

Aula Nº 5 – Balanced Scorecard – BSC

Objetivos da aula:

O desafio de gerenciar uma organização enseja dificuldades e obstáculos percebidos, diariamente, em várias frentes. As empresas diferenciam-se na busca da competitividade pela forma que escolhem para gerar suas estratégias e geri-las.

Nesta aula, você vai ver que o BSC oferece ao Controller a possibilidade de promover a integração entre áreas da empresa com o fim de maximizar os resultados econômico-financeiros.

Introdução

Metodologia criada por Robert S. Kaplan e David P. Norton, o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de gestão e tem suas particularidades nos sistemas de apoio à decisão.

As instituições têm a possibilidade de traduzir a estratégia em ação com mais rapidez e de facultar o intercâmbio de conhecimentos e de experiências em toda a empresa, com o objetivo de continuar aperfeiçoando a estratégia e de otimizar a sua execução.

1. Definição

Traduzido como cartão de marcação balanceado e também como cenário balanceado, essa ferramenta ou modelo de gestão tem sua ênfase no controle de metas estratégicas. Propõe às empresas maior engajamento de seu planejamento estratégico com o dia-a-dia de suas operações.



Segundo Padovese (2003), *balanced scorecard* é um sistema de informação para o gerenciamento da estratégia empresarial. Traduz a missão e a estratégia da empresa em um conjunto abrangente de medidas de desempenho financeiras e não-financeiras que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica.

O BSC traduz a missão e a estratégia em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

2. Como Funciona

O *scorecard* cria uma estrutura, uma linguagem, para comunicar a missão e a estratégia, e utiliza indicadores para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro.

Atua, fortemente, na área operacional, pois grande parte dos indicadores sugeridos são, na realidade, objetivos e metas de cunho operacional. Deve identificar e qualificar as relações entre os objetivos e as medidas nas várias perspectivas de desempenho, condicionadas a um futuro perceptível.

Seria algo como o painel de instrumentos de um veículo, avião ou navio, que indica a velocidade, pressão do óleo, nível de combustível etc. Alguns se referem ao *scorecard* como painel de guerra, uma vez que consideram a concorrência entre empresas para manterem-se no mercado.

Enfim, o BSC é a conexão das diretrizes traçadas entre as várias áreas de uma organização, atingindo desde a equipe de produção (chão-de-fábrica) até a direção da empresa.

3. Perspectiva Financeira

É a mais importante. A estratégia financeira é o carro chefe de todo negócio. Assim, a implementação dos indicadores de desempenho financeiro



deve apontar se a execução da estratégia empresarial está realmente contribuindo para os resultados financeiros esperados. Quando isso não ocorrer, a administração deve reexaminar as premissas básicas de sua missão e estratégia.

Os objetivos financeiros representam a meta em longo prazo da empresa, que é gerar retornos superiores a partir do capital investido. O BSC permite tornar os objetivos financeiros explícitos e ajustá-los nas diferentes fases do ciclo de crescimento do negócio.

Todo *scorecard* deve estar inserido em uma cadeia de causa e efeito que culmine no cumprimento de objetivos financeiros, fruto da estratégia empresarial.

4. Perspectiva dos Clientes

A perspectiva dos clientes possibilita à empresa alinhar suas medidas de resultado à satisfação deles, conquistar sua fidelidade, promover a retenção da marca no segmento e, com isso, aumentar a captação e lucratividade. Assim, as empresas que não compreenderem as necessidades dos clientes estarão sujeitas a perderem seus consumidores para o concorrente, que oferece produtos ou serviços mais adequados aos anseios deles.

Uma empresa deve oferecer a seus clientes um grupo de medidas essenciais, conforme:

- I. Participação de mercado:** reflete a proporção de negócios em um determinado mercado, em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido;
- II. Captação de Clientes:** mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios;
- III. Retenção de Clientes:** controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes;

IV. Satisfação dos Clientes: mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor;

V. Lucratividade dos Clientes: mede o lucro líquido de cliente ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentá-los.

Existem, ainda, atributos comuns adotados em *scorecards*, independentes da atividade da empresa, que podem ser alocados em três grupos distintos, conforme:

- Atributos dos produtos/serviços;
- Relacionamento com os clientes;
- Imagem e reputação.

Assim, o BSC pode ser aplicado a praticamente todas as áreas da empresa e a toda organização, qualquer que seja seu objetivo social.

5. Perspectiva dos Processos Internos

Tendo por base os objetivos e medidas das Perspectivas Financeiras e de Clientes, as empresas formulam os processos internos que conduzirão aos objetivos dos acionistas e clientes.

Nesse sistema, há uma valorização das estratégias voltadas para o atendimento das expectativas dos acionistas e clientes-alvo.

Apesar da necessidade de avaliar cada situação isoladamente, podemos constatar uma cadeia de valor genérica como um modelo geral, composto de três processos principais:

- **Processo de Inovação:** constituído de duas fases, sendo a primeira aquela em que os gerentes realizam pesquisas para conhecerem e delimitarem o mercado, e a segunda fase, na qual se busca a satisfação do cliente;

- **Operação:** é aquela que se inicia com o recebimento do pedido do cliente e termina com a entrega do produto ou serviço;
- **Serviço Pós-venda:** trata-se de uma fase da cadeia na qual se inclui garantia, correção de defeitos, devoluções etc.

Contudo, somente o atendimento das necessidades dos clientes não basta. Se os executivos perceberem que os processos internos estão sendo realizados regularmente, mas não estão atingindo os objetivos financeiros, devem repensar toda a estratégia e redirecioná-la.

O importante é que as empresas consigam demonstrar que melhorias, como qualidade, ciclo de produção, prazos de espera e de entregas, entre outras, trouxeram ampliação das vendas e mais participação no mercado.

6. Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

Os gastos alocados em treinamento e capacitação profissional são difíceis de sustentar em momentos de dificuldades financeiras. Eliminar essas despesas certamente gerará ganho de resultados operacionais em um momento inicial, mas em médio e longo prazo, os objetivos estratégicos da organização sairão prejudicados.

Segundo Campos (1998), o aprendizado e crescimento são as forças que vão mover a empresa para criar a infra-estrutura que a organização precisa para alcançar os ambiciosos objetivos definidos nas perspectivas financeiras, dos clientes e dos processos internos.

O BSC propõe que os funcionários sejam percebidos sob três aspectos:

- Capacidade do funcionário: satisfação, retenção e produtividade;
- Sistemas de informação capazes: atendimento das necessidades dos usuários internos e externos - clientes;
- Motivação: liberdade para decidir e agir, trazendo resultados positivos.

7. Integração dos Indicadores

O BSC não deve apenas derivar da estratégia organizacional, mas tem que deixar transparecê-la. Os observadores devem ser capazes de olhar o *scorecard* e enxergar mais além – a estratégia que está por trás dos seus objetivos e medidas.

A função do BSC não está correlacionada com a montagem das estratégias, mas com o seu desempenho. Para tal, deve ser alinhada com orçamentos e metas da empresa. O BSC tem como objetivo geral comunicar a estratégia corporativa a toda empresa; analisar os objetivos estratégicos e correlacionar com as recompensas pessoais; identificar e analisar os resultados obtidos em relação às metas estabelecidas e dar o *feedback*.

Síntese

O *Balanced Scorecard* é eficaz como ferramenta de gestão, correlacionando-se com a Controladoria. O BSC, como sistema de informação, também é eficaz para traduzir às áreas operacionais os objetivos estratégicos da organização, atuando com o objetivo de direcionar a força de trabalho para sua consecução.

Referências Bibliográficas

- KAPLAN, Robert S. ; NORTON, David P. A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PADOVEZE, Clovis Luis. Controladoria Estratégica e Operacional: conceitos, estrutura, aplicação. São Paulo: Pioneira, 2003.
- CAMPOS, Jose Antonio. Cenário Balanceado: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios. São Paulo: Aquariana, 1998.