

BALANCED SCORECARD: UMA FERRAMENTA ESTRATÉGICA NA MEDIÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

AMILTON CÉZAR CARDOSO DANTAS¹

amiltoncdantas@hotmail.com

RESUMO

O presente artigo busca demonstrar a importância do Balanced Scorecard para as organizações. Partindo do princípio de que somente pode-se avaliar o que é medido, o Balanced Scorecard pode ser utilizado como uma valiosa ferramenta de avaliação de desempenho organizacional. Como resultado, sugere-se que as empresas trabalhem com ações estratégicas coordenadas que possibilitem um alto nível de qualidade e performance. Finalmente, avaliam-se as vantagens que podem ser obtidas na aplicação dos conceitos propostos e que diante dos mais variados e quantidades de indicadores de medição de desempenho, o ideal seria implantar somente o compatível para a empresa.

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

ABSTRACT

This article seeks to demonstrate the importance of the Balanced Scorecard for organizations. Based on the principle that it is only possible to evaluate what is measured, the Balanced Scorecard can be used as a valuable tool for assessing organizational performance. As a result, it is suggested that companies work with coordinated strategic actions that enable a high level of quality and performance. Finally, the advantages that can be obtained in the application of the proposed concepts are evaluated and that in view of the most varied and quantity of performance measurement indicators, the ideal would be to implement only the compatible one for the company.

Key-words: Balanced Scorecard; Performance Indicators; Strategic Planning.

1. INTRODUÇÃO

As transformações na sociedade são permanentes, sejam elas impulsionadas por fatores culturais, tecnológicos ou econômicos. Não obstante, as organizações também não estão imunes e necessitam acompanhar as mudanças ocorridas na sociedade e se adequar às inovações e às novas exigências do mercado. Verifica-se que desde o início da civilização até os dias atuais vem ocorrendo uma nova mudança

¹ Especializado em **Engenharia de Segurança do Trabalho** pela Universidade de Santo Amaro - SP, **Pós-Graduado** em Sistemas de Gestão Integrado em Qualidade, Segurança do Trabalho, Meio Ambiente, Saúde Ocupacional e Responsabilidade Social – SENAC-SP, **Bacharel em Engenharia Ambiental** pela Universidade de Santo Amaro - SP, **Bacharel em Administração Pública** pela Faculdade Regional da Bahia – UNIRB e **Técnico de Segurança do Trabalho** pela Escola de Engenharia Eletromecânica da Bahia – EEEMBA.

na estrutura vigente. Essa mudança está direcionada para uma sociedade baseada no conhecimento que, para compreender, é necessária uma rápida indagação sobre as bases culturais herdadas ao longo da nossa existência.

A partir da segunda guerra mundial, a rivalidade entre a União Soviética e Estados Unidos da América não estava assentada somente nas questões comerciais e industriais, estava também alicerçada na implantação das suas culturas e forma de viver. Dessa forma, a sociedade apresenta sinais de uma nova transformação na estrutura de base, passando da era industrial, baseada na extração de recursos não renováveis e de economia nacional, onde a atividade produtiva é a principal alavanca do crescimento econômico, para a pós-industrial, onde o conhecimento será o recurso fundamental em uma economia global integrada.

Essa nova sociedade, conhecida como sociedade do conhecimento, terá, conforme Gracioso (1996), uma concepção de mundo mais holística, de caráter ecológico, fazendo uso de recursos tecnológicos renováveis. Concebendo essa mudança de sociedade e sua visão de mundo, as organizações já estão se preocupando em redefinir seus rumos buscando abordagens gerenciais integrativas que venham ao encontro dessa visão. Uma das abordagens gerenciais é o Balanced Scorecard (BSC), atribuído a Kaplan e Norton (1992). Essa abordagem busca uma maior integração, um vínculo das ações organizacionais com sua estratégia que focaliza a gestão do conhecimento organizacional, levando em consideração os valores que emergem com a perspectiva de mudança cultural que se está presenciando.

Diante desse quadro, o objetivo do presente artigo é apresentar os principais conceitos sobre o Balanced Scorecard, a sua importância para medição de desempenho no processo de avaliação de desempenho individual das empresas, e por último propõe-se a utilização do sistema Balanced Scorecard para otimizar resultados individuais e coletivos. Para tanto, o método de estudo utilizado foi uma pesquisa bibliográfica exploratória.

A avaliação dos resultados obtidos no Balanced Scorecard de cada empresa como um todo servirá para o processo de melhoria contínua de todos os componentes, em uma ação estratégica coordenada de toda a cadeia, aumentando o seu poder de competitividade e capacidade de sobrevivência.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Medir o desempenho organizacional sempre foi um grande desafio em função da grande quantidade de indicadores e por muitas vezes de utilidade e qualidade duvidosa adicionado a dificuldade de comprometimento e engajamento das pessoas. Para fundamentar e dar sustentação ao objeto de discussão utilizou-se várias bases e diferentes abordagens de autores e pesquisadores como Robert Kaplan e David Norton, Berton, I. H, Gasparetto & Bornia, Gracioso, F, Paton, C Thompson Jr e pesquisa na internet.

2.1 ORIGEM DO BALANCED SCORECARD

O Balanced Scorecard – BSC surgiu no início dos anos 90 através de um grupo de pesquisadores da Universidade de Harvard, liderados por Robert Kaplan e David Norton. Sua primeira publicação sob a forma de artigo ocorreu em 1992 pela Harvard Business Review e o desenvolvimento do modelo acabou resultando no lançamento de um livro em 1996 cujo título é “Using The Balance Scorecard as a Strategic Management System”.

Segundo Kaplan e Norton (1997) 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 no longo prazo. O foco do BSC está nos objetivos da organização, na coordenação do processo individual de tomada de decisão e no estabelecimento de uma base sustentável para que ocorra o processo de aprendizagem organizacional.

A essência do modelo BSC está assentada em dois conceitos – a cadeia de relações de causa e efeito e os fatores impulsionadores. O melhor entendimento destes conceitos pode ser dado pelo seguinte exemplo: Para a teoria financeira, o objetivo a ser perseguido sistematicamente pelo gestor é a maximização da riqueza do acionista. Neste caso, o modelo BSC questionaria: Qual é o fator impulsionador para conseguir-se atingir esta meta? Uma resposta poderia ser o aumento da participação no mercado através de um aumento de vendas com os clientes existentes.

Para o modelo BSC a satisfação dos clientes é um fator impulsionador do aumento da participação no mercado da empresa. A próxima pergunta seria: Como é possível aumentar o grau de satisfação dos clientes? Uma das possíveis respostas poderia ser: melhorar o atendimento aos clientes. Da mesma forma, seguindo as lógicas precedentes, a redução do tempo de entrega do produto ao cliente seria o fator impulsionador para conquistar a satisfação do cliente. A resposta poderia recair no processo interno da empresa de melhoria contínua das habilidades e competências de seus funcionários.

Observa-se então uma verdadeira cadeia completa de relações de causa e efeito onde é possível mensurar os aspectos críticos ou diferenciais do desempenho organizacional. Esta análise possibilita que a organização tenha uma visão sobre o futuro e um caminho que poderá ser revisto continuamente à luz das informações obtidas sobre os principais concorrentes, as inovações tecnológicas e a expectativas de seus clientes.

2.2 ESCOPO DO BALANCED SCORECARD

O processo crítico de gestão através do Balanced Scorecard inicia-se com o esclarecimento e tradução da visão e da estratégia em objetivos e iniciativas específicas. Segundo Kaplan e Norton (1997), o Balanced Scorecard pode ser conceituado como um sistema estratégico de avaliação de desempenho empresarial, que complementa as medidas financeiras de desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro. Os objetivos e medidas focalizam o desempenho organizacional sobre quatro aspectos: financeiro, dos processos internos, do cliente e do aprendizado e crescimento.

Para Kaplan e Norton (1997) o feedback estratégico especifica em qual posição a empresa estará nos próximos três ou cinco anos e formula uma hipótese de como deve ser o caminho para se atingir este objetivo. Num período mais curto, por exemplo, a cada trimestre, os gerentes podem obter feedback sobre a distância do ponto exato do percurso a que propuseram chegar e a posição atual.

Por consequência disso, o processo de aprendizagem organizacional fica facilitado na medida em que o feedback se constitui em forte instrumento de melhoria e passa a permear toda a estrutura da empresa, não havendo mais a necessidade de grandes aparatos organizacionais para proceder ao

controle dos processos. Mas o fundamental é que o BSC provoca na organização a necessidade de buscar o consenso dos objetivos e estratégias a inovação como ação cotidiana, a cultura do feedback e a educação dos componentes da empresa em busca de objetivos comuns. (BERTON, 1998, p.5).

Para aumentar o valor da empresa é necessário que os clientes percebam um diferencial de valor nos produtos colocados à sua disposição e isto é decorrência da melhoria de processos internos de fabricação como também da luta constante pelas inovações, permitindo a empresa aprender e dividir o aprendizado com o restante da organização. O Balanced Scorecard reconhece estes fatores como chave de sucesso, bem como analisa suas variáveis críticas, sendo todas as medidas necessárias para o aumento de valor dirigido pela visão do negócio.

2.3 INFORMAÇÕES NECESSÁRIAS PARA IMPLANTAR O BSC

O modelo BSC obtém informações de fontes diferentes. Cada fonte representa uma dada perspectiva na implementação e avaliação das estratégias adotadas pela empresa.

A primeira perspectiva é a financeira, ou seja, o setor financeiro é o encarregado das medições financeiras, como geração de fluxo de caixa, lucro operacional, retorno sobre o investimento, valor do acionista, valor econômico agregado, enfim avaliam a empresa sobre três aspectos, quais sejam a sobrevivência da empresa, o sucesso atual e sua prosperidade.

Os indicadores de desempenho não são apenas os produzidos pela tradicional teoria contábil, mas devem avaliar o quanto de receita a empresa é capaz de gerar com o lançamento de novos produtos e a conquista de novos clientes, pois desta maneira estará de fato avaliando sua capacidade estratégica.

Com relação aos custos a empresa deve desenvolver um sistema que determine custos em termos de atividade e processos. Uma vez determinados os custos das atividades, estes são apropriados aos objetos de custo com base em sua demanda, estabelecendo a lógica de que as atividades é que consomem recursos e os objetos de custo demandam atividades na medida de suas necessidades.

O modelo de Custeio Baseado em Atividades – ABC (Activity-Based Costing) pode atender adequadamente esta necessidade cumprindo os seguintes passos:

- a) Mapeamento das atividades;
- b) Definição dos direcionadores de recursos;
- c) Custeio das atividades.

Em síntese o Modelo ABC permite que as organizações melhorem seus processos identificando e controlando seus padrões de custos e conseqüentemente a tomada de decisão. As empresas que organizam seus custos por departamento, ignoram que as atividades e processos cruzam com freqüência as fronteiras departamentais e não conseguem, portanto separar as atividades que agregam valor aos produtos e serviços daquelas que não agregam.

Dentro da perspectiva financeira o modelo BSC também avalia a gestão de risco operacional e financeiro da empresa. O risco operacional está diretamente vinculado à estrutura de custos da empresa e o risco financeiro é o resultado de sua estrutura de capital, ou seja, seu grau de alavancagem financeira.

A segunda perspectiva é a dos clientes, o departamento de marketing deve avaliar a participação de mercado e as estratégias de manutenção e satisfação dos clientes. Geralmente as preocupações dos clientes são classificadas em quatro categorias: tempo, qualidade desempenho e serviço.

Na perspectiva dos clientes também é necessário medir a lucratividade gerada por segmentos de mercado explorados pela empresa.

Desta forma, o conhecimento específico da lucratividade gerada por um cliente ou por determinado segmento de mercado pode ser significar uma estratégia voltada para melhorar sua posição competitiva ou ainda desinvestir neste segmento ou cliente. Enfim, o mais importante na mensuração e monitoramento desses indicadores é o fato de buscar o equilíbrio entre os setores da empresa em busca de um denominador comum entre a participação de mercado e lucratividade. (BERTON, 1998, p.8).

A terceira perspectiva é a dos processos internos, na qual o sucesso de uma empresa pode ser resultante de como a mesma organiza e gerencia uma seqüência de atividades. Uma seqüência de atividades que cria um produto ou serviço pode ser como uma cadeia de valor, uma vez que cada fase da cadeia deve agregar algum valor que o cliente perceba.

Nesta perspectiva a empresa deverá construir indicadores que avaliem o processo de lançamento de novos produtos, a proporção das atividades que agregam valor em relação as que não agregam o grau de eficiência produtiva, os serviços pós-vendas realizados, e o gerenciamento da marca.

A quarta perspectiva é a do aprendizado e crescimento, esta perspectiva identifica a capacidade da empresa em gerar crescimento e melhorias de longo prazo. As três fontes principais, neste caso, são as pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais.

Segundo Kaplan e Norton (1997) o aprendizado e o crescimento são essenciais para o sucesso da implantação do modelo BSC porque formam a base da melhoria da qualidade e da inovação. Na realidade, uma empresa pode apresentar um bom desempenho sob o ponto de vista financeiro, ter um bom relacionamento com seus clientes e contar com excelência em seus processos internos, mas, se outro concorrente também conseguir vantagens semelhantes, isso não representará vantagem competitiva.

Não se deve ficar acomodado com o desenvolvimento atual, mesmo que os acionistas o aceitem como satisfatório, e para mudar e se aperfeiçoar continuamente é necessário um processo de aprendizagem e crescimento, que depende intrinsecamente do capital intelectual da empresa. Somente através dos funcionários a empresa pode promover melhoria contínua dos seus processos.

Nesta perspectiva os indicadores irão mensurar a capacidade da empresa em manter seu estoque de talentos com alto índice de motivação e criatividade, pois só os recursos humanos são capazes de elaborar novas estratégias na busca do aumento do grau de competitividade da empresa.

Alguns indicadores como investimento em treinamento e capacitação, rotatividade de pessoal, sugestão de funcionários para o aumento de receita e o nível de alinhamento das metas individuais com os objetivos e metas da organização.

Após a organização decidir o que medir, em seguida deve determinar os responsáveis pela mensuração em cada área para então o processo avançar com a coleta de dados e envio para um banco de dados central onde serão processadas as informações.

2.4 METODOLOGIA DE IMPLANTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD

Conforme Kaplan e Norton (1997, p. 314-324, a primeira etapa do processo é obter o consenso da alta administração sobre os objetivos da implantação do modelo BSC. Na sequência é necessário definir o arquiteto do processo, ou seja, a pessoa

que comandará a implantação. Geralmente se escolhe um alto executivo de áreas de apoio da organização. Também é necessário formar uma equipe e depois se inicia o processo de implantação que pode ser dividido em quatro etapas:

- arquitetura do programa de medição: seleção da unidade organizacional adequada para aplicação do modelo BSC e avaliação de suas limitações e oportunidades. O arquiteto deve, consultando a alta administração, definir a unidade de negócios à qual se aplicará o Scorecard;
- definição dos objetivos estratégicos: preparar relação preliminar do objetivo e realizar o primeiro Workshop com a alta administração da unidade estratégica de negócios selecionada abordando quatro perspectivas: a do acionista, a dos clientes, dos processos internos e a de aprendizagem e crescimento, selecionado alguns objetivos de acordo com cada perspectiva;
- escolha dos indicadores estratégicos: identificar os indicadores e descobrir fontes de informações necessárias e como usa-las. Escolha de indicadores que melhor comunique o significado da estratégia;
- elaboração do plano de implementação: desenvolver o plano de implementação com os líderes da UEN – Unidade Estratégica de Negócios e integrar o modelo BSC ao sistema gerencial da organização (KAPLAN E NORTON, 1997, p. 314-324).

2.5 ALINHAMENTO ENTRE GESTÃO PELAS DIRETRIZES E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

2.5.1 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Entende-se que o processo de elaboração da estratégia empresarial é formulado conforme objetivos e metas, dessa forma passa pela visão estratégica e da missão do negócio, onde se pode verificar o refinamento da estratégia para alcançar os resultados pretendidos.

Segundo Kaplan e Norton (1997) A implementação da estratégia começa pela capacitação e envolvimento das pessoas que devem executá-la. Algumas organizações mantêm suas estratégias em segredo, compartilhando apenas entre a alta administração. A implementação é feita de modo centralizado, no estilo militar de “comando e controle”.

A estratégia ideal para implementação do Balanced Scorecard e encorajar todos funcionários a participar da sua formulação baseia-se no compartilhamento das informações.

O ideal seria que todos da empresa, do nível hierárquico mais elevado ao mais baixo, compreendessem a estratégia e como as suas ações individuais

sustentassem o “quadro geral”. O Balanced Scorecard permite esse alinhamento de cima para baixo. Para obter o máximo de benefício, a equipe executiva deve compartilhar a visão estratégica com toda a empresa, bem como com os principais atores externos (KAPLAN E NORTON, 1997, p. 207-208).

A visão estratégica aponta o que é a organização, o que ela faz e para onde pretende ir. Uma visão estratégica bem fundamentada é um pré-requisito para o sucesso do planejamento estratégico. A finalidade desta etapa é diferenciar a empresa das outras existentes no mercado, criando sua própria identidade e estabelecer sua trajetória de desenvolvimento

As organizações necessitam de estratégias para orientá-las no cumprimento de seus objetivos. “A elaboração da estratégia é tudo sobre como atingir as metas de desempenho, como superar os rivais, como atingir vantagem competitiva e sustentável, como reforçar a posição de longo prazo nos negócios da empresa, como transformar em realidade a visão estratégica da gerência para a empresa. (THOMPSON e STRICKLAND III 2003, p.55)

Segundo, Thompson e Strickland III (2004) a estratégia de uma empresa para competir, tipicamente contem ações ofensivas e defensivas, mudando a ênfase de uma para a outra de acordo com as condições do mercado. Essas estratégias incluem manobras táticas de curta duração para enfrentar condições imediatas, bem como ações calculadas para proporcionar impacto duradouro sobre as capacidades de longo prazo da empresa e sua posição no mercado.

As empresas do mundo inteiro têm tentado todas as abordagens possíveis para atrair os clientes, conquistar sua lealdade com repetição das vendas, superar a concorrência das rivais, e ganhar vantagem no mercado. E como os gerentes preparam táticas de curta duração e manobras a longo prazo para ajustar a situação específica de sua empresa e do ambiente de mercado, existem inúmeras variações e nuances de estratégias. Entretanto, deixando de lado as diferenças menores, existem similaridade impressionantes quando se considera: (1) o mercado alvo da empresa e (2) o tipo de vantagem competitiva que a empresa está tentando obter (THOMPSON JR. e STRICKLAND III, 2003, p. 154).

No campo da administração, o tema estratégia está ligado à competição entre as organizações empresariais (SCHNEIDER, 2013). Para Ciribeli et al. (2010), o termo passou a ser utilizado na gestão das organizações para difundir um padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ações de uma organização em um todo coeso.

Neste sentido, Rumelt et al. (1994) apontam que a concepção da estratégia é considerada o tema de maior preocupação dos altos executivos ou daqueles que procuram razões para o sucesso ou fracasso das organizações.

Uma vez formuladas as estratégias, a sua implementação passa a ser um desafio. O desafio é moldar todas as decisões e ações da empresa em um padrão coeso. Dentre todas as coisas que os gerentes fazem, poucas funções afetam o desempenho da empresa mais fundamentalmente que o esmero com que a sua equipe pilota o rumo de longo prazo da organização, desenvolve mudança e abordagens comerciais estratégicas eficazes competitivamente executa a estratégia escolhida de maneira que os resultados almejados sejam alcançados.

Em verdade, uma boa estratégia e uma boa execução de estratégia são os sinais mais confiáveis de uma boa gerência. Os gerentes não merecem uma estrela de ouro pelo projeto de uma estratégia arrojada, se falham na sua implementação. Infelizmente não existe uma lista de dez passos, nem caminhos comprovados, nem princípios concretos para atacar o trabalho. Embora abordagens que os gerentes aplicam para implementar a estratégia devam ser ajustadas a circunstâncias da organização, certas bases precisam ser cobertas, independentemente das circunstâncias da organização. São elas Thompson Jr. e Strickland III (2003, p. 314),

- estabelecimento de uma organização capaz de executar a estratégia com sucesso;
- desenvolver orçamentos para direcionar amplos recursos para as atividades da cadeia de valor que forem críticas para o sucesso estratégico;
- estabelecimento de políticas e procedimentos adequados estrategicamente;
- instituição de melhores práticas e mecanismos para a melhoria contínua;
- instalação de sistemas de suporte que permitam que o pessoal da empresa desempenhe seu papel estratégico com sucesso todos os dias;
- atribuição de recompensas e incentivos para realização de objetivos e boa execução da estratégia;
- criação de um ambiente de trabalho e cultura corporativa de apoio à estratégia;
- exercício de liderança interna necessária para impulsionar a implementação para frente e melhorar a maneira de execução das estratégias.

Neste ponto da implementação das estratégias, as organizações podem utilizar-se do gerenciamento pelas diretrizes para facilitar seu trabalho, pois através do GPD, há um trabalho de discussão e negociação das metas e medidas ao se fazer

o desdobramento das diretrizes do presidente em níveis hierárquicos mais baixos, e negociados entre os diversos departamentos de um mesmo nível facilitando a comunicação entre tais níveis e departamentos. Estes planos de ação colocam o gerenciamento em movimento, viabilizando ações concretas através dos 5w2h.

Os 5w2h partem da medida definida pelo desdobramento da meta (What – o que), identifica quem é o responsável pela ação (Who - quem) fixa prazos em que tais ações devem chegar ao resultado (When – quando) e local onde ocorrerão (Where – onde), dá o motivo, a explicação das razões para que tais ações devam ser realizadas (Why – porquê), mostra como tais medidas podem ser realizadas (How – como) e identifica quanto deve ser gasto com esta execução (How Much – quanto custa).

À medida que cada gerente negocia as metas e medidas de seu departamento com os demais gerentes de outros departamentos e de outros níveis há um comprometimento cada vez maior do gerente com o alcance da estratégia e um movimento de todos os setores nesse cumprimento da estratégia.

Se as medidas de desempenho forem adequadas para a estratégia e se todos os membros da organização, dos altos executivos aos empregados do chão de fábrica, entrarem no processo de melhoria contínua, então o clima de trabalho será propício à execução proficiente de estratégia e ao bom desempenho dos resultados do negócio (THOMPSON JR. e STRICKLAND III, 2003, p. 38).

2.6 ALINHAMENTO DO BALANCED SCORECARD COM A ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

A tradução da estratégia empresarial através de indicadores de desempenho estruturados através das quatro perspectivas do BSC (financeira, dos clientes, dos processos internos e de aprendizagem e Crescimento) proporciona uma avaliação de desempenho que extrapola apenas a mensuração dos dados operacionais, delineando um novo sistema estratégico capaz de criar valor econômico para o futuro.

Segundo Kaplan e Norton (1997) o alinhamento do BSC com a estratégia empresarial inicia-se com a definição da missão e dos objetivos estratégicos do negócio em cada uma das quatro perspectivas. Na sequência realiza-se uma análise dos fatores críticos de sucesso para o atingimento dos objetivos estratégicos e selecionam-se indicadores de desempenho para obter-se o feedback da implantação e sucesso da estratégia.

O alinhamento da organização a uma visão compartilhada e uma direção comum é um processo demorado e complexo. Nenhum programa ou evento isolado é capaz de alinhar 5.000 ou mais funcionários imediatamente. Dessa forma, são necessários vários mecanismos integrados para traduzir a estratégia de alinhamento do Balanced Scorecard transformando em objetivos e medidas locais que influenciam as prioridades das pessoas e das equipes. 1. Programas de Comunicação e Educação, 2. Programa de Estabelecimento de Metas, e 3. Vinculação dos Sistemas de Compensação (KAPLAN E NORTON, 1997, p. 208).

O BSC possui indicadores estratégicos (de Resultado e de Tendência) e indicadores operacionais. Com relação a esta diferenciação, afirmam o seguinte:

Essa diferenciação em indicadores estratégicos (do Balanced Scorecard) e medidas de diagnóstico (indicadores operacionais) torna-se a medida que permite uma compreensão do nível em que estão os indicadores do BSC seja efetivamente utilizado na empresa, é conveniente que os indicadores de diagnóstico estejam relacionados aos indicadores de tendência do BSC sendo desdobramentos dos mesmos.

Por sua vez, os indicadores de tendência devem ser desdobramentos de indicadores de resultados, que originam-se dos objetivos estratégicos da UN. Essa seria uma forma de fazer com que todos os indicadores estivessem vinculados à estratégia. O BSC é formado apenas pelos indicadores de resultado e de tendência, mas operacionalmente é importante que os indicadores de diagnóstico estejam vinculados aos de tendência, para que o sistema seja integrado e não se meça coisas que não são importantes (GASPARETTO e BORNIA, 2000, P. 53).

Em períodos de turbulência ambiental a informação é uma ferramenta estratégica para aumentar a competitividade e a eficácia da empresa, portanto após a fase de elaboração e de implantação do BSC é necessário inicializar o processo de feedback estratégico para alinhar aos programas em andamento, adequar os canais de comunicação e orçamentos.

O processo de feedback estratégico permite que as empresas diante de novas ameaças e oportunidades sejam capazes de fazer o ciclo duplo de aprendizagem, ou seja, mudar se necessário as premissas sobre as quais estratégias foi deliberada e promover os ajustes necessários. Na estratégia empresarial, é necessária uma reavaliação periódica para estabelecer os novos padrões emergentes e seus respectivos indicadores de desempenho.

Concordam que o Balanced Scorecard fornece um sistema essencial de feedback e aprendizagem estratégica, quando afirmam:

Um sistema de feedback estratégico deve ser capaz de testar, validar e modificar as hipóteses contidas na estratégia de uma unidade de negócio. Ao estabelecer metas de curto prazo, ou macros de controle, dentro de processo de planejamento de negócios, os executivos estão prevendo a relação entre as mudanças nos direcionadores de desempenho e a implicação em uma ou mais metas específicas. (PATON ET AL, 2000, p.10).

3. METODOLOGIA

A metodologia utilizada neste artigo foi a exploratória, a partir da consulta de acervo bibliográfico através de uma comedia pesquisa nos meios acadêmicos e eletrônicos em site na internet onde foi digitado as palavras Balanced Scorecard, planejamento estratégico, ferramenta de avaliação empresarial, avaliação de desempenho e indicadores corporativos.

Cervo e Bervian (2002, p. 83) afirma que a “análise é a decomposição de um todo em suas partes. A síntese é a reconstituição do todo decomposto pela análise. Ou, por outra: análise é o processo que parte do mais complexo para o menos complexo e a síntese parte do mais simples para o menos simples”.

Continuando no campo de pesquisa, vale ressaltar que também, não foram feitas restrições quanto aos anos de publicação, categorias de estudo, dentre outros possíveis filtros de dados.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Verifica-se que uma excepcional estratégia não garante às organizações uma posição competitiva privilegiada, a não ser que venha acompanhada de uma implementação bem sucedida. Não há comprovantes, nem caminhos definidos que deem suporte a uma implementação com eficiência e sucesso sem a participação e comprometimento da alta direção.

Por outro lado, o que não pode ser mensurado, dificilmente poderá ser gerenciado com eficácia. Mesmo em empresas que já utilizam indicadores financeiros e não financeiros para avaliar seu desempenho e não fazem parte de um sistema integrado de informações gerenciais. O Balanced Scorecard apresenta os indicadores financeiros como o resultado final de todo esforço organizacional, mas incorpora de forma abrangente, um conjunto de medidas que vincula o desempenho do negócio

sob a ótica dos clientes, dos processos, da capacidade dos funcionários e, sobretudo, da maximização da riqueza dos acionistas no longo prazo.

Sendo assim, como uma nova ferramenta de gestão estratégica, o Balanced Scorecard demonstra de forma transparente como as decisões de uma determinada unidade estratégica de negócio podem produzir efeitos não só sobre seus próprios resultados, mas também em toda a estratégia corporativa, relacionando e traduzindo as ações imediatas com os objetivos e metas de longo prazo, produzindo a sinergia necessária ao cumprimento da missão/visão da organização, transformando-se numa grande diferencial competitivo e vantajoso para a organização.

Verifica-se também que através do sistema de indicadores baseado no Balanced Scorecard agrega-se ativos intangíveis para a organização, à medida que a empresa possui estrutura física e aliada a colaboradores treinados, qualificados, comprometidos com os objetivos e metas institucionais valoriza o seu capital intelectual.

Finalmente, percebe-se que a quantidade de indicadores implantados não garante uma medição que permita a organização avaliar com capacidade de gerenciar e atingir os seus objetivos, ou seja, por muitas vezes os índices são inúteis. Entende-se que o objetivo principal do Balanced Scorecard é comunicar a estratégia corporativa a todos os níveis da estrutura organizacional, alinhando objetivos e metas estratégicas com indicadores e recompensas pessoais, promovendo um autêntico guia de aprendizagem estratégico.

5. REFERÊNCIAS

BERTON, L. H. *Balanced Scorecard: uma nova ferramenta de gestão*. Revista da FAE. Curitiba, 1998.

CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. *Metodologia científica*. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CIRIBELI, J. P.; PIRES, V. A. V.; BRAGA, M. J. (2010). *Do pensamento estratégico à gestão estratégica: um ensaio teórico sobre a origem e a evolução da estratégia empresarial*. In: *Anais...VII Congresso Virtual Brasileiro de Administração*.

GASPARETTO, V., BORNIA, A.C. O Balanced Scorecard como uma ferramenta de feedback e aprendizado estratégico. In: VII ENCONTRO BRASILEIRO DE CUSTOS, 2000, Recife. Anais. Recife: Editora Universitária - UFPE, 2000.

GRACIOSO, F. *Planejamento estratégico orientado para o mercado*. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1996.

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *The Balanced Scorecard: measures that drive performance*. Boston: Harvard business review, 1992.

_____. *Using the Balanced Scorecard as a strategic management system*. Boston: Harvard business review., 1996.

_____. *Balanced Scorecard: A estratégia em ação*. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PATON, C *et al.* *O uso do Balanced Scorecard como um sistema de gestão estratégica*. In: VII ENCONTRO BRASILEIRO DE CUSTOS, 2000, Recife. Anais. Recife: Editora universitária – UFPE, 2000.

THOMPSON, Arthur A.; STRICKLAND III, A. J. *Planejamento Estratégico: elaboração, implementação e execução*. Tradução de Francisco Roque Monteiro Leite. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

_____. *Planejamento Estratégico: elaboração, implementação e execução*. Tradução de Francisco Roque Monteiro Leite. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.



WWW.INTERCOSTOS.ORG

Disponível em: < <https://www.intercostos.org/documentos/congresso-08/015.pdf>>.

Acesso em 22 mar 2021.

WWW.RESEARCHGATE.NET

Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/328028054_Estrategia_Organizacional_Um_Estudo_Historico_e_Bibliometrico. Acesso em 27 mar 2021.