

## IMPLANTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD (BSC) E A MUDANÇA

### ORGANIZACIONAL

Carla Homem De Mello Ceballos Schiavone

Mestre, Universidade de São Paulo (ESALQ - USP), Piracicaba, SP, Brasil

**RESUMO:** O artigo apresenta um referencial teórico sobre o Balanced Scorecard, bem como seus indicadores de desempenho, implantação e a necessidade de uma mudança organizacional. Tendo em vista a importância da aplicação desse método ao planejamento estratégico da empresa com o intuito de se obter um resultado satisfatório no desempenho da empresa.

**Palavras-chave:** Balanced Scorecard. Indicadores de Desempenho. Planejamento Estratégico.

**ABSTRACT:** The article presents a theoretical framework on the Balanced Scorecard, as well as its performance indicators, implementation and the need for organizational change. In view of the importance of applying this method to the company's strategic planning in order to obtain a satisfactory result in the company's performance.

**Keywords:** Balanced Scorecard. Performance Indicator. Strategic Planning.

### INTRODUÇÃO

A contínua mudança da economia global faz com que, progressivamente mais, as atividades fundadas no conhecimento e voltadas para o desenvolvimento de produtos e processos se tornem fatores primordiais para as organizações pensarem em mudança para obter vantagem competitiva. Para obter visão de futuro a organização tem que saber como sustentar a capacidade de mudar e agregar valor para seu produto e/ou serviço.

A capacidade para conseguir manter os produtos atualizados, frente às exigências do ambiente econômico e tecnológico, tem se tornado uma importante fonte de vantagem competitiva.

O BSC é uma ferramenta que pode dar auxílio as mudanças, para KAPLAN;

NORTON, (1996, p. 2) “o principal objetivo do BSC está no alinhamento do planejamento estratégico com as ações operacionais da empresa...”

KAPLAN; NORTON, (1996,1993) definiram inicialmente o BSC como um sistema de mensurar desempenho, logo após alguns anos (2000), como um sistema de gestão estratégica. Um modelo eficaz de para as empresas que desejam iniciar suas mudanças organizacionais.

## GESTÃO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL

A habilidade de uma organização na inovação, aperfeiçoamento e aprendizagem está vinculada ao seu valor; ou seja, apenas com capacidade de criar produtos, de levar mais valor para o cliente e de aumentar sua eficiência operacional, a empresa pode adentrar em novos mercados e elevar o seu faturamento e margens, possibilitando um crescimento organizacional. Para que isso aconteça a empresa deve aceitar e implantar mudança em todo seu contexto, iniciando pela alta administração.

Em uma organização, quando se fala em mudança, pode significar uma alteração de posição no mercado ou ainda uma mudança em sua função social, uma mudança estratégica, alteração em sua missão, mudança cultural, implantação novos métodos, dentre outras.

Nos primeiros estudos sobre mudança organizacional, o principal problema visto pelos administradores era a como desenvolver uma organização flexível que pudesse ser proativa, e não reativa, em relação as exigências do ambiente empresarial. A mudança é vista como um processo natural ao longo da existência das empresas. As razões de qualquer mudança em uma empresa estão dentro da própria organização ou no ambiente o qual ela faz parte, ou uma combinação de ambos.

Para Hodgetts (2000), as organizações têm de ser aptas para atuar em um ambiente no qual, independentemente do local, volume, tempo, ou qualquer fator, as premissas e as regras do jogo mudem continuamente. Para ele, a mudança além de desejável, é fundamental; que os empresários estejam preparados para ela.

Parte das organizações hoje precisam se ajustar a um ambiente multicultural,

a mudanças demográficas, imigração e terceirização da força de trabalho. Além disso, a tecnologia vem mudando a forma de trabalho e as organizações continuamente (ROBBINS et al, 2010).

O BSC é uma ferramenta de mudança que pode ser utilizada nas empresas.

Conforme Campos, J. (1998, p.105), “benefício do BSC é o direcionamento e foco nas ações. Embora provendo a gerência com medidas adicionais, o balanced scorecard minimiza a carga de informações a analisar, porque, ao focar os objetivos mais críticos, limita o número de medições a usar. Sendo assim, em sua

implantação as alterações serão direcionadas e medidas de forma a trazer mudanças satisfatórias.

#### DEFINIÇÃO DO BALANCED SCORECARD (BSC)

Conforme KAPLAN; NORTON, (1996, p. 2) o BSC “traduz a missão e estratégia de uma organização em um conjunto compreensivo de indicadores de desempenho que resultam em um esquema para a medição estratégica e gestão”

O Balanced Scorecard (BSC) é um novo enfoque para a administração estratégica, foi desenvolvida por Robert Kaplan e David Norton em meados de 1990, é um método usado para obter a veracidade e orientar decisões através do equilíbrio entre a ação financeira e operacional.

Disponibiliza à alta administração uma abordagem ágil e abrangente aos negócios por meio da combinação de quatro elementos principais: financeira, clientes, processos internos e aprendizado/crescimento. Esses eixos devem estar em equilíbrio para gerar maior valor para a empresa.

O BSC permite que a administração analisar o negócio a partir de quatro abordagens importantes:

☒ Como os clientes nos veem? <Percepção de nossos clientes>.

☒ Em que devemos ser excelentes? <Percepção interna>.

☒ Como continuar melhorando e criando valor? <Percepção de inovação e aprendizagem>.

☒ Como vemos nossos acionistas? <Percepção financeira>

Definição das perspectivas:

#### I. Financeiro

Resume-se, ao aspecto da rentabilidade e lucratividade da estratégia. Define-se também como essência, o crescimento rápido das vendas ou a geração de fluxo de caixa. É relevante pois defini de forma mais fácil os resultados mensuráveis econômicos das ações já tomadas.

#### II. Clientes

Muitas empresas estabelecem atualmente sua missão focada no cliente, “o maior valor ao cliente” é uma frase típica em uma declaração de missão. O BSC exige que os administradores traduzam e interpretem a missão explícita, em metas específicas e reais. As medidas de desempenho incluem a satisfação e retenção de clientes, conquista de novos clientes, participação de mercado, além da lucratividade do cliente. Deve incluir também medidas específicas das propostas de valor que a empresa irá entregar aos clientes em segmentos de mercado específicos.

#### III. Processos internos

São os processos internos que deverão ser maximizados para desenvolvimento de sua estrutura e eficiência, sobretudo em relação ao produto ou serviço entregue ao cliente. São escolhidos conforme seu impacto na satisfação dos clientes e que, assim, convertam em maiores resultados financeiros da estratégia (KAPLAN; NORTON (1996)).

#### IV. Aprendizagem/ crescimento

Este processo envolve os níveis estruturais de crescimento do setor produtivo. Identifica os pontos e fatores que devem ser desenvolvidos e maximizados para facilitar e tornar mais eficiente o alcance dos objetivos da estratégia. (KAPLAN; NORTON (1996)).

À medida que os gerentes/ administração obtêm informações das quatro perspectivas, o BSC minimiza a carga informações excessivas que limitam o número de indicadores usados. O BSC obriga a alta administração a focar a gestão nos

indicadores que estão mais críticos, os quais dependem a subsistência da organização.

#### MEDIDAS DE DESEMPENHO DO BSC

Para atingir a excelência no desempenho das perspectivas do BSC, é fundamental a utilização contínua de uma série de medidas para avaliar o desempenho, Wernke e Bornia (2001, p. 2) explicam "...historicamente baseada em dados financeiros, e que possibilitam, principalmente, percepções de curto prazo do desempenho das organizações".

Contudo, a avaliação de desempenho serve como base para conduzir as ações do processo de gestão de empresas inseridas em um contexto competitivo de alto nível.

Prieto et al. (2006, p. 83) complementam que essas medidas de avaliação "definem o desempenho financeiro esperado da estratégia e servem de meta principal para a definição dos objetivos e medidas das outras perspectivas do scorecard", prestando contas da efetividade das ações quanto ao alcance dos objetivos apontados.

Sendo assim, o BSC "constitui-se um importante instrumento de gestão para todos os tipos de organização" (MARINHO; SELIG, 2000, p. 12), independente de seu segmento e/ou tamanho.

#### IMPLEMENTAÇÃO DO BSC

A implantação do BSC leva de oito a doze semanas. Uma das etapas mais críticas da implantação do BSC é a escolha da equipe, da coordenação e o patrocínio da alta administração. Essa escolha torna-se essencial, pois deve haver o consenso da equipe de executivos-chave em assuntos polêmicos e de vital importância para o sucesso do modelo. A equipe formada deverá levantar planos financeiros e estratégicos, segmentação de clientes, planos para recursos humanos, planos de qualidade e outras informações do setor, como concorrências, tendências, oportunidades e desafios.

Para KAPLAN e NORTON (1993) o BSC deve ser utilizado não somente como um sistema de controle, mas como informação, aprendizado e comunicação. O BSC possibilita o acerto e mudanças primordiais na própria estratégia, porque ele estimula mudanças.

O processo de modelagem do Balanced scorecard tem como base as seguintes etapas (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 314-324):

- ☒ Etapa 1: Arquitetura do Programa de medição
- ☒ Etapa 2: Definição dos Objetivos Estratégicos
- ☒ Etapa 3: Escolha e Elaboração dos Indicadores
- ☒ Etapa 4: Elaboração do Plano de Implantação

É preciso que a empresa que irá implantar o BSC tenha uma clara compreensão de suas metas, estratégias adequadas e todos os esforços e iniciativas devem estar alinhadas, para que o processo de implantação do BSC traga mudança satisfatória.

## CONCLUSÃO

Visto a importância das mudanças nas organizações e o conceito do BSC conclui-se que é importante crescer junto com o mercado, para ser competitivo e manter os clientes ativos. Trabalhar com gerenciamento de metas pode implicar um processo de mudança no modelo gerencial. Frequentemente, as empresas têm procurado teorias e metodologias modernas de gestão e estratégias.

As empresas, que tem o foco na implantação de uma gestão focada na excelência do desempenho, necessitam de uma sistemática de medição e análise de seus resultados, a implantação do BSC alinha o planejamento estratégico da empresa com as ações operacionais, focando apenas no que é relevante e medindo o desempenho para obter resultado satisfatório.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAMPOS, J. A. Cenário Balanceado: painel de indicadores para gestão estratégica dos negócios. São Paulo: Aquariana, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Administração. Rio de Janeiro: Campus. 2002.

HODGETTS, R. M.; LUTHANS, F. e SLOCUM, J. W. Jr. Abaixo o Convencional. Revista HSM Management , n. 22, ano 4, out.2000.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David. Implementando o Balanced Scorecard. Havard Business Review, set/out/1993.

\_\_\_\_\_. The Balanced Scorecard: translating strategy into action. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

\_\_\_\_\_. A estratégia em ação. Rio de Janeiro: Campus, 1997

MARINHO, S. V.; SELIG, P. M. Utilização do conceito de Gestão Estratégica de custos dentro do Balanced Scorecard. In: Congresso Brasileiro de Custos, 7– 2 a 4 de agosto de 2000, Recife/PE. Anais... Recife: Associação Brasileira de Custos, 2000.

PRIETO, V. C.; PEREIRA, F. L. A.; CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F. J. B. Fatores Críticos na implementação do Balanced Scorecard. Revista Gestão & Produção, São Paulo, v.13, n.1, p.81-92, jan./abr. 2006.

ROBBINS, S. P; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. Comportamento Organizacional – Teoria e prática no contexto brasileiro.14o ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

WERNKE, R; BORNIA, A. C. Balanced Scorecard: considerações e comentários. In: Congresso Brasileiro de Custos, 8 – 03 a 05 de outubro de 2001, São Leopoldo/RS. Anais...São Leopoldo: Associação Brasileira de Custos, 2001.