

O BALANCED SCORECARD COMO FERRAMENTA SUSTENTÁVEL PARA O DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL

Edson Gomes MARCONDES¹
Gilson Rodrigo Silvério POLIDORIO²

RESUMO: Desde a criação da linha de produção por Ford o desempenho das empresas era medido com base em dados passados, indicadores tais que, pela mudança na exigência dos clientes, tornaram-se ultrapassados. A evolução dos hábitos do consumidor foi tão grande que hoje toda produção é voltada a antecipar os desejos e necessidades dos clientes, desenvolvendo e oferecendo produtos e serviços que agreguem valor ao negócio. Mas o que é necessário fazer para se avaliar o bom desempenho? Alguns autores renomados no início da década de 1990 desenvolveram o Balanced Scorecard (BSC), que é uma metodologia para medição balanceada do desempenho empresarial. O BSC está hoje pronto para ser usado em todos os tipos de organizações, sendo que, a implementação desta ferramenta propicia um grande benefício para a pequena e média empresa, transformando a sua liderança em um time de alto desempenho.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Desenvolvimento Sustentável Empresarial. Balanced Scorecard.

1 INTRODUÇÃO

Muitas vezes os empreendedores olham para os seus concorrentes para analisar seu comportamento de mercado e se deparam com situações difíceis de entender, não conseguindo enxergar o que está acontecendo.

Todos os anos as empresas reúnem seus diretores e conselheiros em eventos para traçar objetivos, metas, desempenho empresarial, posicionamento de mercado, foco e como levar a organização ao sucesso. Nestes encontros tudo é estruturado, principalmente o plano de negócios, que é analisado em todos os níveis. Mas por não terem uma visão de futuro, não possuem um feedback

¹ Discente do MBA em Gestão Empresarial das Faculdades Integradas “Antonio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente, SP e Estagiário Docente na Empresa Junior Toledo. emarcondes2009@hotmail.com.

² Docente dos cursos de Administração, Ciências Contábeis, Gestão Financeira, Marketing e Sistemas de Informação das Faculdades Integradas “Antonio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente. Mestre em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas de São Paulo. gilson-rodrigo@unitoledo.br. Orientador do trabalho.

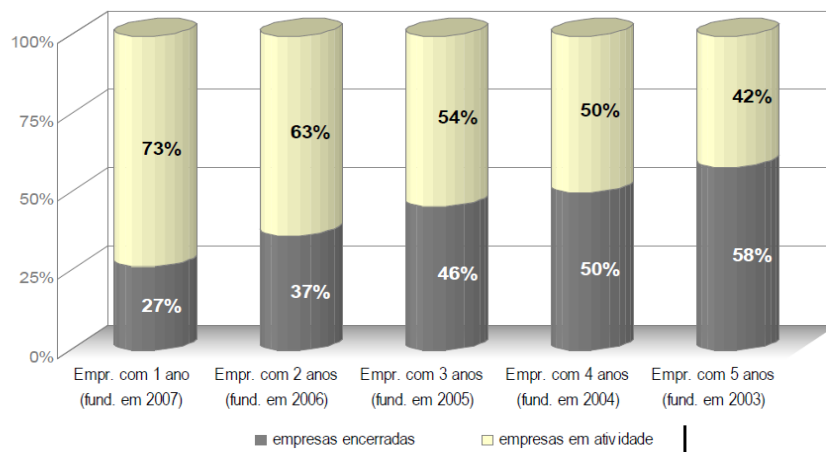
estratégico ou relações de causa e efeito, quando os executivos retornam à empresa, o plano vai parar numa gaveta e só é lembrado novamente no próximo encontro, fato que se repete muitas vezes e por vários exercícios.

Percebe-se então uma nova era, onde as empresas, os investidores, administradores e empreendedores são obrigados a modificar o modo de agir e pensar para poder se adaptar às novas realidades do mercado. Hoje uma empresa não pode pensar somente em atuar numa pequena comunidade ou num país, ela deve olhar para o mundo e ir à busca de novos clientes, pois conforme Ianni (1992) “o centro do mundo não é mais voltado só ao indivíduo [...] a terra mundializou-se de tal maneira que o globo deixou de ser uma figura astronômica para adquirir mais plenamente sua significação histórica”.

As empresas não podem mais servir como cabide de emprego para pessoas acomodadas, caso contrário estas dificilmente sobreviverão no cenário do mundo globalizado.

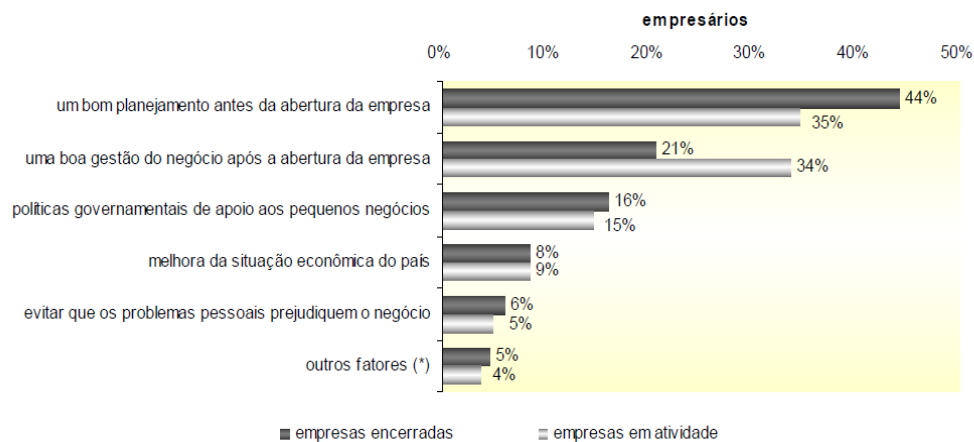
O Sebrae-SP nos últimos doze anos vem efetuando pesquisas para identificar os principais fatores que contribuem para a mortalidade empresarial. Conforme pode-se observar na Figura 1, os índices de encerramento são elevados e em empresas com cinco anos de existência já atinge 58%. Na Figura 2 observa-se que os problemas mais citados para o encerramento empresarial são: falta de gestão estratégica e de planejamento e controle.

Figura 1 - TAXA DE MORTALIDADE DAS EMPRESAS NO ESTADO DE SÃO PAULO (Rastreamento: out/08 a maio/09)



FONTE: ANDRADE, Renato Fonseca de. Doze anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas. Sebrae-SP. Edição de Agosto/2010. Disponível em <http://www.sebraesp.com.br/TenhoUmaEmpresa/Biblioteca/OutrosConteudos/EstudosEPesquisas/MortalidadeDasEmpresas/Paginas/MortalidadeDasEmpresas.aspx#bottom>. Acesso em 20 Maio 2012.

Figura 2 - FATOR MAIS IMPORTANTE PARA A SOBREVIVÊNCIA DAS EMPRESAS (Na avaliação dos entrevistados)



(*) Por exemplo, todos os fatores acima, planejamento e gestão, experiência, divulgação.

FONTE: ANDRADE, Renato Fonseca de. Doze anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas. Sebrae-SP. Edição de Agosto/2010. Disponível em <http://www.sebraesp.com.br/TenhoUmaEmpresa/Biblioteca/OutrosConteudos/EstudosEPesquisas/MortalidadeDasEmpresas/Paginas/MortalidadeDasEmpresas.aspx#bottom>. Acesso em 20 Maio 2012.

Para se traçar estratégias para abertura e gestão do negócio, deve ser levado em conta a missão e a visão de futuro, que deve envolver trabalho em equipe, liderança e cultura organizacional. Para que o crescimento seja duradouro, é necessário envolvimento de todas as pessoas da organização. Com a mobilização da equipe, novas proposições de valor, novas culturas, identificação das relações de causa e efeito, feedback estratégico e adoção de novas ferramentas de acompanhamento voltadas ao desempenho estratégico, os resultados provavelmente serão satisfatórios.

2 BALANCED SCORECARD

Durante décadas as empresas tiveram que se adaptar às dificuldades dos mercados e passar por transformações. Desde a criação da linha de produção por Ford o desempenho das empresas era medido com base em dados passados, indicadores tais que, pela mudança na exigência dos clientes, tornaram-se ultrapassados. A evolução dos hábitos do consumidor foi tão grande que hoje toda produção é voltada a antecipar os desejos e necessidades dos clientes, desenvolvendo e oferecendo produtos e serviços que agreguem valor ao negócio.

Mas o que é necessário fazer para se avaliar o bom desempenho? Em 1992, Robert Kaplan e David Norton, desenvolveram o Balanced Scorecard (BSC), que é uma metodologia para medição balanceada do desempenho, e chegaram à conclusão de que os tradicionais indicadores financeiros eram insuficientes como única ferramenta para medir as atividades criadoras de valor relacionadas com os ativos intangíveis. Eles afirmaram que assim como não é possível realizar um voo seguro baseando-se apenas no velocímetro de um avião, indicadores financeiros não são suficientes para garantir que a empresa está caminhando na direção correta (KAPLAN E NORTON, 1992).

Em 1992 foi publicado o primeiro artigo de Kaplan e Norton sobre o BSC pela Harvard Business Review (HBR), dito como um método estruturado com um conjunto de indicadores que proporcionam à alta direção gerir a estratégia e se adequar ao mercado. Em 1996 o BSC teve sua divulgação associada à implementação e execução de estratégia organizacional e foi publicado o livro “A Estratégia em ação: Balanced Scorecard” pelos mesmos autores.

2.1 O BSC no Presente

Um BSC deve ser bem elaborado e deve contar a história da atividade da empresa e visualizar o desempenho sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

O BSC, segundo Kaplan e Norton (1997), preserva as medidas financeiras tradicionais. Mas as medidas financeiras tradicionais contam a história dos acontecimentos passados, uma história adequada para as empresas da era industrial, quando os investimentos em capacidades de longo prazo e relacionamento com os clientes não eram fundamentais para o sucesso.

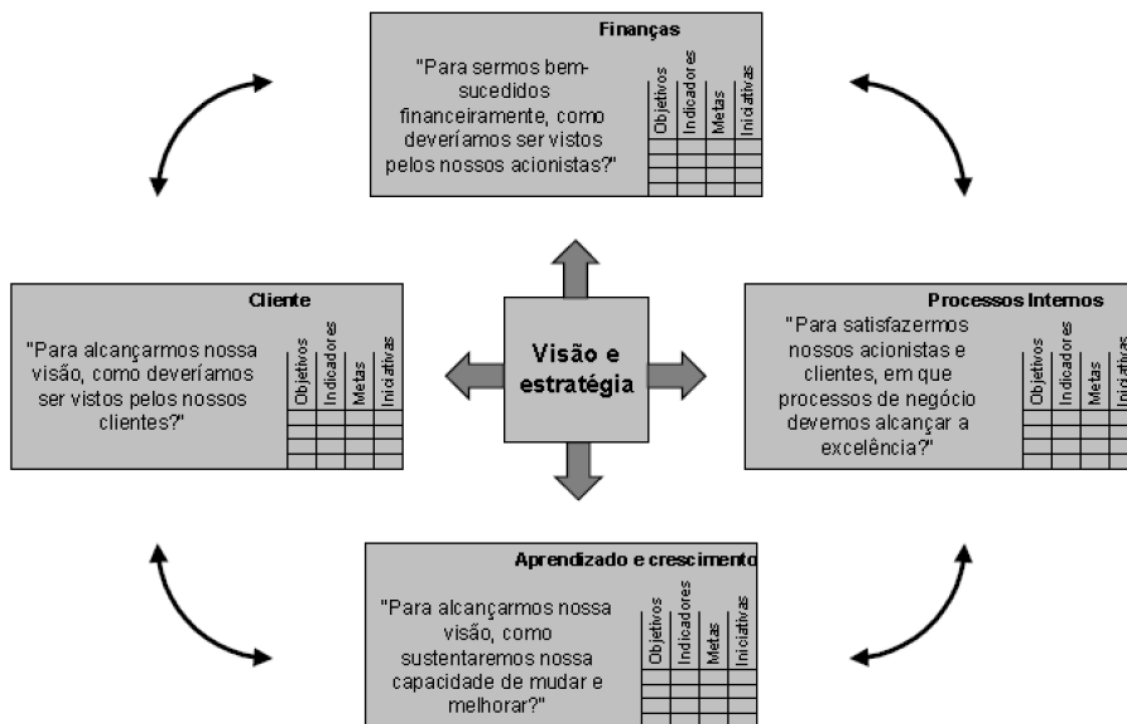
O BSC complementa as medidas financeiras do desempenho passado com as medidas de vetores que impulsionam o desempenho futuro. Pode-se dizer que as empresas com um modelo de desempenho como o BSC poderão ter condições de sobrevivência maior do que acontece hoje no mercado, conforme demonstrado anteriormente na Figura 2, onde os próprios empresários alegam que a

falta de uma boa gestão do negócio após a abertura é um dos principais motivos para a mortalidade das empresas.

Por ser considerado um instrumento de planejamento, gestão e controle para empresas de todos os portes, o BSC amplia a visão dos sistemas de controle e inclui informação financeira e não financeira além de externa e interna sobre o desempenho organizacional e sobre os resultados atuais e futuros da empresa.

Os objetivos vão muito além de extrair somente indicadores, pois fornecem subsídios para transformações organizacionais. Para que os gestores possam olhar em frente de forma proativa, alinhar a estrutura organizacional e estabelecer iniciativas essenciais em direção à estratégia, o BSC traduz a estratégia da empresa em objetivos estratégicos específicos. O BSC deve também traduzir a missão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis. Estas informações ficam bem claras quando observamos a Figura 3 que mostra a relevância de cada uma das perspectivas e qual é o foco final da ferramenta.

Figura 3 - O BSC FORNECE A ESTRUTURA NECESSÁRIA PARA A TRADUÇÃO DA ESTRATÉGIA EM TERMOS OPERACIONAIS



2.2 Perspectivas do BSC

A perspectiva financeira avalia a lucratividade da estratégia. O principal objetivo de uma empresa é gerar retorno do capital investido, esta perspectiva também é chamada de perspectiva dos acionistas, em virtude de serem eles os principais interessados na rentabilidade da empresa. Deverão ser estipulados quais os indicadores que expressam a visão do acionista e que avaliarão o desempenho em longo prazo, como por exemplo: retorno sobre o investimento, a lucratividade, a redução de custos e o aumento das receitas.

A perspectiva dos clientes traduz a missão e a estratégia da empresa em objetivos específicos que devem ser comunicados a toda a organização, pois depende do envolvimento de todos para atingir o sucesso. Além disso, permite a clara identificação e avaliação das propostas de valor dirigidas a esses segmentos. As preocupações desta perspectiva são: tempo, qualidade, desempenho e serviço.

Quanto aos processos internos, estes deverão ser elaborados após a perspectiva financeira e dos clientes, pois é deste ponto que são criadas as diretrizes para os objetivos empresariais. Os processos internos deverão ser analisados inclusive com a identificação dos recursos e das capacidades necessárias incluindo o nível interno de qualidade necessária. Abrange os processos de inovação, operacional, serviços e pós venda.

Quanto à perspectiva do aprendizado e crescimento deve-se oferecer a infraestrutura necessária para que as demais perspectivas alcancem seus objetivos, principalmente naquilo em que os funcionários devem melhorar e mudar para que os objetivos da organização sejam alcançados. São indicadores importantes: nível de satisfação dos funcionários, capacitação e treinamento, sugestão para redução de custos ou aumento de receitas efetuadas pelos funcionários.

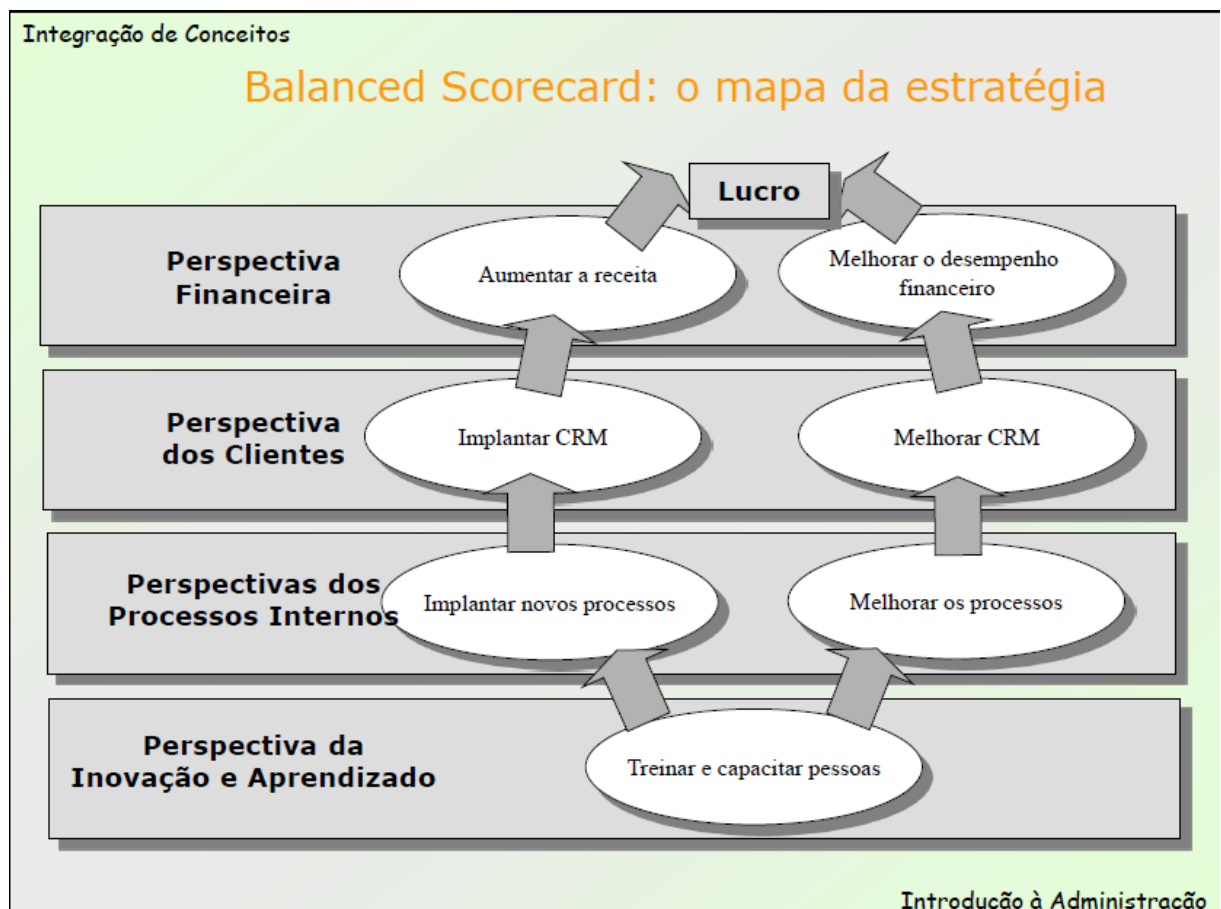
Alguns passos são necessários para a implantação do BSC a partir destas perspectivas: a criação da visão estratégica, onde será definida a missão, visão, abrangência do BSC; e a definição dos participantes do processo e realização de entrevistas, de modo a se obter suas impressões iniciais e de como traduzir a estratégia em objetivos e ações tangíveis.

Kaplan e Norton (1997) estimam em 16 semanas o prazo para que se realize o desenvolvimento do BSC em uma organização.

Uma pesquisa realizada pela Symnetics (1999) com 100 empresas brasileiras mostrou que somente 10% das estratégias são implementadas com sucesso. As principais razões encontradas nas falhas de implementação de 90% das estratégias não estavam na formulação em si, mas sim naquilo que pode ser denominado de “Quatro Barreiras”:

- **Barreira da visão:** somente 5% do nível operacional compreende a estratégia;
- **Barreira das pessoas:** somente 25% do nível gerencial possuem incentivos vinculados ao alcance da estratégia;
- **Barreira de recursos:** 60% das empresas não vinculam recursos financeiros à estratégia;
- **Barreira de gestão:** 85% dos gestores gastam menos que 1h/mês discutindo estratégia.

Figura 4 - BALANCED SCORECARD: O MAPA DA ESTRATÉGIA



O BSC está hoje pronto para ser usado em todos os tipos de organizações, sendo que, a implementação desta ferramenta propicia um grande benefício para a pequena empresa, pois, com o BSC a liderança deste segmento será transformada em um time de alto desempenho. Observa-se no BSC o menor caminho disponível para se chegar ao lucro e alcançar uma boa posição no mercado, conforme pode-se visualizar na Figura 4, pois todas as perspectivas são interligadas e o lucro é o principal motivo da existência de uma organização.

2.3 Por que as Pequenas e Médias Empresas deveriam implementar o BSC?

Pequenas empresas são o sustentáculo de uma economia em qualquer lugar do mundo. São elas que agregam valor a produtos e serviços.

Segundo dados mais recentes do IBGE (2012), as pequenas e médias empresas representam 20% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, são responsáveis por 60% dos 94 milhões de empregos gerados no país e constituem 99% dos 6 milhões de estabelecimentos formais existentes. Na região Sudeste estão localizadas a maior parte dos negócios com quase 3 milhões de empresas sendo que o setor preferencial é o comércio, seguido de serviços, indústria e construção civil.

Elas são essenciais para promover o crescimento econômico, criar empregos, é um segmento importantíssimo na economia do Brasil e do mundo.

Para Kaplan e Norton (1997), medir é importante e o que não é medido não é gerenciado. O sistema de indicadores afeta fortemente o comportamento das pessoas dentro e fora da empresa. Se quiserem sobreviver e prosperar na era da informação, as empresas devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades.

Pode-se verificar conforme mostrado na Figura 1 que 58% das empresas encerram suas atividades em cinco anos e que os próprios empresários afirmam que faltaram medidas de gestão e acompanhamento. Com um BSC implantado a pequena e média empresa terá condições de gerenciar melhor sua posição e se projetará com solidez no mercado, pois todos os seus funcionários não

independentemente da quantidade, terão visão de futuro e conhecerão as diretrizes necessárias para o sucesso.

Com o BSC implantado os empresários terão condições de introduzir melhorias em seus processos gerenciais, pois com as perspectivas do aprendizado e crescimento e processos internos desenvolverá competências para aumentar a competição no mercado com solidez.

Muitos empresários se preocupam em atrair clientes e se esquecem que o principal é olhar para o ambiente externo se preocupando com as necessidades do cliente e mudanças na economia. Com base nestes indicadores e aproveitando o feedback estratégico sairá na frente de seus concorrentes com ações competitivas.

Para Kaplan e Norton (1997), o BSC torna-se base pura para o gerenciamento das empresas na era da informação. “[...] a implementação da estratégia começa pela capacitação e envolvimento das pessoas que vão executá-la. Algumas organizações mantêm suas estratégias em segredo, compartilhando-as apenas entre a alta administração”.

Partindo deste princípio fica claro que o BSC preenche a lacuna existente hoje na maioria dos sistemas gerenciais, pois a empresa estará alinhada e focalizada na implementação da estratégia de longo prazo.

O BSC deve ser utilizado por executivos que precisam tomar uma série de decisões, a respeito de operações, processos de produção, seus objetivos, seus produtos e clientes, além de oferecer uma visão de futuro e um caminho para chegar até ele.

As equipes das pequenas e médias empresas pela sua periculosidade e por envolver poucas pessoas deixará o processo mais simplificado. Por outro lado, muitas vezes nem os empresários nem a sua equipe tem conhecimento de suas metas e se perdem no caminho. Com o BSC poderão ter uma visão sistêmica e adotar um sistema de gerenciamento que é necessário para a sobrevivência das empresas no século XXI.

3 CONCLUSÃO

Por meio deste estudo foi possível notar a importância das pequenas e médias empresas na economia nacional e mundial, tornando-se elas essenciais para promover o crescimento econômico, criar empregos e renda.

Ficou claro também a dificuldade que os empreendedores têm para manter uma empresa em atividade e que dentre os fatores principais, a falta de medidas de gestão e acompanhamento são os mais evidentes.

Segundo Kaplan e Norton (1997), cada vez mais as empresas constataam que o BSC pode ser utilizado para:

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

Conclui-se que as Pequenas e Médias Empresas deveriam utilizar esta ferramenta, pois ela dá subsídios de como a decisão da equipe pode impactar na sua área de responsabilidade e na estratégia da empresa inclusive fazendo a ponte das ações de curto prazo e as metas de longo prazo. Ainda, o BSC vê o lucro financeiro como uma consequência das etapas anteriores bem trabalhadas e não apenas como um fim em si mesmo, nos levando a uma perspectiva empresarial sustentável.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Renato Fonseca de. Doze anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas. Sebrae-SP. Edição de Agosto/2010. Disponível em <http://www.sebraesp.com.br/TenhoUmaEmpresa/Biblioteca/OutrosConteudos/EstudoSEPesquisas/MortalidadeDasEmpresas/Paginas/MortalidadeDasEmpresas.aspx#botom>. Acesso em 20 Maio 2012.

BRASIL. Mapa das Micro e Pequenas Empresas. Disponível em <http://www.brasil.gov.br/empreendedor/empreendedorismo-hoje/o-mapa-das-micro-e-pequenas-empresas>. Acesso em 01 Jun. 2012.

FACULDADES INTEGRADAS “ANTONIO EUFRÁSIO DE TOLEDO”. **Normalização de apresentação de monografias e trabalhos de conclusão de curso**. 2007 – Presidente Prudente, 2007, 110p.

IANNI, Octavio. **Teorias da globalização**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2006.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/pesquisas/resultado.php?consulta=empresas> Acesso em 01 Jun. 2012.

KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P. **A Estratégia em Ação**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P. **Kaplan e Norton na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier-Editora Campus, 2004.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 8. ed., rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2011.

SEBRAE. Mapa das Micros e Pequenas Empresas no Brasil. <http://www.mpedata.com.br/Paginas/mpeinternet.aspx>. Acesso 01Jun. 2012.