**BALANCED SCORECARD BSC: UMA FERRAMENTA DE GESTÃO**

Por [**Haylla Balzani**](http://www.administradores.com.br/u/hayllabalzani/)

**INTRODUÇÃO**  
No ambiente atual a excelência empresarial é exigida continuamente, o grande desafio do administrador é manter um sistema de informação gerencial que forneça informações corretas e oportunas para tomar decisões acertadas. Neste contexto o BSC é visto como uma ferramenta organizacional que pode ser utilizada para gerenciar importantes processos como estabelecimento de metas individuais e de equipe, remuneração, alocação de recursos, planejamento e orçamento, feedback e aprendizado estratégico, funcionando como uma ferramenta equivalente á um sistema ERP, que tem a mesma função, embora seja mais complexo e caro. O BSC equilibra as dimensões financeiras e não financeiras de uma empresa permitindo ao administrador monitorar a organização com o balanceamento da visão financeira, operacional e com a visão de longo prazo proporcionando aos gerentes um instrumento que necessitam para ter êxito competitivo futuro. Antigamente o sucesso das empresas era determinado pela maneira como se aproveitavam dos benefícios da sua contabilidade. Durante esse período, sistemas de controle financeiro foram desenvolvidos com o intuito de facilitar e monitorar alocação eficiente de capital financeiro e físico. Nas últimas décadas tornou-se obsoleta muita das premissas fundamentais da administração de uma empresa.   
Segundo Reis (2001), as empresas não conseguem mais obter vantagens competitivas sustentáveis apenas com a rápida alocação de novas tecnologias a ativos físicos e com a excelência da gestão eficaz dos ativos e passivos financeiros. Kaplan & Norton (1997) ressaltam que as empresas da Era da Informação estão baseadas em um novo conjunto de premissas operacionais: processos interfuncionais; ligação com clientes e fornecedores; segmentação de clientes; escala global; inovação e trabalhadores do conhecimento.   
O BSC surgiu da iniciativa de Kaplan e Norton, que criaram um novo modelo de medição de desempenho, já que, na opinião dos autores, os modelos de avaliação de desempenho, até então existentes, baseavam-se muito em indicadores contábeis e financeiros. O que podemos observar hoje é que o processo de gestão em relatórios financeiros se mostra inadequado, pois está interligado à um modelo contábil desenvolvido há séculos para um ambiente de transações isoladas entre entidades independentes.   
Reis (2001) diz que uma das formas de adequar este modelo da contabilidade financeira é ampliá-lo de modo que incorpore a avaliação dos ativos intangíveis e intelectuais de uma empresa, como produtos e serviços de alta qualidade, funcionários motivados e habilitados, processos internos eficientes e consistentes e clientes satisfeitos e fiéis. Levar em consideração os ativos intangíveis no momento de avaliar a performance das empresas é imprescindível, uma vez que eles têm maior importância para as empresa da era da informação do que os ativos físicos e tangíveis.   
Nesse novo contexto empresarial é comum a elaboração de um planejamento estratégico, o grande desafio hoje para o administrador é gerir informações corretas e adequadas para que sejam tomadas as decisões mais apropriadas.   
  
**CONTEXTUALIZAÇÃO DO BALANCED SCORECARD**  
Os Estados Unidos na década de 90 tinha como preocupação medir a performance das organizações, já que os métodos existentes para avaliação do desempenho empresarial eram apoiados nos indicadores contábeis e financeiros e estavam se tornando obsoletos. Acadêmicos e executivos estudaram, pesquisaram e desenvolveram um novo modelo que considera os objetivos em curto e longo prazos, medidas financeiras e não-financeiras, indicadores de performance e as perspectivas interna e externa do desempenho empresarial. Essa síntese foi feita por Robert S. Kaplan, professor da Harvard Business School, e David P. Norton, presidente da Renaissance Solutions, em 1992, no artigo The balanced scorecard – measures that drive perfomance (Balanced scorecard – medidas que impulsionam o desempenho) publicado na conceituada revista Harvard Business Review. Com essa publicação eles mal sabiam que estavam para dar início a uma revolução, pois o fizeram com o único objetivo de mostrar as desvantagens de usar apenas medidas financeiras para julgar o desempenho empresarial, incentivando as empresas a medir também fatores como qualidade e satisfação do cliente. O que os autores chamaram de “Balanced Scorecard” (Cenário Balanceado) vem sendo muito utilizados nos Estados Unidos como uma ferramenta adequada para medir o desempenho das organizações, tornando-se a marca de uma organização bem administrada. Muitos administradores de empresas bem sucedidas dizem que é a base sobre a qual se assenta seu sistema de gestão.   
A denominação de BSC - Cenário Balanceado, como diz Campos (1998), decorre do fato de que, segundo a nossa visão, uma organização só deverá ser considerada no caminho do sucesso, se os quatro conjuntos de indicadores estiverem devidamente “balanceados”, ou seja, aplicados com graus de importância relativa, porém eqüitativa, de forma a possibilitar um desenvolvimento real e equilibrado. Se num determinado período uma empresa for muito bem financeiramente, mas com indicadores referentes ao atendimento a seus clientes avaliados como abaixo do esperado, muito provavelmente, em médio prazo, irá apresentar problemas de sobrevivência. O modelo de gestão criado por Kaplan e Norton, segundo suas próprias palavras, não é mais do que o conjunto de indicadores (medidas) e mostradores (gráficos) de um “painel de controle” da empresa.   
Segundo Campos (1998), fazendo uma despretensiosa analogia, seria algo como o painel de instrumento de um veículo. Cada automóvel avião ou navio tem um painel de controle próprio, com alguns medidores obrigatórios, como velocidade, pressão de óleo, nível de combustível e outros indicadores específicos, talvez semelhantes, mas nem sempre idênticos. Por sua apresentação gráfica e fácil análise, o conjunto de medidas do BSC permite aos administradores uma rápida e abrangente visão da situação dos negócios. A apresentação gráfica dos resultados financeiros resultantes de ações já tomadas é complementada pelas medidas operacionais de satisfação dos clientes, dos processos internos, e do crescimento e aprendizado, ou seja, dos elementos básicos que conduzem a empresa para o futuro desempenho financeiro do negócio. Para Kaplan & Norton (1997), o BSC capta as atividades críticas de geração do valor criados por funcionários e executivos capazes e motivados da empresa. Os mesmo autores dizem que para a aplicação do BSC nas organizações, três aspectos são de fundamental importância: a integração entre as quatro perspectivas, para que estas não se tornem isoladas dentro do contexto; o balanceamento entre os graus de importância das perspectivas do BSC; e que o BSC seja visto pela organização como um sistema de gestão estratégica e não somente gestão financeira. Sendo assim, Rocha (2000) diz que o BSC é mais do que um sistema de medidas, devendo também traduzir a visão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis, que representam o equilíbrio entre indicadores externos voltados para acionistas e clientes, e medidas internas dos processos críticos, de inovação, aprendizado e crescimento. O importante é o equilíbrio entre as medidas de resultado – as conseqüências dos esforços do passado – e os vetores de desempenho futuro.   
  
**FUNÇÃO E VISÃO GERAL DO BSC**   
Os objetivos estratégicos de uma empresa são atingidos quando o administrador é capaz de difundir uma visão comum e induzir ações relevantes para se atingir o sucesso empresarial. O BSC integra as ações Estratégicas, Operacionais e Organizacionais, estabelecendo um processo estruturado para a criação de medidas adequadas e objetivos em todos os níveis, possibilitando a integração entre os grupos de ações e garantindo o alinhamento de toda a organização. A figura 1 demonstra como o BSC age nesse grupo de ações criando a interação e permitindo o controle para o melhor entendimento e processamento das informações mais relevantes.   
O BSC inova com a junção de medidores de desempenho futuro, focados estrategicamente nas perspectivas das Finanças, dos Clientes, dos Processos Internos e Crescimento. A definição e integração dos objetivos e das iniciativas dessas quatro perspectivas constituem os pilares do sistema BSC, que devem ser conectados ao pensamento estratégico da organização.   
  
**PERSPECTIVA FINANCEIRA**  
Representa o ponto de vista dos gerentes, diretores sobre os acionistas. Avalia a lucratividade da estratégia. Permite medir e avaliar resultados que o negócio proporciona e necessita para seu crescimento e desenvolvimento, assim como para satisfação dos seus acionistas. Entre os indicadores financeiros que podem ser considerados, constam retornos sobre o investimento, o valor econômico agregado, a lucratividade, o aumento de receitas, redução de custos e outros objetivos de cunho financeiro que estejam alinhados com a estratégia da organização. Na perspectiva financeira, as medidas financeiras indicam se a empresa está obtendo êxito com as estratégias definidas, implementadas e executadas.   
Em geral, esse êxito é medido pela sua lucratividade, pelo seu crescimento e pelo incremento do valor para o acionista (shareholder value). Se os indicadores financeiros não mostram o esperado, pode haver problemas na execução, na implementação ou até mesmo na definição das estratégias.   
Kaplan & Norton (1997) identificaram três estágios do negócio: Estágio de rápido crescimento: objetivos enfatizarão o crescimento das vendas, os novos mercados e novos consumidores, os novos produtos e novos canais de marketing, vendas e distribuição, mantendo um nível adequado de gastos com desenvolvimento de produtos e processos. Estágio de sustentação: objetivos enfatizarão as medidas financeiras tradicionais, tais como retorno sobre o capital investido, lucro operacional e margem bruta. Estágio de colheita: ênfase sobre o fluxo de caixa. Qualquer investimento deverá prover retorno em caixa certo e imediato.   
  
**PERSPECTIVA DO CLIENTE**Representa o ponto de vista de fonte externa de receitas, identificando os segmentos de mercado visados e as medidas do êxito da empresa. Identifica os fatores que são importantes na concepção dos clientes é uma exigência do BSC, e a preocupação desses situa-se em torno de quatro categorias: tempo, qualidade, desempenho e serviço. Em termos de indicadores constam as participações de mercado, aquisição de clientes, retenção de clientes, a lucratividade dos clientes e o nível de satisfação dos consumidores. Mudanças em processos que ajudem a reduzir custos dos clientes ou que permitam atingir os objetivos mais rapidamente têm valor para esse cliente.   
Segundo Kaplan e Norton (1997), a perspectiva do cliente permite aos executivos identificar segmentos de clientes e de mercado nos quais as unidades de negócio possam competir, bem como definir as medidas de desempenho das unidades nos seus segmentos-alvo.   
Eles propõem que a perspectiva do cliente seja montada visando aos seguintes pontos-chave: Participação de mercado – representação da proporção de vendas da unidade de negócio no mercado em que atua determinada em termos de número de clientes, capital investido, unidades vendidas ou instaladas; Retenção de clientes: acompanhamento, em números absolutos ou relativos, do percentual de clientes com os quais a unidade de negócio continua mantendo relações comerciais; Captação de clientes: medição, em termos absolutos ou relativos, do percentual de clientes novos ou de novos negócios ganhos pela organização; Satisfação dos clientes: registro do nível de satisfação dos clientes em relação a critérios preestabelecidos de desempenho ou de valor agregado. Lucratividade do cliente: medição da lucratividade da empresa no negócio ou nos negócios com um cliente, ou com um segmento de mercado, depois de levantar as despesas específicas requeridas para atender esse cliente ou esse mercado.   
  
**PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS**  
É elaborada após as perspectivas financeira e dos clientes, do ponto de vista das pessoas que executam o trabalho. Os processos internos são as diversas atividades empreendidas dentro da organização que possibilitam realizar desde a identificação das necessidades até a satisfação dos clientes. Nesta perspectiva, os executivos identificam os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência. Esses processos permitem que a unidade de negócios: ofereça as propostas de valor, capazes de atrair e reter clientes em segmentos-alvo de mercado; e satisfaça as expectativas que os acionistas têm de excelentes retornos financeiros. As medidas de processo interno, segundo Kaplan (1997), devem ser voltadas para aqueles que terão maior impacto na satisfação do cliente e na consecução dos objetivos financeiros da empresa que inclui três processos principais: Inovação: devem ser pesquisadas as necessidades reais e futuras dos clientes-alvos. Em seguida são desenvolvidos os produtos e/ou serviços que deverão satisfazer as necessidades identificadas. Operação: as principais medidas operacionais genéricas são: custo, qualidade e tempo de resposta. Nesta etapa tem inicio com o recebimento de um pedido e termina com a entrega do produto ou prestação de serviço.   
Serviço pós-venda: tem grande influência no processo de criação de imagem e reputação da organização na cadeia de valor do cliente, incluindo treinamentos, garantias, consertos, devoluções e processamento de pagamentos.   
  
**PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO**  
O aprendizado e o crescimento da organização vêm de três principais fontes: as pessoas, os sistemas e os procedimentos organizacionais. É a base para a obtenção dos objetivos das outras perspectivas, representa o maior interesse do executivo principal e dos arquitetos do plano de negócios de longo prazo. Identifica também as capacidades de que a empresa deve dispor para conseguir processos interno capazes de criar valor para clientes e acionistas. Como indicadores importantes podem ser considerados: nível de satisfação dos funcionários, rotatividade dos funcionários, lucratividade por funcionário, capacitação e treinamento dos funcionários e participação dos funcionários com sugestões para redução de custos ou aumento de receitas. Essas perspectivas devem ser ligadas entre si, em relações de causa e efeito que “contam a história” da estratégia da empresa, que podem ser vistas conforme a figura 3, que faz uma alusão das perspectivas como processos intimamente ligados e interrrelacionados.   
  
**CONCLUSÃO**O Balanced Scorecard foi criado para solucionar o problema de comunicação do planejamento empresa como um todo, visando utilizar uma visão holística da administração em beneficio do seu planejamento estratégico. É o planejamento em ação. Foi escolhido pela Harvard Business Review (HBR) como uma das práticas de gerenciamento mais importantes dos últimos 75 anos, revela-se como uma ferramenta capaz de atender às novas exigências de gerenciamento dentro dos cenários econômicos em constantes mutações, como um instrumento de maior importância à construção de uma estrutura de indicadores estratégicos que possua abrangência e coerência compatível com a nova era do conhecimento. O BSC, de acordo com Campos (2001), não traz qualquer conceito novo, mas repensa temas antigos, chamando a atenção para pontos que estavam esquecidos ou mal compreendidos, mostrando a vinculação entre pontos vitais que não estavam claramente articulados. Ele mostra, assim, como esses conhecimentos estabelecidos podem ser aplicados aos tempos modernos, para atender às exigências impostas pelo ambiente mais competitivo para as empresas e, conseqüentemente, aumenta a compreensão do tema “vinculação entre estratégia e operação”. Espera-se que o BSC venha a fazer parte das ferramentas utilizadas pelos administradores para gerirem de maneira eficiente e eficaz as empresas e construírem organizações de grande sucesso. Assim, as indicações deste texto deverão ser entendidas como passo para uma jornada plena de aprimoramento da arte de administrar. 

**UNISUL – Universidade do Sul de Santa Catarina**

**Curso de Ciência da Computação**

**Campus Sul**

**Disciplina de Gestão de projetos em Tecnologia da Informação**

**Módulo 02 – Exercícios 2**

**Determinando e refinando necessidades de negócio**

A empresa Pass Point é especializada na venda de produtos químicos agrícolas a clientes comerciais e fazendeiros. Recentemente, esta empresa passou por um processo de fusão com outra empresa e, assim, expandiu seu território. O objetivo estratégico da nova empresa é liderar o aumento da receita no setor através do aumento da base de clientes, permanecendo competitiva no ambiente de negócios e se beneficiando de sinergias de custo planejadas como resultado da fusão das duas empresas.

Um novo sistema de infraestrutura será desenvolvido e terá uma função prioritária neste objetivo, pois vai ajudar a eliminar a duplicidade, melhorar o foco, reduzir requisitos de recursos e utilizar o que há de melhor em termos de tecnologia e processos. A organização de vendas deverá melhorar as taxas de performance de vendas, como resultado de um processo de compras bem definido, com armazenamento de informações da contabilidade de clientes, de informações competitivas, atribuições automáticas de preço, compensação automática e redução de intervalos de produto.

O centro de distribuição se beneficiará do aumento do controle de gerenciamento de estoque, da seleção automática de rotas e métodos de envio, e ainda de um entendimento mais efetivo do setor de compras acerca das atividades do departamento de vendas.

A satisfação dos clientes e sua retenção são esperadas, porque os clientes tanto continuarão a receber os melhores produtos disponíveis, quanto se beneficiarão do resultado do novo sistema, por muitas das razões dos departamentos de vendas e distribuição.

Construa uma tabela que defina as necessidades de negócio da empresa Pass Point, descrevendo como se relacionam com as perspectivas financeira, do cliente, do negócio e da aprendizagem e crescimento.

|  |  |
| --- | --- |
| **Perspectiva** | **Necessidade de Negócio** |
| **Financeira**   * Ponto de vista dos gerentes, diretores sobre os acionistas. * Avalia lucratividade da estratégia. * Mede e avalia resultados do negócio | * Liderar o aumento da receita através da base de clientes. * Planejamento de custos mais elaborado visando economizar. * Acompanhar lucratividade operacional, margem bruta, capital investido, etc. * Armazenar informações contábeis de um cliente. |
| **Clientes**   * Fonte externa de receitas * Identifica segmentos de mercado * Medidas de êxito da empresa | * Identificar fatores importantes para os clientes * Entrega de produtos de qualidade, em menor tempo possível * Aumentar satisfação e retenção * Reduzir custos do cliente |
| **Negócios Internos**   * Ponto de vista dos profissionais da empresa * Atividades realizadas dentro de organização | * Identificar processos críticos * Maximizar produtividade otimizando processos e alcançando lucratividade * Desenvolver ferramentas que auxiliam: inovação, operação e pós-venda. |
| **Aprendizagem e Crescimento**   * Maior interesse do executivo principal e arquitetos do plano de negócio. * Três fontes: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. | * Taxa de retenção de clientes, lucratividade e satisfação geral com a prestação dos serviços * Possibilitar adoção de medidas para o crescimento do negócio. * Informar satisfação de funcionários, sugestão para redução de custos e aumento de receitas. Lucratividade de cada um deles. * Rotatividade, treinamento e capacitação dos profissionais. |