não somente ligado ao modelo contábil já praticado nas organizações e seus balanços.

Por essa razão, existe uma total amplitude vinculada à visão e interpretação futura das empresas utilizadoras das ferramentas estratégicas de análise do cenário balanceado, característica estrutural do BSC. Sendo assim as empresas que não percebem através das suas ferramentas de gestão a importância do cenário balanceado, sem conseguir trazê-los ao modelo contábil atual, essas organizações não deverão sair na frente no que tange a corrida ao sucesso do ambiente competitivo de mercado, tanto atualmente como citado acima, como em um futuro não tão longínquo.

3 O Balanced Score Card e suas Características

O BSC - Balanced Score Card surgiu da necessidade das empresas de encontrar um sistema para mensurar indicadores intangíveis que criassem um equilíbrio entre as variáveis analisadas dentro de um modelo contábil estático e a oportunidade de construir condições e capacidades competitivas de longa durabilidade. A partir disto, mantendo as medidas financeiras para análise do cenário já realizado, como característica básica da era industrial e a análise dos intangíveis como cenário e característica da era da informação.

As organizações que adotam o sistema BSC poderão ter um olhar voltado ao horizonte futuro, investindo em suas carteiras de clientes, melhorando seus relacionamentos com fornecedores, atualizando sua tecnologia da informação e por fim, terem sempre objetivos e metas com foco, no que tange a inovação e conceitos de todas as suas áreas de atuação, assim como os seus ativos não mensuráveis.

Com a condição de complementar as medidas financeiras, principalmente após a análise do desempenho passado, o BSC faz com que o panorama futuro e suas ações sejam derivados de dois pontos fundamentais para o sucesso; a visão e a estratégia da empresa.

Para Campos (1998); empresas que usam o cenário balanceado como um sistema de gestão descobre que esse conceito abre novos horizontes, pois pode solucionar uma séria deficiência dos sistemas gerenciais tradicionais como, a incapacidade de integrar e sintonizar a estratégia de longo prazo com a visão, ações e resultados do curto prazo. Isso é um modelo imprescindível que ocorra dentro da estrutura do sistema BSC.

O cenário que pode se apresentar na realidade é que os executivos, através do BSC, poderão avaliar de maneira mais abrangente as unidades de negócio da empresa. Deverão estar atentos aos valores que essas unidades estão alavancando para os atuais clientes e claro para os futuros também, assim como para os acionistas também. As condições de entender e aumentar o nível da sua capacidade interna com treinamentos e o seu sistema tanto de informação como de comunicação para que possam dar passos seguros rumo ao futuro competitivo da empresa.

De acordo com Kaplan e Norton (1997) o Balanced Scorecard, tem condições claras de revelar os vetores de valores para desempenho financeiro e competitivo superiores e de longo prazo.

3.1 O Sistema Gerencial

Historicamente é característico das empresas, desde a era industrial usar apenas as medidas financeiras para avaliar a saúde da organização e traçar ao curto prazo metas e objetivos calcados na sua linha de frente.

O Balanced Scorecard indica aos gestores que medidas não financeiras também devem fazer parte dessa estrutura. O que se sabe é já existem sistemas de medidas de desempenho que abordam as

duas frentes, financeiras e não financeiras. Mas, essas variáveis possuem uma finalidade por assim dizer, não muito objetiva. Sendo então estruturadas e praticadas apenas como retro informação ou controles de operações de curto prazo. No BSC a análise é transparente, e permite que todos da organização possam fazer parte do sistema gerencial; dando ênfase ao fato que ações praticadas por níveis de escalão inferiores terão conseqüências financeiras e que a alta cúpula das organizações poderão planejar resultados de longo prazo.

Para Kaplan e Norton (1997), o BSC tem de traduzir a missão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis. Podem-se classificar como prioridades competitivas estratégicas. Conforme Campos (1998, p.102), Os estrategistas definem a direção de uma organização.

Segundo Porter (2005), cada empresa tem sua estratégia, e ao construí-las a empresa está montando e realizando planos de ação, metas e as políticas necessárias para alcançar seus objetivos.

O equilíbrio então poderá vir dos indicadores externos que focam nos acionistas das empresas e seus clientes e nas medidas internas como aprendizado e crescimento além da inovação. Tudo isso simplificado na objetividade dos indicadores passados e na subjetividade futura da intangibilidade e das ações pontuais estratégicas para posicionamento no mercado.

Sendo muito mais do que um sistema de medidas táticas ou operacionais, o BSC pode ser entendido com um sistema gerencial ou de gestão, onde os processos críticos podem ser identificados, avaliados e colocados em prática com metas e objetivos futuros. Pontuando e analisando os processos críticos, o entendimento de toda uma organização, da sua visão e suas estratégias, se fazendo fundamental para a área gerencial. Fortalecendo assim, o processo de comunicação e associação dos objetivos e estratégias, o planejamento para estabelecimento e alcance de metas e o aprendizado em conjunto com a retro informação.

Figura 1 – O Balanced Scorecard traduzindo estratégias em ações ou termos operacionais



Fonte: adaptado de Robert S.Kaplan e David P.Norton (1997,p.10)

Assim, conforme a figura 1, em suma, de acordo com Kaplan e Norton (1997, p.10) “O Balanced Scorecard Fornece a Estrutura Necessária para a Tradução da Estratégia em Termos Operacionais.”

3.2 Planejamento, Estabelecimento de Metas e Estratégias

A alta cúpula das empresas, na figura dos seus executivos, precisa saber que o Balanced Scorecard produzirá maiores resultados através da mudança dentro das empresas e organizações. Um dos pontos que deverá ser trabalhado nesse momento de planejamento futuro, serão as metas; as quais deverão ser idealizadas e estabelecidas com um caráter antecipado. Ou seja, a antecedência para elaboração das metas deverá ser de 03 a 05 anos, para que se possa alcançá-las.

A superação tem de ser um dos pilares desse planejamento para que objetivos de perfis avançados possam ser alcançados. Dentre os processos com metas direcionadas, deve-se destacar alguns conforme observados por Kaplan e Norton (1997), atendimento aos clientes, processos internos e objetivos de aprendizado e crescimento. Deve-se dizer que as metas e objetivos não deverão estar voltados somente a esses processos citados, mas poderão ter origens de diversas vertentes e perspectivas.

Somente após essa identificação se observará as condições ideais para organizar e alinhar suas estratégias de qualidade, tempo de resposta e reengenharia com a finalidade de alcançar os objetivos. Assim, o BSC proporciona com a estrutura da integração organizacional, reengenharia e transformações, uma condição de sucesso nas estratégias definidas pelos executivos.

Campos (1998), ressalta que os executivos principalmente dos Recursos Humanos, precisam responder rapidamente a essas mudanças, modificando os seus sistemas para se adaptarem aos novos objetivos. Exatamente o contrário do que ocorre com programas convencionais de reengenharia, onde a redução de custos é o principal objetivo, deixando de lado, por exemplo, ações pontuais onde o scorecard deriva medidas como a redução do tempo de processamento dos pedidos ou para lançamentos de novos produtos; as quais acabam proporcionando desempenhos financeiros acima do que as empresas estavam objetivando.

No planejamento o BSC permite a integração do orçamento anual das empresas com as estratégias que são definidas em seus planejamentos estratégicos. As referências anuais se tornam marcos para o ano fiscal no longo prazo onde são definidos os planejamentos, estratégias e metas.

Com o mapeamento gerencial do planejamento abre a possibilidade real de se estabelecer metas onde a empresa possa quantificar e acompanhar resultados de longo prazo, identifique mecanismos e forneça recursos para resultados a serem alcançados ou até mesmo, estabeleça referenciais de curto prazo com estrutura nas medidas financeiras.

4 Considerações Finais

O BSC - Balanced Scorecard, é mais do que uma ferramenta de medição e acompanhamento de desempenho baseada em dados financeiros e não financeiros. A sua implementação em uma organização permite um melhor entendimento por todo corpo organizacional; principalmente das estratégias que as empresas pretendem adotar para alcançar objetivos de longo prazo. Não deixando o foco ou perder de vista aqueles que são considerados de curto prazo ou ativos tangíveis. O BSC é uma ferramenta que contribui no processo de gestão estratégica nos diversos níveis de uma organização e fomenta informações de único gabarito e confiabilidade na sua aplicação correta.

Assim sendo, pela sua complexidade e alcance amplo dentro das empresas o BSC que é estudado, analisado e demonstrado por Kaplan e Norton(1997) é impactante dentro de uma estrutura organizacional, por isso deve-se implantá-lo de forma planejada e gradativa, para que possa confluir em resultados positivos e não afete pontos cruciais da organização como o alcance do sucesso mercadológico.

Enfim, conclui-se que o Balanced Scorecard pode trazer às empresas da era da informação bem sucedidos resultados investindo e gerenciando o seu capital intagível. Deverá também, ser objeto ainda de inúmeras pesquisas e acompanhamento não somente pelos executivos, mas também por responsáveis das linhas de frente das organizações, as quais passam a ser definitivamente inseridas e

contadas como capital intelectual e tangível dentro desse modelo de sistema de gestão.

5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAMPOS, José Antônio; **Cenário Balanceado: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios.** São Paulo: Aquariana, 1998. 177p.

EPSTEIN, Mark.; BICHARD B. **Counting What Counts, Turning Corporate Accountability to Competitive Advantage,** Perseus Publishing, Harpers Collins – New York, 2000.

KAPLAN, Robert S.; NORTON David P. **A Estratégia em ação – Balanced Scorecard .** 21Ed Rio de Janeiro: Campus, 1997. 344p.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 2.Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005. 448p.