

UTILIZANDO O *BALANCED SCORECARD* PARA GERENCIAR PEQUENAS E MÉDIAS
EMPRESAS.

JOSÉILTON SILVEIRA DA ROCHA MS.c¹
PAULO MAURICIO SELIG Dr.

¹UFBA – UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
JSROCHA@EPS.UFSC.BR

UFSC – UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
SELIG@EPS.UFSC.BR

UTILIZANDO O *BALANCED SCORECARD* PARA GERENCIAR PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS.

RESUMO

Este artigo tem como premissa o fato de que as pequenas e médias companhias que não estão cientes da sua estratégia, têm uma tendência de descontinuidade. Focaliza sob uma visão sistêmica a necessidade destas organizações (gerentes), adotarem um sistema para acompanhar a estratégia e medir o seu desempenho, ressaltando a possibilidade da utilização do *balanced scorecard*. Além disto, identifica etapas que devem ser seguidas a fim de permitir a execução de processos críticos da gerência sob as várias perspectivas adotadas por este sistema de gestão da estratégia.

1 – INTRODUÇÃO

Faz-se necessário que os empresários das Pequenas Empresas se conscientizem da necessidade de introduzir melhorias nos seus processos gerenciais visando desenvolver competências para aumentar as suas chances de competir nesta nova era: capitalismo intelectual.

Muitas empresas ao serem criadas voltam sua preocupação para atrair clientes e compor uma estrutura física, mesmo que a mínima necessária, acreditando que estas atitudes lhes garantirão a sobrevivência. No entanto, não há uma preocupação em determinar qual será sua estratégia para acompanhar as mudanças que ocorrem na economia e direcionar suas ações de forma que se mantenham competitivas.

Partindo da premissa que se a empresa não sabe quais são suas metas ela conseqüentemente se perderá no caminho, ou seja, encerrará suas atividades, este artigo alerta para necessidade das pequenas empresas, sob uma visão sistêmica, adotarem um sistema de gerenciamento da sua estratégia. Para que este processo de gestão seja uma atividade rotineira na empresa, sugere-se a adoção do sistema de gestão da estratégia, *Balanced Scorecard*, idealizado por KAPLAN e NORTON nos anos 90.

2 – GERENCIANDO A ESTRATÉGIA COM O BSC - *BALANCED SCORECARD*

Para KAPLAN e NORTON (1997), “O *Balanced Scorecard* é basicamente um mecanismo para a implementação da estratégia, não para sua formulação [...] qualquer que seja a abordagem utilizada [...] para a formulação de sua estratégia, o *Balanced Scorecard* oferecerá um mecanismo valioso para a tradução dessa estratégia em objetivos, medidas e metas específicos ...”.

Nesse contexto, Campos (1998) ressalta que o BSC deve preocupar-se em espelhar a estratégia e que, ao fazê-lo, soluciona uma das principais deficiências dos sistemas gerenciais tradicionais: “ a incapacidade de integrar e sintonizar a estratégia a longo prazo com as ações e os resultados a curto prazo.”

Para Kaplan & Norton (1997), o “*Scorecard* deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os depois à seqüência de ações que precisam ser tomadas em relação aos processos financeiros, dos clientes, dos

processos internos e, por fim, dos funcionários e sistemas, a fim de que, em longo prazo, seja produzido o desempenho econômico desejado”. Vide figura 1 a seguir:

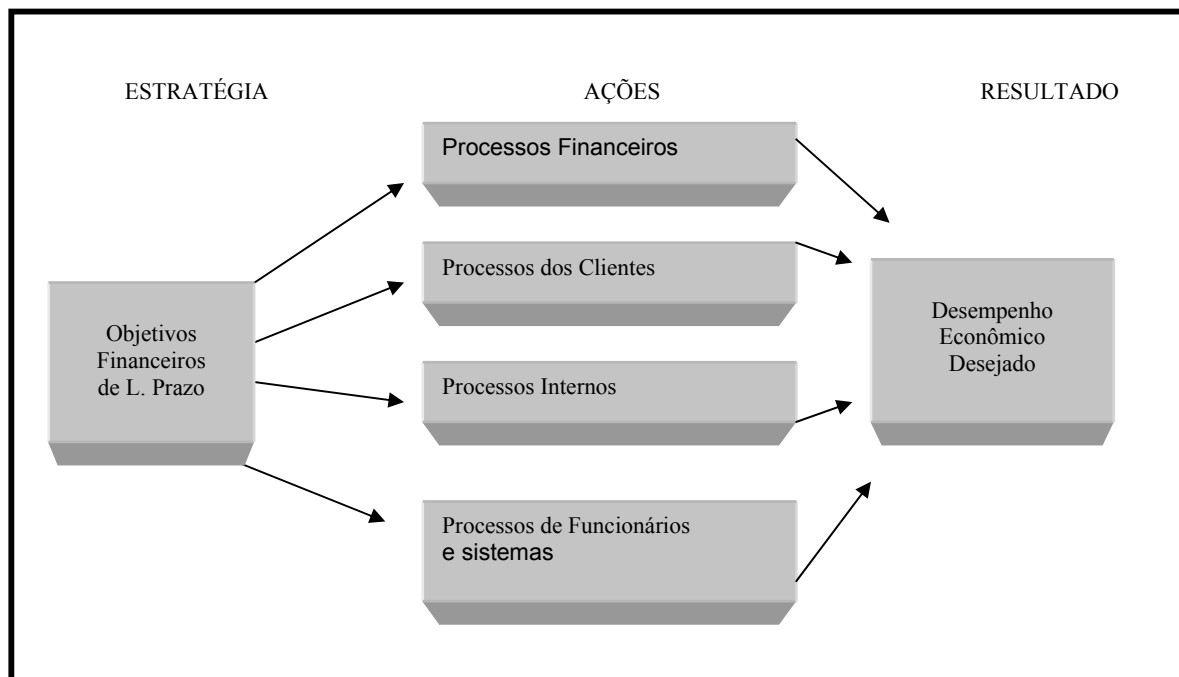


Figura: 1 Estratégia, Ações, Resultado.

Fonte: Norton & Kaplan 1997, adaptado.

Na concepção de Olve, Roy e Wetter (1999), os principais benefícios conseguidos através da implantação do BSC, estão relacionados com:

- Fornecer à gerência um controle de dimensões estratégicas;
- Comunicar, de forma clara, qual o benefício individual de cada funcionário para com a organização;
- Discutir como os investimentos relacionados com o desenvolvimento de competências, relacionamento com clientes e tecnologias de informação resultarão em benefícios futuros;
- Criar oportunidades para um aprendizado sistemático a partir de fatores importantes para o sucesso da organização;
- Criar consciência sobre o aspecto de que nem todas as decisões e investimentos realizados pela empresa resultarão em resultados imediatos de aumentos dos lucros ou redução dos custos;

Ao ser compreendido como um Sistema de Gestão Estratégica, o BSC viabiliza processos gerenciais críticos através de 4 (quatro) passos, vide figura 2:

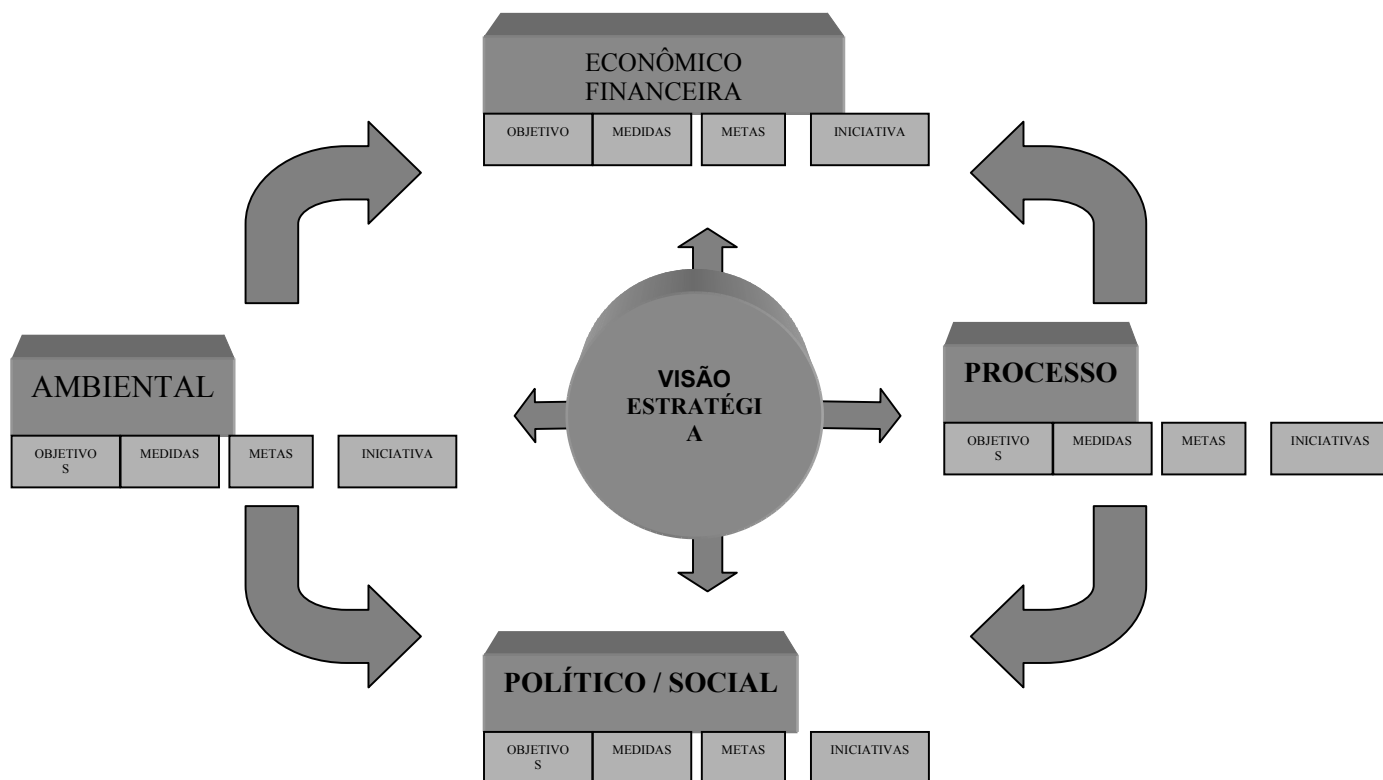


Figura 2 – O *Balanced Scorecard* como estrutura para a ação estratégica

Fonte: KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

1º PASSO

ESCLARECER E TRADUZIR A VISÃO E A ESTRATÉGIA;

O primeiro processo permite aos gestores criar consenso acerca da Visão e Estratégia da organização. A Visão e Estratégia devem ser expressas como um conjunto integrado de medidas e objetivos bem definidos e sob várias perspectivas, para que todos tenham o mesmo entendimento das diretrizes estratégicas e sucesso esperado, este procedimento nas pequenas empresas é facilitado pelo pequeno número de pessoas envolvidas na criação do consenso.

2º PASSO

COMUNICAR E ASSOCIAR OBJETIVOS E MEDIDAS ESTRATÉGICAS;

O segundo passo, é a mobilização todos os integrantes da empresa para ações dirigidas a consecução dos objetivos. Isso faz com que todos entendam a estratégia adotada por sua área e como ela se integra aos fatores globais de sucesso.

3º PASSO - PLANEJAR, ESTABELECEMETAS E ALINHAR INICIATIVAS ESTRATÉGICAS;

O terceiro passo, busca integrar os planos financeiros e estratégicos. Utilizando as medidas do BSC como base para a alocação de recursos e definição de prioridades, os

empresários podem concentrar a sua atenção nas iniciativas que visem alcançar os objetivos estratégicos à longo prazo sem prejuízo dos objetivos a curto prazo.

4º PASSO - MELHORAR O *FEEDBACK* E O APRENDIZADO ESTRATÉGICO;

O quarto passo, é considerado o aspecto mais inovador, aquele que realmente cria um diferencial competitivo sustentável. Como podem surgir novas oportunidades ou resposta a ameaças não previstas na formulação do plano estratégico, os empresários devem avaliar se os objetivos continuam válidos. Caso contrário, a estratégia deve ser ajustada e reavaliada à luz dos acontecimentos e do desempenho mais recente.

2.1 - AS PERSPECTIVAS DO *BALANCED SCORECARD*

Na defesa do modelo por eles proposto, Kaplan e Norton (1997), sugerem que, as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* têm-se revelado adequadas em diversas empresas e setores de mercado. Mas elas devem ser consideradas como um modelo e não como uma camisa de força. Não existe um teorema matemático segundo o qual as quatro perspectivas sejam necessárias e suficientes. Ainda não encontramos empresas que utilizem menos do que as quatro perspectivas, porém, dependendo das circunstâncias do setor e da estratégia de uma unidade de negócios, é possível que seja preciso agregar uma ou mais perspectivas complementares.

O *Balanced Scorecard* procura traduzir a visão e a estratégia da organização em objetivos, medidas (ou indicadores), metas, e iniciativas sob a ótica de quatro perspectivas distintas: financeira, dos clientes, dos processos internos, e do aprendizado e crescimento vide figura 3 a seguir.

Como forma de nortear o processo de montagem das perspectivas, Kaplan e Norton (1997) sugerem que sejam utilizadas as perguntas abaixo:

1. PERSPECTIVA FINANCEIRA:

“Para sermos bem-sucedidos financeiramente, como deveríamos ser vistos pelos nossos acionistas?”;

2. PERSPECTIVA DOS CLIENTES:

“Para alcançarmos nossa visão, como deveríamos ser vistos pelos nossos clientes?”;

3. PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS:

“Para satisfazermos nossos acionistas e clientes, em que processo de negócios devemos alcançar a excelência?”;

4. PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO:

“Para alcançarmos nossa visão, como sustentaremos nossa capacidade de mudar e melhorar?”.

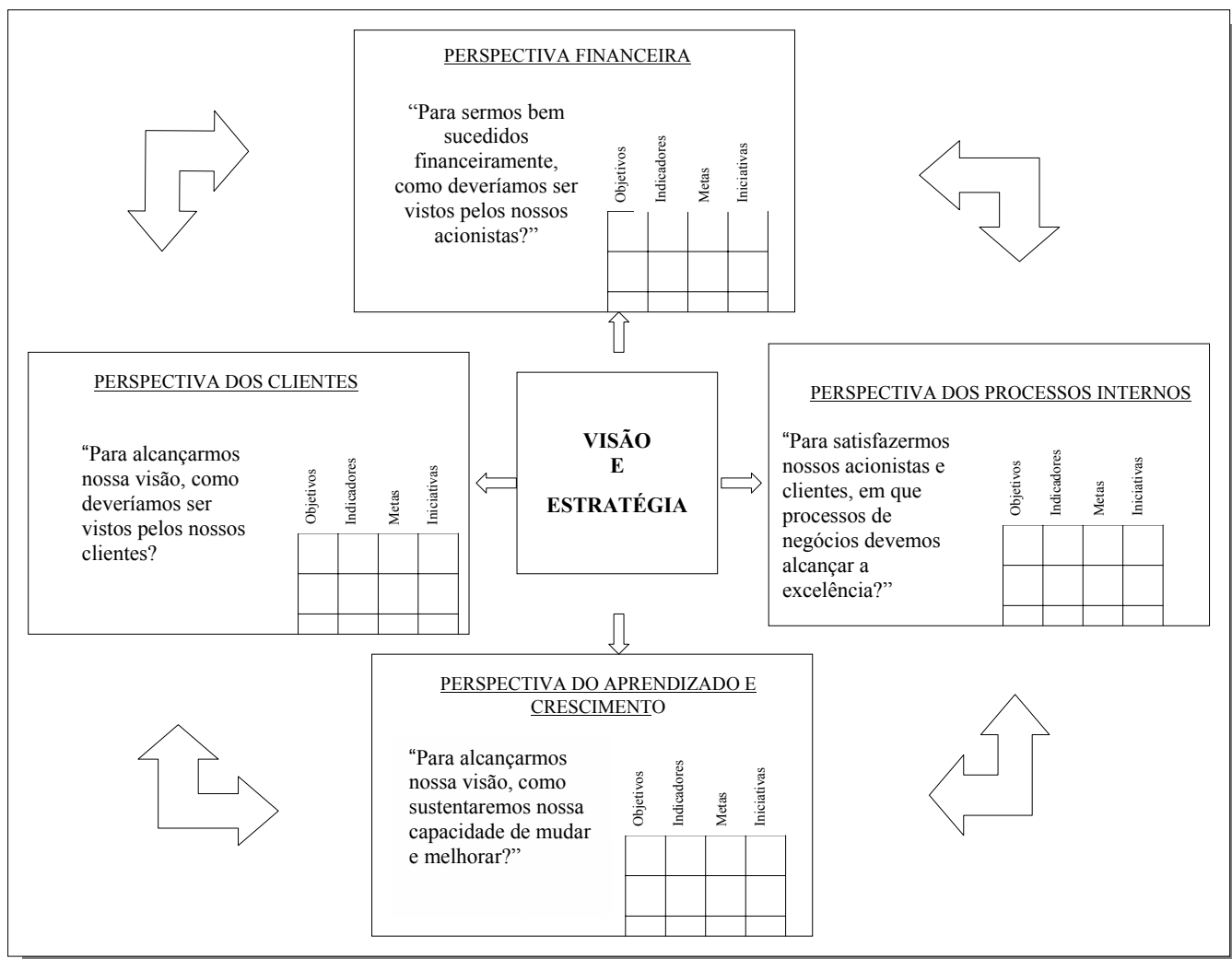


Figura 3 – As perspectivas do *Balanced Scorecard*.

Fonte: KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

A interrelação entre as perspectivas não é determinada de forma aleatória, mas sim com base em relações de causa-e-efeito. A importância dessas relações é enfatizada por Kaplan e Norton (1997), ao relatarem que:

“A ênfase na construção de relações de causa e efeito no Scorecard gera um raciocínio sistêmico dinâmico, permitindo que os indivíduos nos diversos setores da organização compreendam como as peças se encaixam, como o seu papel influencia o papel de outras pessoas, além de facilitar a definição dos vetores de desempenho e as iniciativas correlatas que não apenas medem a mudança, como também a alimentam”.

Olve, Roy e Wetter (1999) lembram que, em muitos casos, os gestores possuem tais relações mapeadas de forma intuitiva. A medida que tais relações vão sendo explicitadas, torna-se mais fácil discuti-las e compartilhá-las com o restante da empresa.

Sendo assim, fica claro que o *Balanced Scorecard* preenche a lacuna da grande maioria dos sistemas gerenciais, que é a falta de um processo sistemático para implementar e obter *feedback* sobre a estratégia utilizada, e quando utilizado em pequenas empresas facilita o processo de gerenciamento ajudando a estas na manutenção da sua sobrevivência ao permitir a gestão da sua estratégia.

Os processos gerenciais construídos a partir do *scorecard* asseguram que a empresa fique alinhada e focalizada na implementação da estratégia de longo prazo. Assim entendido, o *Balanced Scorecard* torna-se a base para o gerenciamento das empresas da era da informação e pode ser utilizado com grande sinergia pelas pequenas empresas, e por envolver um menor número de pessoas torna-se mais fácil a sua implementação.

O processo de elaboração de um *Balanced Scorecard* (BSC) deve ser desenvolvido de acordo com as características de cada organização. Não existe uma seqüência padrão de passos a cumprir, devendo ser adaptada conforme a aplicação.

Finalmente, o *Balanced Scorecard*, é um caminho para a resposta aos vários questionamentos e necessidades das pequenas empresas. É importante lembrar que neste momento, busca-se preencher as lacunas com explicações econômicas, mas outras perspectivas, tais como: do cliente, do processo interno, aprendizado e crescimento, devem ser visualizadas em conjunto para uma compreensão da real situação como um todo, permitindo ao pequeno empresário uma visão sistêmica da empresa e do meio ambiente em que ela opera.

Os indicadores econômicos são os mais adequados para traduzir em termos tangíveis as conquistas da empresa, mas, devem refletir tanto as conquistas na perspectiva econômica/financeira, quanto na dos clientes, processos internos, crescimento e aprendizagem que em conjunto refletem o quanto foi, ou não, agregado de riqueza, a montagem destas perspectivas na pequena empresa para o acompanhamento estratégico, possibilita identificar novos caminhos e oportunidades para o desenvolvimento empresarial.

Porém, não se deve esquecer que as três outras perspectivas, além de conduzirem para um desempenho financeiro superior, também são necessárias como indicadores de tendência, uma vez que permitem a identificação de variações indesejáveis que só apareceriam nos indicadores financeiros de forma tardia.

Esperar que a perspectiva econômica/financeira seja a resposta a todos os questionamentos, seria incorrer no velho erro, avaliar o desempenho da empresa única e exclusivamente através de medidas financeiras tradicionais. A perspectiva econômica deve ser o ponto de partida, e seus indicadores a linguagem final para todas as perspectivas e, principalmente uma forma do pequeno empresário acompanhar a estratégia pré-determinada para possibilitar mudanças tempestivas e se manter competitivo.

BIBLIOGRAFIA UTILIZADA

CAMPOS, José Antônio. Cenário Balanceado: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios. São Paulo, Aquariana, 1998.

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

MARINHO, S. V. Utilização do Conceito da Gestão Estratégica de Custos dentro do *Balanced Scorecard*. Florianópolis: UFSC, 1999. Dissertação. (Mestrado em Engenharia de Produção) PPGEP/UFSC.

MÂSIH, R.T. O levantamento das necessidades de treinamento em ambientes gerenciados pelo Balanced Scorecard. Florianópolis: UFSC, 1999. Dissertação. (Mestrado em Engenharia de Produção) PPGE/UFSC.

OLVE, Nils-Göran, ROY, Jan & WETTER, Magnus. Performance Drivers: A practical guide to using the Balanced Scorecard. London, John Wiley & Sons, 1999.