



APLICAÇÃO DA FERRAMENTA DE GESTÃO BALANCED SCORECARD

BARBOZA, Joel Rodrigues¹

CUNHA, Francisco Estevan da²

¹Acadêmico do curso de Administração da Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva

²Docente da Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo mostrar a busca das organizações por um melhor desempenho através do planejamento estratégico, investindo em ferramentas de gestão para auxiliar na tomada de decisão. A ferramenta de gestão em questão é o Balanced Scorecard, o qual vem sendo muito utilizado pelas organizações, pois sua implantação não requer dos colaboradores e nem dos gestores uma devida especialização, porém, o comprometimento de todos da organização. É a chave para que a ferramenta seja descoberta e muito bem aproveitada, auxiliando as tomadas de decisões. Atualmente as organizações tem buscado o melhor desempenho através do planejamento estratégico, para isso, tem investido em ferramentas de gestão para auxiliar na tomada de decisão. Como o mercado está cada vez mais competitivo, as organizações estão buscando a efetividade no mercado, por um tempo muito longo, o planejamento tem que estar em todos os setores da organização, como: financeiro, processo interno, cliente, aprendizado e crescimento.

Palavras-Chave: Competitividade, Melhor desempenho, Objetivos, Planejamento

SUMMARY

Currently, organizations have sought the best performance through the strategic planning, for it has invested in management tools to assist in decision making. As the market is increasingly competitive, organizations are seeking effectiveness in the market for a very long time, the program has to be in all sectors of the organization, such as: financial, internal process, customer, growth and apprentice. A management tool that will be studied in this work is the Balanced Scorecard as one of the most commonly used by organizations and arouse the interest of various em trepreneurs, because their implementation is not difficult, however, the commitment of all of the organization is the key to the tool is open and very good use helping the decision- making.

Keywords: Best performance, Competitiveness, Objectives, Planning



1. INTRODUÇÃO

Segundo Chiavenato (2002) o *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta de gestão que tem uma forte influencia na organização, através das medidas e indicadores, pois afeta de forma significativa o comportamento das pessoas. O foco está no que se faz e o que se pode medir á partir da definição do indicador e consequentemente a obtenção dos resultados.

De acordo com Chiavenato (2002) o foco principal está no alinhamento da organização, das pessoas e iniciativa entre os departamentos, procurando novos processos para cumprimento dos objetivos globais. É importante que os objetivos estejam bem claros entre as áreas, para auxiliar no desdobramento das ações em sua implementação, consequentemente obter os resultados esperados.

O BSC pode ser considerado como um método de administração, baseado em quatro perspectivas básicas: finanças, clientes, processo interno e aprendizagem e crescimento organizacional.

Está voltado para o comportamento e não para o controle, com indicadores direcionados para o futuro, com contínua monitoração.

Segundo Chiavenato (2002) alinhamento e foco são palavras de ordem. Permite o envolvimento das equipes de executivos, unidade de negócios, recursos humanos, tecnologia da informação e recursos financeiros, para trabalhar a estratégia.

Três dimensões para administrar a estratégia: dimensão estratégica, foco, organização.

Segundo Chiavenato (2002) a ferramenta de gestão BSC cria uma situação onde as decisões são tomadas de maneira alinhadas, instigando ao consenso e espírito de equipe, consequentemente catalisar esforços e motivar as pessoas.

2. CONTEÚDO



Robert Kaplan e David Norton (1997) enunciam, no início da década de 1990 o *Balanced Scorecard*, um sistema que considera indicadores não somente financeiros, mas também não financeiros, oriundos da estratégia da organização.

A gestão também pode ser definida na visão de Nunes (2006) como sendo “um conjunto de tarefas que procuram garantir a afetação eficaz de todos os recursos disponibilizados pela organização, a fim de serem atingidos os objetivos pré-determinados pela mesma.

Segundo Nunes (2006) cabe à gestão, aperfeiçoar o funcionamento das organizações, através da tomada de decisões racionais e fundamentadas na busca e tratamento de dados e informações relevantes.

A aplicação do BSC conforme Fernandes (2006), incide sobre uma melhor mensuração dos ativos intangíveis que são o capital intelectual, a taxa de inovação da empresa, a marca, o conhecimento dos colaboradores, cultura organizacional, motivação dos empregados, dentre outros.

Segundo Kaplan e Norton, as organizações conheceram o mapa estratégico através da história, por meio de entrevistas com executivos e de workshops interativos. Atualmente após analisado centenas de *scorecards* desenvolvidos, foi mapeado os padrões em um referencial, o qual chamamos de mapa estratégico.

Através dos mapas estratégicos as empresas visualizam suas estratégias de maneira coesiva, integrada e sistemática.

As organizações enfrentam dificuldades na implementação de estratégias bem formuladas, devido mudanças que estão ocorrendo na criação de valores.

Atualmente os ativos intangíveis se tornaram a principal fonte de vantagem competitiva, exige ferramentas que descrevam os ativos com base no conhecimento e as estratégias criadoras de valor, construídas a partir desses ativos. Na falta dessas ferramentas, as empresas e seus setores tem dificuldade em gerenciar o que não conseguem descrever ou medir.

Segundo Kaplan e Norton (2000), atualmente a maioria das organizações operam por meio de unidades de negócio e de equipes descentralizadas, mais próximas dos clientes. Tem-se o reconhecimento que a vantagem competitiva está relacionado aos recursos intangíveis, como conhecimento, capacidades e



relacionamentos criados pelos empregados. Com a rapidez nas mudanças da tecnologia, na concorrência e nos regulamentos, a formulação e implementação da estratégia deve se converter em processo contínuo e participativo.

De acordo com Kaplan e Norton, no passado o alinhamento de todos os empregados com a estratégia não era fator crítico. Gerentes e engenheiros industriais determinavam métodos de trabalho eficientes para cada tarefa e estabeleciam padrões de desempenho. As empresas contratavam empregados sem escolaridade e qualificação, treinando de forma estreita e profunda para execução de tarefas relativamente simples. O empregado desenvolvia destreza e habilidade naquela única função.

Pensando em tarefas cotidianas, no passado os empregados não tinham uma ligação com a estratégia, pois não era um fator crítico. Com isso, os empregados não precisavam compreender ou implementar, tinham que executar as tarefas na qual foram treinados. Atualmente este método de trabalho está obsoleto, pois todos os empregados devem estar alinhados com as mudanças propostas.

De acordo com Kaplan e Norton (2000), a estratégia não é um processo gerencial isolado. É contínuo, fazendo com que as ações individuais se alinhem e proporcionem apoio, buscando através da organização a declaração de missão de alto nível, pelo trabalho desenvolvido pelos empregados na linha de frente da ação.

O *Balanced Scorecard* é utilizado em três processos diferentes para o alinhamento dos empregados à estratégia: comunicação e educação, desenvolvimento de objetivos pessoais e de equipes, sistemas de incentivos e recompensas.

O planejamento é uma das etapas importantes, que compõe a ferramenta de gestão BSC, é necessário uma estratégia para definir a forma de iniciar o trabalho e como proceder durante o desenvolvimento da ação.

De acordo com Prieto et al. (2006) o processo de planejamento do negócio consiste em alocar os recursos e definir as prioridades de acordo com as metas estratégicas. O processo de *feedback* e aprendizado visa dar à organização a capacidade de aprendizado estratégico, ou seja, fazer da gestão estratégica um processo contínuo. Com o *BSC*, uma organização pode monitorar seus resultados



de curto prazo nas quatro perspectivas, permitindo a modificação das estratégias em curso e refletindo o aprendizado organizacional.

Segundo Kaplan e Norton (2001) a maioria das empresas utilizam o orçamento como sistema gerencial básico para composição de metas, disponibilidade de recursos e avaliação do desempenho. Com o orçamento funcionando como principal ferramenta de controle das organizações, toda atenção gerencial se concentra na execução das metas financeiras de curto prazo.

De acordo com Abreu (2000) para que a declaração de missão de uma organização seja efetiva, ela deve: destacar as atividades da organização, incluindo os mercados que ela serve, as áreas geográficas em que atua e os produtos e serviços que oferece. Uma vez declarada a missão da organização, seus executivos devem conhecer as partes do ambiente que precisam monitorar para atingir suas metas.

Segundo Abreu (2000) o estudo realizado por Porter aborda as organizações que adotam a mesma estratégia dirigida ao mesmo mercado ou segmento de mercado-alvo, que formam um grupo estratégico. Aquelas que aplicam melhor esse método obtêm os maiores lucros.

As organizações também enfrentaram problemas na tentativa de implementar estratégias com base no conhecimento em organizações concebidas para a competição na era industrial. Muitas organizações mesmo já em fins da década de 1970, operavam sob o rigoroso controle central, por meio de grandes departamentos funcionais.

Segundo Silva (2003) uma estratégia de fato deliberada tem de ser fruto de um conjunto de pretensões realizadas conforme a ideia original, sem interferências. Da mesma forma, uma situação emergente é consistente em suas ações sem qualquer sugestão de intenções, desde que seja atribuído um grau de importância relevantes à essas ações.

É importante trabalhar a opção em estar executando atividades de forma diferenciada dos concorrentes, buscando oferecer uma proposição de valor exclusiva. A posição estratégica sustentável, na visão de Porter, deriva de um sistema de atividades, no qual cada uma reforça as demais.



Segundo Abreu (2000) o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de gestão que define a estratégia que um setor deve tomar para atingir seus objetivos. É um equilíbrio entre os vários elementos importantes da performance de um setor.

De acordo com Alvarez (1999) a ferramenta de gestão *Balanced Scorecard*, é um modelo de avaliação da atuação da empresa que equilibra os aspectos financeiros e não financeiros na gestão e planificação. É um quadro de direção, coerente e multidimensional, que supera as avaliações tradicionais da contabilidade.

A ferramenta de gestão traduz a missão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis. As medidas representam o equilíbrio entre indicadores externos com foco para os acionistas e clientes, e as medidas internas dos processos críticos de negócios, inovação, aprendizado e crescimento.

O processo de iniciação do sistema gerencial do BSC pode começar através do líder do senso perceber a necessidade de mudança. Os líderes que precisam de mudanças radicais na organização, consideraram que é uma ferramenta gerencial altamente eficaz para motivar e empreender tal mudança desejada.

Em geral, a mudança é estimulada pelo desempenho organizacional deficiente. A empresa deve adotar novas formas de negociar, mesmo que no presente não esteja enfrentando nenhuma crise. Outra situação é aquela em que o executivo quer motivar os empregados a melhorar o desempenho atual. Em todos os casos há um reconhecimento do executivo na necessidade de mudanças, mas precisa trabalhar a forma de infundir em todos os gerentes e empregados, mostrando a visão dos frutos das mudanças.

3. CONCLUSÕES

Hoje as organizações que utilizam esta ferramenta de maneira eficiente; utilizando todos os seus recursos disponíveis e alimentando com os dados necessários e analisando criticamente, tem um produto competitivo no mercado interno e externo, pois são tomadas decisões que favorecem o empresário quanto ao seu produto no mercado. Provavelmente sairão dessa crise econômica mais estruturados.



O que se espera desse trabalho é que se tenha a noção de como pode ser aplicado a ferramenta de gestão *Balanced Scorecard* em determinado setor de uma organização, com indicadores e simulação das metas e plano de ação.

É fato que este trabalho fará com que seus leitores tenham mais ideias de como aplicar essa ferramenta, pois, vale muito a atitude. Fazendo uma analogia “para ganhar na mega sena tem que jogar”. O mesmo podemos dizer da ferramenta de gestão, não se atinge os objetivos se não aplicar o que foi planejado e acompanhar conforme os prazos estipulados, só assim se consegue os resultados. Todos sabem que não há perfeição, porém, é importante estar sempre buscando.

A aplicação da ferramenta de gestão deve iniciar pela alta direção, pois assim os colaboradores terão a sensibilidade da importância dessa ferramenta no dia a dia.

Dessa forma podemos concluir que a ferramenta de gestão quando bem implementada e trabalhada, com participação de todos da organização, é muito grande a probabilidade de resultados positivos. Além de um plano estratégico bem estruturado para manter-se atualizado e competitivo no mercado.

4.REFERÊNCIAS

ABREU, Renato Araújo. **Planejamento Estratégico do Negócio Utilizando os Conceitos do Balanced Scorecard**. [S.l.: s.n.], 2000.

CAMPOS, Lucila Maria de Souza. **SGADA – Sistema de gestão e avaliação de desempenho ambiental: uma proposta de implementação**. 2001. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração. v. 2**. [S.l.: s.n.], 2002.

FERNANDES, Claudio de Almeida. **Balanced Scorecard como Modelo de Gestão Estratégica**, [S.l.: s.n.], 2006.

KAPLAN Robert; NORTON, David. **A estratégia em ação – Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1997a.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David. **BSC e o Planejamento Estratégico**. [S.l.: s.n.], 1997b.



KAPLAN, Robert S.; NORTON, David. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

SILVA, Leandro Costa. **Balanced Scorecard e o Processo Estratégico**. [S.l.: s.n.], 2003.