

A FERRAMENTA BALANCED SCORECARD APLICADA COMO FERRAMENTA NAS ESTRATÉGIAS DAS EMPRESAS

Paulo Roberto Martinez Junior¹

Danylo Augusto Armelin²

Dany Bruno Borella dos Santos Grossklauss³

Adriana Corsini Menegolli⁴

RESUMO

O *Balanced Scorecard* (BSC) é um sistema de gestão de desempenho, derivado da visão e estratégia, refletindo os aspectos mais importantes do negócio, dando a visualização dos indicadores de desempenho, números para a definição de metas e mensuração dos resultados atingidos. O BSC foi criado no ano de 1992 por David Norton e Robert Kaplan, traduzindo-se em Indicadores Balanceados de Desempenho. O BSC garante a visualização da organização através destes indicadores, não o apenas dados financeiros, mas também avaliando dados de seus clientes, do ambiente interno da empresa e do aprendizado dos seus funcionários. A implantação do BSC traz os seguintes benefícios: demonstrar a estratégia em objetivos e ações concretas; promover o alinhamento dos indicadores chave com os objetivos estratégicos a todos os níveis organizacionais, proporcionar à gestão uma visão sistematizada do desempenho operacional; constituir um processo de avaliação e atualização das estratégias; facilitar a comunicação dos objetivos estratégicos, focalizando os colaboradores na sua consecução; permitir o desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem e melhoria contínua; suportar a atribuição de incentivos em função do desempenho individual e da contribuição para os resultados do negócio.

Palavras chave: Perspectiva; Gestão Estratégica; BSC.

ABSTRACT

The Balanced Scorecard is a performance management system, derived from vision and strategy, reflecting the most important aspects of the business, giving the visualization of performance indicators, numbers for goal setting and measurement of results achieved. The Balanced Scorecard was created in the year 1992 by David Norton and Robert Kaplan, translating into Balanced Performance Indicators. The Balanced Scorecard ensures the organization's visualization through these indicators, not only financial data, but also evaluating data of its clients, the internal environment the company and the learning of its employees. Therefore, the main benefits of implementing the BSC are: translating the strategy into concrete objectives and actions; promote the alignment of key indicators with strategic objectives at all organizational levels, provide management with a systematic view of operational performance; constitute a process for evaluating and updating strategies; facilitate the communication of the strategic objectives, focusing the employees in their achievement; enable the development of a culture of learning and continuous

¹ Graduando em Ciências Contábeis pelo Centro Universitário de Araras Dr. Edmundo Ulson - UNAR

² Mestre em Administração pela Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP). Coordenador e docente universitário danylo.armelin@unar.edu.br

³ Doutor em Biologia Geral e Aplicada pela Universidade Estadual Paulista (UNESP). Coordenador e docente universitário bruno.grossklauss@unar.edu.br

⁴ Especialista em Marketing e Gestão de Empresas pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM)

improvement; support the attribution of incentives based on individual performance and contribution to business results.

Keywords: Perspective; Strategic management; BSC.

1. INTRODUÇÃO

O *BALANCED SCORECARD* (BSC) criado por David Norton e Robert Kaplan em 1992, é uma grande ferramenta para análise de desempenho para empresas, sendo elas públicas ou privadas, permitindo a avaliação detalhada de indicadores financeiros e não financeiros, neste trabalho especificamente abordando sua eficácia dentro de uma organização.

É uma ferramenta de mensuração de equilíbrio do planejamento empresarial de curto, médio e longo prazo em indicadores financeiros e não financeiros que visa exclusivamente medir a eficiência e funcionalidade para verificar os resultados da empresa.

Sendo o BSC uma ferramenta de mensuração de equilíbrio do planejamento empresarial de curto, médio e longo prazo em indicadores financeiros e não financeiros, este estudo visa medir a eficiência e funcionalidade no tocante à realidade de uma empresa.

A grande questão a ser tratada neste trabalho é a dúvida se a ferramenta **BALANCED SCORECARD (BSC)** age como um estímulo e/ou um instrumento balizador de resultados, quando seguido adequadamente de acordo com a teoria.

Este trabalho visa compreender esta importante ferramenta de análise de desempenho diante do planejamento estratégico dentro de uma empresa.

2. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E O BALANCED SCORECARD (BSC)

A avaliação de desempenho visa mensurar os resultados obtidos dentro de uma organização e planejar as estratégias, os gestores, por meio de controles, identificam as necessidades de medidas corretivas ou mudanças de estratégias. Chiavenato (1999) expõe que o objetivo foco é melhorar a capacidade da empresa em atingir o resultado planejado.

Kaplan e Norton (1997, p.25) ensinam que o *Balanced Scorecard* reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e, ainda, entre as perspectivas internas e externas de desempenho.

Atkison (2000) em sua obra esclarece que a atividade de mensuração e avaliação de desempenho de uma atividade deve medir o desempenho de uma atividade ou uma cadeia de valores inteira. Ainda expõe o autor que esta prática permite o vínculo entre o planejamento para o desenvolvimento de estratégias e o controle visando métodos para manter a empresa em equilíbrio para alcançar seus objetivos.

Desta forma verifica-se a estratégia de forma ampla, através de quatro perspectivas, possibilitando visão de seu desempenho financeiro interligado aos demais departamentos.

2.1 O BSC (BALANCED SCORECARD)

O BSC (*Balanced Scorecard*) é conhecido como Indicadores Balanceados de Desempenho ou ainda Cenário Balanceado, não estando limitado ao panorama econômico-financeiro mensurando também: desempenho de mercado junto aos clientes, desempenho de processos internos e pessoas, inovação e tecnologia.

Este também possui enfoque em estratégia gerencial, gerência do negócio, gerência dos serviços e gestão de qualidade, ou seja, traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenhos que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica.

Kaplan e Norton (1997) explicam que o *Balanced Scorecard* é um modelo de avaliação de desempenho organizacional que procura ir além das informações produzidas pelos indicadores financeiros tradicionais, uma vez que estes indicadores por si só são incapazes de avaliar os impulsionadores de rentabilidade em longo prazo.

“O *Balanced Scorecard* é, para os executivos, uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho” (KAPLAN; NORTON, 1997, p.27).

Assim sendo, conceituam que o *Balanced Scorecard* acompanha e monitora o desenvolvimento financeiro permitindo assim, a construção de capacidades e aquisições de bens intangíveis visando o crescimento futuro.

Trata-se então de um sistema de gestão estratégica, pois dá suporte a decisão reunindo elementos para acompanhamento destas.

Olves, Roy e Wetters (2001) explanam que este tipo de ferramenta traz a mostra os degraus refletindo um equilíbrio entre vários elementos da performance.

Além da visão e o crescimento, o BSC (*Balanced Scorecard*), cria a possibilidade de reduzir riscos e aumentar a produtividade. O BSC inicialmente tinha o enfoque em manter equilíbrio entre: medidas financeiras e não financeiras; objetivos de curto e longo prazo; Indicadores de tendência (leading) e de ocorrência (lagging) e perspectivas internas e externas de desempenho.

Oportunamente realizou-se uma reestruturação e a partir desta foram criadas medidas em quatro perspectivas distintas, que equilibram indicadores externos voltados para os acionistas, que é a perspectiva financeira e voltados para clientes, além de medidas internas dos processos críticos de negócios, inovação, aprendizado e crescimento.

O BSC contribui para que a composição e a visualização das medidas de performance conduzam para uma melhor estratégia dos negócios da empresa. Ademais, cria uma série de indicadores de desempenho que deve atingir todos os níveis organizacionais, tornando-se assim, uma ferramenta para comunicar e promover o comprometimento geral com a estratégia da corporação. (KAPLAN; NORTON; apud Prieto 2006, p.2)

O principal objetivo do BSC é, portanto, medir o desempenho organizacional sob quatro perspectivas equilibradas: financeira, do cliente, processos internos da empresa e do aprendizado e crescimento.

Campos (1998, p.59) conceitua a importância do BSC:

Neste ambiente empresarial de contínuos desafios e constante mudanças impostas pelas tendências dos novos tempos e mercados, como já vimos, as administrações precisam de um modo abrangente, expresso em um conjunto coerente de indicadores de desempenho, que por um lado, seja suficientemente simples e compacto de modo a permitir uma rápida análise, mas que por outro lado, permita um fácil desdobramento em níveis mais detalhados, de forma a possibilitar um total acompanhamento de todas as vertentes do negócio em suas mais importantes perspectivas.

2.2 O BSC E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A palavra estratégia tem sua derivação no grego “strategos”, general no comando das tropas. Utilizado desde 500 a.C, com o passar dos tempos passou a ser utilizado no mundo empresarial.

Ribeiro (2012, p.34) nos ensina que:

Estratégia é a arte de planejar e colocar o plano em ação, com o objetivo de alcançar ou manter posições favoráveis a futuras ações táticas sobre um objetivo e procurar condições favoráveis para alcançar objetivos específicos, ou seja, é o programa geral para a consecução dos objetivos de uma organização e, portanto, para o desempenho de sua missão.

Para Drucker (1984), é a análise da situação presente e sua mudança, se necessário.

Ansoff (1983) esclarece o assunto afirmando que se trata de uma regra para tomar decisões determinadas pelo escopo produto/mercado, vetor de crescimento, vantagem competitiva e sinergia.

Como expõe Ansoff e Macdonell (1993, p.70), “estratégia é o conjunto de regras para tomada de decisões para a orientação do comportamento de uma organização”.

Henderson (1998, p. 22) afirma que a estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa.

Mintzberg (2001, p.54) apresenta cinco definições específicas, consideradas como Cinco Ps da estratégia:

1. Estratégia é um plano, ou algo equivalente, uma direção, um guia ou um curso de uma ação para o futuro, um caminho para ir daqui ali, olhar para frente;
2. Estratégia é um padrão, é a insistência em um comportamento ao longo do tempo, olhar para o passado;
3. Estratégia é uma posição, isto é, localização de determinados produtos, determinados mercados, olhar para baixo, para o ponto que o produto encontra o cliente;
4. Estratégia é uma perspectiva, isto é, uma maneira fundamental da organização fazer as coisas. Olhar para dentro, dentro da organização, mas também para cima para a grande visão da empresa;
5. Estratégia é um truque, isto é uma manobra específica de enganar o oponente ou concorrente.

Mintzberg, Ahlstrond e Lompel (2000) expandem o conceito de estratégia, apontando-a como plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva, brevemente descrito a seguir:

i. A estratégia como plano:

Segundo Branco (2001), a estratégia é um tipo de ação ou formulação de diretrizes que indicam caminhos para resoluções de questões, algo intencional e planejado, através do qual se buscam objetivos predeterminados, como uma organização que elabora estratégias para aumentar a sua participação no mercado.

Possuem duas características fundamentais:

- Confecção: voltada ao uso e aplicação de seu propósito, antes das ações as quais vão se aplicar;
- Desenvolvimento: consciente e específico (uso determinado).

ii. A estratégia como pretexto:

Montosa (2007) diz que a estratégia pode ser aplicada com a finalidade de confundir, iludir ou comunicar com mensagem falsa ou não, aos concorrentes.

iii. Estratégia como padrão:

Denota Beppler (2003) que quando um determinado curso de ação traz resultados positivos, a tendência natural é incorporá-lo ao comportamento. Se como plano, as estratégias são propositais ou deliberadas, como padrão, as estratégias são emergentes, surgindo sem intenção.

iv. Estratégia como posição:

Ainda Branco (2001) esclarece que este conceito trata da estratégia como posição onde se localizam as empresas e organizações, os ambientes onde estão inseridas. Portanto, um meio de se localizar a empresa, como é vista pelo mercado.

v. Estratégia como perspectiva:

Beppler (2003) refere ao modo de como a organização se percebe frente ao mercado, tendo relação com sua cultura, ideologia e percepção interna da organização.

2.3 A IMPORTÂNCIA DA ESTRATÉGIA

As empresas devem promover suas estratégias como diferencial competitivo, assim criando seus objetivos, meios, instrumentos e ferramentas de controle para levar a empresa à finalização de suas metas.

Assim sendo:

1. Assumem o controle sobre seu destino;
2. Visualiza com clareza as oportunidades;
3. Transforma ameaças em oportunidades;
4. Define novos rumos para a empresa;
5. Aprende a pensar em longo prazo;
6. Canaliza recursos para o objetivo comum;
7. Promove mudanças.

2.4 O BSC COMO FERRAMENTA DE GERENCIAMENTO ESTRATÉGICO

Trata-se de uma ferramenta de gestão que permite que as medidas de desempenho sejam comunicadas e alinhadas às estratégias das empresas.

O planejamento estratégico e o BSC são semelhantes em seus conceitos de gestão, pois avaliam a empresa e definem as estratégias para impulsionarem as empresas a médio e longo prazo.

Segundo Kaplan e Norton (1996), quatro processos gerenciais são introduzidos, “separadamente ou em combinação contribuem para ligar objetivos estratégicos de longo prazo com ações de curto prazo”, conforme abaixo descrito:

- O esclarecimento e a tradução da visão e da estratégia;
- A comunicação e associação dos objetivos e medidas estratégicas;
- O Planejamento, orçamento, estabelecimento de metas e alinhamento das iniciativas estratégicas;
- Feedback e aprendizado, dando suporte para alocação de recursos e podendo estar relacionado com o sistema de remuneração.

2.5 CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS DO BSC (*BALANCED SCORECARD*)

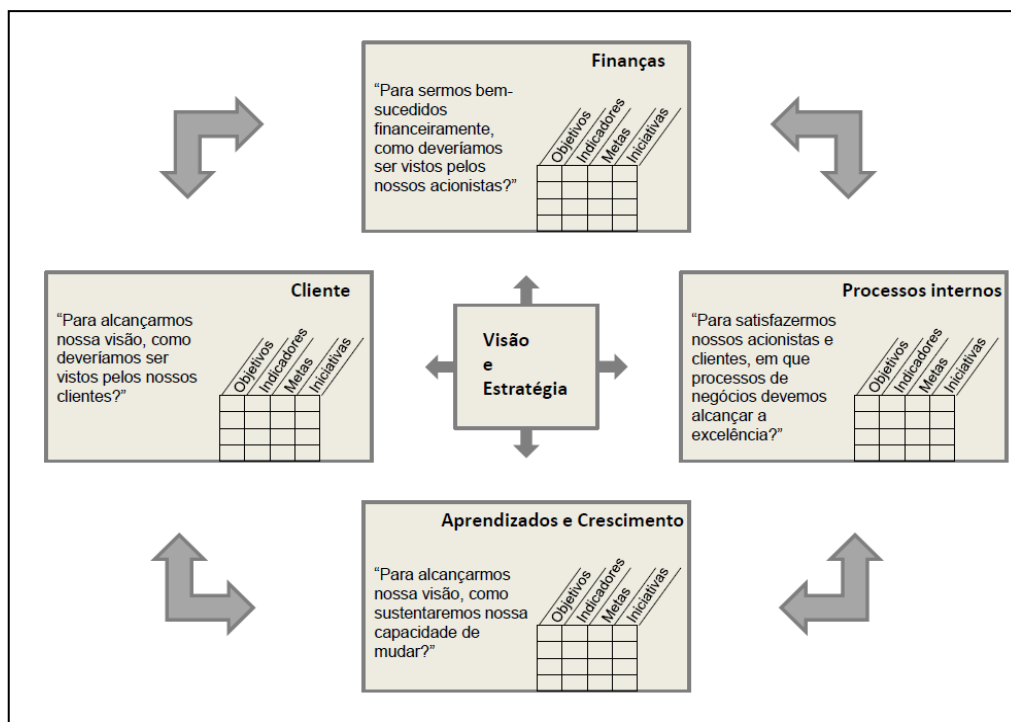
Padoveze (2010) expõe que Kaplan e Norton, através de pesquisa, constataram que a maioria das empresas elaborava suas estratégias determinando seus objetivos, porém não havia um sistema de mensuração e acompanhamento destes, limitando-se apenas a resultados financeiros, e também não comunicando a níveis hierárquicos abaixo da diretoria os resultados e estratégias da empresa, assim desenvolveram um modelo de gestão que contemplasse algumas características fundamentais para o bom planejamento e resultados, verificados a seguir:

- Os objetivos decorrentes do planejamento estratégico devem ser transformados em metas estratégicas passíveis de medição;
- Devem ser criadas metas para possibilitar medições objetivas, porque aquilo que não é medido não é gerenciado;
- As metas estratégicas devem ser transformadas em indicadores de desempenho, sejam ocorrência ou tendência, de modo a serem verificados nos processos operacionais;
- A estratégia deve ser disseminada, apresentada para todos os gestores, de modo a estabelecer as vinculações com as operações e manter a transparência do sistema;
- Os indicadores devem ser elaborados em conjunto com os gestores operacionais, porque serão considerados para avaliação de desempenho e para o sistema de recompensas;
- Os indicadores devem ter a abordagem sistêmica contemplando os recursos, os processos e as saídas (relacionamento com os clientes), garantindo um relacionamento de causa e efeito;
- Um sistema de medição afeta o comportamento das pessoas. Com seus fundamentos, o *Balanced Scorecard* cria um sistema transparente e saudável de Avaliação de desempenho e motivacional;
- O *Balanced Scorecard* por disseminar a estratégia, estabelecer os vínculos, avaliar o desempenho e estabelecer sistemas e recompensas provoca um vetor de aprendizado e crescimento, dando feedback a alta administração, tornando-se um sistema de crescimento virtuoso.

2.6 OS QUATRO INDICADORES FUNDAMENTAIS DO BSC (*BALANCED SCORECARD*)

Como exposto, o BSC (*Balanced Scorecard*) visa determinar de modo preciso a junção entre quatro indicadores fundamentais para a avaliação das empresas: financeiro, clientes, processos internos, funcionários (aprendizado e crescimento), conforme ilustra a Figura 1:

Figura 1 – O *Balanced Scorecard*.



Fonte: KAPLAN, Robert S, NORTON, David P., A ESTRATÉGIA EM AÇÃO *Balanced Scorecard*, 17 Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

Os indicadores integram-se entre si, fornecendo a estrutura necessária para a tradução da Estratégia em termos operacionais.

2.6.1 Indicador Financeiro

Kaplan e Norton (1997) expõem que os objetivos financeiros representam a meta da empresa em longo prazo, isto é, gerando retornos financeiros para os seus investidores. As medidas financeiras indicam se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros.

Logo, este indicador visa demonstrar os resultados, metas de lucratividade, rentabilidade e adição de valor ao acionista. Mostrará também os objetivos em longo prazo bem como ações a serem tomadas para que possam obter os retornos de capitais e novas perspectivas de negócios.

Os objetivos e medidas financeiras possuem fundamental importância, pois mostram o desempenho financeiro, bem como definem as metas para outras perspectivas do Scorecard.

Identificam-se três fases importantes neste contexto: **o crescimento, a sustentação e a colheita**. Na fase de crescimento é importante o aumento de vendas através da busca constante de novos produtos e serviços com significativo potencial de crescimento. Imprescindível manter os níveis de gastos equilibrados para que não haja comprometimento das receitas.

Já na fase de sustentação a empresa buscará aumentar a participação no mercado, atrair novos investimentos e reinvestimentos visando a melhoria contínua em

processos, construir e ampliar instalações, investir em sistemas e desenvolver a sustentação da sua relação com os clientes.

A colheita reflete a fase da empresa que já colhe os investimentos feitos nas duas fases, não necessitam de maiores investimentos, apenas o necessário para manter seus equipamentos e seus empregados.

2.6.2 Indicador Clientes

Neste campo, as empresas identificam os segmentos de clientes no mercado nos quais desejam competir, este quadro permite que seja demonstrado o grau de satisfação dos clientes (internos e externos) com a empresa, produtos e serviços oferecidos, fidelidade, retenção, captação e lucratividade.

Busca agregar valor e diferenciar os seus produtos de acordo com a vontade e necessidade do cliente. Selecionados os objetivos e medidas elencam-se três classes de atributos que se atingidos poderão ampliar e reter seus negócios, quais sejam:

- Atributos de Produtos e Serviços: funcionalidade, qualidade e preço;
- Relacionamento com Clientes: Qualidade da experiência de compra e relações pessoais;
- Imagem e Reputação.

2.6.3 Indicador Processos Internos

São mensurados neste indicador: lucratividade por funcionário, rotatividade dos funcionários, tempo de treinamento dos funcionários, participação dos funcionários com sugestões para aumentar a lucratividade e a produtividade.

Também visa buscar a excelência de processos e atividades desenvolvidas pela empresa e padrão de qualidade desejada em seus produtos e serviços. É possível trazer novos processos de inovação que sejam capazes de atrair e reter seus clientes ao mesmo tempo criando valores aos seus acionistas.

Ainda neste contexto, os executivos buscam os processos críticos em que buscam a excelência a fim de atender os objetivos dos acionistas e de segmentos específicos de clientes. Com isto, identifica-se o crescimento e melhorias a longo prazo em três principais fontes: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais.

Neste enfoque também são considerados investimentos em novos equipamentos, pesquisas, novos produtos, os quais demonstrarão as capacidades estratégicas de maneira eficiente trazendo melhores resultados ao capital acionista.

Segundo Campos (1998), na perspectiva dos processos internos pode-se medir o tempo de processo de um pedido, de distribuição, de entrega, da qualidade dos produtos e serviços, dos funcionários, de faturamento, da produtividade de custo. O autor também afirma ser importante identificar os clientes da empresa, distribuí-los em diferentes níveis, que estarão relacionados às suas necessidades.

2.6.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Esta vertente busca identificar a infraestrutura para a empresa deve construir para gerar melhorias em longo prazo.

Campos (1998, p.95) afirma que:

Os objetivos e as medidas de desempenho da perspectiva de aprendizado e crescimento são forças que vão mover a empresa no sentido de criar a infraestrutura que a organização precisa para alcançar os ambiciosos objetivos definidos na perspectiva financeira, dos clientes e dos processos internos.

Os vetores do aprendizado e crescimento são determinados por três elementos: funcionários, sistemas e alinhamento organizacional. De modo que são necessários indicadores focados para mensurar:

- Satisfação;
- Produtividade;
- Retenção.

Estes itens são monitorados através de disponibilidade de informações, alinhamento de pessoal equipe e departamento com os objetivos estratégicos. O BSC enfatiza a importância de investir no futuro e não somente nas áreas comumente aplicadas como novos equipamentos e novos produtos.

Abrangem-se, para tal, três categorias principais para a perspectiva de aprendizado e crescimento:

1. Capacidade dos Funcionários;
2. Capacidade dos Sistemas de Informação;
3. Motivação, Empowerment³ e alinhamento.

É muito importante hoje conhecer o nível de satisfação dos funcionários de uma empresa. A grande maioria das empresas mede o grau de satisfação dos funcionários através de pesquisas específicas, os elementos desta pesquisa podem incluir:

- Satisfação geral com a empresa;
- Incentivos a criatividade e iniciativas;
- Acesso a informações para o bom desempenho de suas funções.

Estes indicadores são medidos através de escalas de 1 a 5 ou, ainda, Satisfeitos/ Insatisfeitos, sendo que podem aparecer no BSC por divisão, local, departamento ou supervisor.

2.7 A MEDIÇÃO DO NÍVEL DE RETENÇÃO DE FUNCIONÁRIOS

A retenção está ligada a reter os indivíduos da qual a empresa tem interesse a longo prazo. A empresa investe neste funcionário para que sua saída não represente

³“Termo utilizado para definir a delegação a um colaborador e aceitação por este da propriedade, autoridade e responsabilidade por uma determinada atividade ou processo de negócio” (CAMPOS; 1998, p.168).

perda do capital intelectual da empresa. A retenção dos funcionários costuma ser medida pelo percentual de rotatividade de pessoas chave.

2.8 A MEDIÇÃO DO NÍVEL DE PRODUTIVIDADE DOS FUNCIONÁRIOS

Dentre as maneiras de medir o nível de produtividade dos funcionários, está a receita por funcionário, que representa o volume da produção gerado por funcionário, medida esta que possui limitações, principalmente quando há pressão para o alcance de metas ambiciosas.

Outra forma é diminuir o denominador, aplicando o *downsizing* à empresa, o que pode gerar benefícios, porém, diminuir potencialidades em longo prazo. Também há também diminuir o denominador através da terceirização das funções levando-se em conta: custo, qualidade e capacidade de resposta.

2.9 AS MEDIDAS DE QUALIDADE DO PROCESSO

Para entender a qualidade do processo, deve-se entender:

1. Taxas de Defeitos em peças por milhão;
2. Índice de Acerto;
3. Desperdício;
4. Perdas;
5. Retrabalho;
6. Devoluções;
7. Percentual de processos de controle estatístico.

2.10 INTEGRAÇÃO DAS MEDIDAS DO BSC À ESTRATÉGIA

Um BSC alinhado e bem-sucedido é aquele que expõe com clareza suas estratégias através de um conjunto integrado de medidas financeiras e não financeiras, os três princípios para a integração de uma empresa a sua estratégia são:

1. Relações de Causa e Efeito;
2. Vetores de Desempenho;
3. Relação com fatores Financeiros.

2.11 RELAÇÕES DE CAUSA E EFEITO

Estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos, expõem Kaplan e Norton (1997). O sistema de mensuração deve explicitar as relações (Hipóteses) entre objetivos (e as medidas) nas diversas perspectivas podendo ser assim gerenciadas.

2.12 VETORES DE DESEMPENHO

As medidas de vetores de desempenho são os indicadores de tendência, que alertam a empresa o deve ser feito hoje visando o amanhã.

Os vetores de desempenho sinalizam a estratégia da empresa no tocante a: segmentos, processos e objetivos de aprendizado e crescimento que oferecerão propostas de valor a clientes e mercados.

2.13 FATORES FINANCEIROS

O BSC deve enfatizar principalmente os resultados financeiros com o retorno do capital agregado. As relações casuais de todas as medidas incorporadas ao BSC devem estar vinculadas a objetivos financeiros.

2.14 OS COMPONENTES PRINCIPAIS DO BSC

A ferramenta deverá conter todas as informações necessárias em qualidade e quantidade tendo em vista a responsabilidade na apresentação destes resultados.

Deverá ser observada a maneira estrutural, observando as variáveis dos resultados, possuindo todas as informações desde os níveis mais altos até os mais simples, elencando a responsabilidades por áreas/departamentos.

Os itens relevantes para tomadas de decisão devem ser organizados a fim de melhorar a leitura e interpretação por todos os níveis da empresa.

Portanto, a construção elaborada de um BSC deve ligar a missão e a estratégia de negócios a objetivos e medidas explícitas.

O BSC deve ser informado ao maior número de pessoas para o alinhamento das estratégias, facilitando assim o estabelecimento de metas, o feedback e a responsabilidade pela orientação estratégica da unidade de negócios.

2.15 ETAPAS PARA A REALIZAÇÃO DO BSC

As etapas para a confecção do BSC são: arquitetura do programa de medição, inter-relacionamento dos objetivos, escolha dos indicadores, metas e plano de ação, e seguem estruturadas conforme abaixo:

1. **Mapa Estratégico:** elucida a estratégia da empresa e seus objetivos diante das quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento).
2. **Objetivo Estratégico:** abordará quais serão os objetivos, fatores negativos e positivos para alcançar os objetivos propostos.
3. **Indicador:** definirá qual o tipo de indicador deverá ser utilizado para acompanhamento dentro da necessidade organizacional, buscando a clareza e a confiabilidade das informações colhidas, também com a utilização de métricas adequadas para as tomadas de decisões.
4. **Meta:** níveis e taxas de melhorias definidas.
5. **Plano de Ação:** quais os tipos de ação necessários para o alcance destes objetivos.

Portanto para a construção do BSC é necessário também:

- Ter consenso em relação à visão e a estratégia;
- Desenvolver uma equipe executiva;
- Comunicar a estratégia;
- Vincular recompensas à realização dos objetivos estratégicos;
- Estabelecer as metas;
- Alinhar recursos e iniciativas estratégicas;
- Sustentar os investimentos em ativos intelectuais e intangíveis;
- Fornecer a base para o aprendizado estratégico.

2.16 OS PARTICIPANTES

Pessoa da alta gestão, vice-presidentes ou gerentes são os principais responsáveis pela execução do BSC, será quem orientará o processo, supervisionará o cronograma, garantirá a equipe documentação e etc.

Há empresas que preferem contratar consultores especializados para tal desenvolvimento. Deve, portanto, ser desenvolvido por uma equipe gerencial e utilizado pela mesma equipe para monitorar o desempenho da empresa.

2.17 PASSOS PRINCIPAIS DA IMPLEMENTAÇÃO

A implementação é a colocação das estratégias em ação. Campos (1998) adverte que é importante que seja desenvolvido um plano de implementação a fim de alcançar o sucesso por meio de objetivos em médio prazo. Os objetivos são transformados em plano de ação devendo ser inclusas ao banco de dados e sistemas de informação bem como a divulgação das metas a toda organização, incentivando a criação de medidores e apoio para cada unidade ou departamento.

Os primeiros passos no processo de implementação:

- Esclarecer a visão e a estratégia da empresa;
- Comunicar a estratégia corporativa;
- Lançar iniciativas estratégicas envolvendo as unidades de negócios;
- Levar cada unidade de negócios a desenvolver suas próprias estratégias.

2.18 DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO.

As metas e o desenvolvimento serão de responsabilidade da equipe, deve incluir a maneira como os indicadores se ligam ao banco de dados e sistemas de informações da empresa, comunicando o BSC a toda a empresa e incentivando e facilitando o desenvolvimento de métricas de segundo nível para as unidades descentralizadas.

Recomenda-se que um BSC seja reconhecido no prazo de 60 dias. Para a introdução do Scorecard o período estimado é de 16 semanas, sendo que este tempo é dirigido pelos executivos envolvidos.

2.19 BENEFÍCIOS DO BSC (*BALANCED SCORECARD*)

Os benefícios advindos da implementação do BSC são:

- Alinhamento de indicadores de resultados com os objetivos estratégicos a todos os níveis organizacionais;
- Consideração de diferentes grupos na análise e execução das estratégias;
- Comunicação das estratégias e resultados obtidos, facilitando para os colaboradores na sua realização;
- Alinhamento da organização mediante as estratégias;
- Sinergia organizacional;
- Vincular a estratégia com planejamento e orçamento.

2.20 PONTOS FRACOS DO BSC (*BALANCED SCORECARD*):

Os malefícios inerentes a implementação do BSC são:

- Simplicidade nas relações de causa e efeito;
- Mecanismos para validação precários;
- Muito focado internamente.

2.21 ALTERNATIVAS AO BSC (*BALANCED SCORECARD*):

Outros tipos de ferramentas que podem ser utilizados em substituição ao BSC (*Balanced Scorecard*):

- a) Strategic Activity System-SAS;
- b) PEMP;
- c) Pirâmide de Performance;
- d) Tableau de Bord;
- e) Gerenciamento pelas diretrizes;
- f) Sustainability Scorecard – SSC.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O BSC é um novo instrumento que integra as medidas derivadas de estratégia, sem menosprezar as medidas financeiras leva ao conhecimento futuro através de vetores que abrangem perspectivas do cliente, processos internos, aprendizado e crescimento.

Com ele as empresas podem:

- Esclarecer e obter consenso em relação à estratégia;
- Comunicar a estratégia a empresa;
- Alinhar as metas departamentais e pessoais à estratégia;
- Associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamento anuais;
- Identificar e alinhar as iniciativas estratégicas;
- Realizar reuniões periódicas e sistemáticas;
- Obter *feedback* para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la.

Os processos gerenciais construídos a partir do *Scorecard* asseguram, portanto, que a organização fique alinhada dentro da estratégia de longo prazo, tornando-se a base para o gerenciamento da empresa.

REFERÊNCIAS

BEPPLER, Luciane Neves. **Afinal o que é estratégia?**. Publicado em 2003. Disponível em <www.pr.gov.br/batebyte/edições_2003bb129/afinal.shtml>. Acesso em 03/03/2018.

BRANCO, Gabriel Castelo. **Os cinco P's da Estratégia**. Publicado em 2001. Disponível em <www.usinadasletras.com.br> . Acesso em 02/03/2018.

CAMPOS, J.A. **Cenário Balanceado**: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios. São Paulo: Aquariana, 1988.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e Espírito Empreendedor**, 6 ed. São Paulo: Pioneira, 1985.

GUELBERT, Marcelo. **Estratégia de Gestão de Processos da Qualidade**, Curitiba: IESDE BRASIL S/A, 2009.

HENDERSON, Bruce D. **As Origens da Estratégia: A busca da vantagem competitiva**, Rio de Janeiro, Campus, 1998.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P., **A ESTRATÉGIA EM AÇÃO**, Balanced Scorecard, 17 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MITZBERG, Henry, ASLSTRAND, Bruce, LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

MONTOSA, Rodolfo Garcia. **Formulação Estratégica na Teoria**. Publicado em 2007. Disponível em <www.institutojetro.com.br>. Acesso em 02/03/2018.

OLVE, Nils-Goran, ROY, Jan, WETTER, Magnus. **Condutores de Performance: Um guia prático para o uso do Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2001.

PADOVEZE, Clovis Luiz. **Contabilidade Gerencial**. Curitiba: IESDE BRASIL S/A, 2010

POTTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1991

RIBEIRO, Renato Vieira. **Estratégia Empresarial**, Curitiba: IESDE BRASIL S/A, 2012

SAPIRO, Arão, CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.