

## BALANCED SCORECARD: UM NOVO INDICADOR DE DESEMPENHO NA GESTÃO EMPRESARIAL

SCARPINELLI, Marcelo

marceloscarpinelli@hotmail.com

ROMAGNOLLI, Vanessa Rodrigues

nessa\_rroo@hotmail.com

ARAÚJO, Ademilson Ferreira

Docente da Faculdade de Ciências Jurídicas e Gerenciais de Garça;

ademilson\_ferreira@hotmail.com.br

**RESUMO:** O gerenciamento das informações nas empresas é algo de grande importância, pois condiciona os resultados e decisões que essa venha a praticar em suas atitudes internas e externas. O *Balanced Scorecard* é um sistema que engloba a empresa como um todo, verificando os aspectos financeiros e também o não financeiro, traduzindo a visão estratégica da empresa e fazendo com que seus colaboradores se empenhem e colaborem para o melhor crescimento pessoal e profissional.

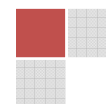
**PALAVRAS-CHAVE:** Balanced Scorecard, Estratégias, Gerenciamento e Informações.

**ABSTRACT:** The management of information in enterprises is something of great importance, therefore determines the results and decisions that will play in their attitudes internal and external. The Balanced Scorecard is a system that encompasses the company as a whole, noting the financial aspects and also non-financial, reflecting the strategic vision of the company and its employees so they engage and cooperate to the best professional and personal growth.

**KEY WORDS:** Balanced Scorecard, Strategy, Management and Information.

### 1. Introdução

Com a globalização e a constante competitividade no mercado, as empresas começaram a projetar planos mais estratégicos para assim conseguir continuar flexíveis no mercado. Esse sistema não se torna mais um procedimento rotineiro e



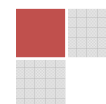
sem resultados e sim, vem para auxiliar e agregar valor aos sistemas de controles e metas que a empresa tem, para que assim as empresas consigam chegar em um senso comum e continuar no mercado. Algumas empresas adotam o sistema de gerenciamento financeiro para a tomada de decisão, outras adotam o gerenciamento com pessoas e isso se condiciona até a necessidade de cada grupo ou segmento empresarial. A maior diferença que existe entre os dois gerenciamentos é a forma que eles são tratados, sendo que, como o próprio nome já diz, o financeiro é voltado para a tomada de decisão financeira, voltada para os relatórios gerenciais e índices da situação que a empresa esta financeiramente posicionada no mercado. O gerenciamento com pessoas, não quer dizer absolutamente que não estão interessados no índice financeiro, pois é claro que estão, mas para isso eles investem em seus colaboradores, verificando tanto o aspecto financeiro, como o não financeiro da empresa.

## 2. Materiais e Métodos

O *Balanced Scorecard*, ou segundo alguns autores, Indicadores Balanceados de Desempenho, é tratado como um sistema de informação para gerenciamento da estratégia empresarial que ajuda a empresa no gerenciamento com pessoas, tendo como seu princípio a perspectiva financeira, perspectiva do cliente, perspectivas internas, perspectivas de inovação e aprendizado. Dessa forma, o *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia da empresa em um conjunto abrangente de medidas de desempenho financeiras e não financeiras que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica. (PADOVESE, 2003, p. 121).

Com essa visão, podemos dizer que se trata de um sistema que analisa os desempenhos financeiros e os não financeiros da empresa, além de ajudar na articulação das estratégias da empresa junto à sua missão, para assim alcançar um objetivo em comum.

Segundo Kaplan e Norton (1997):

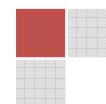


Um *scorecard* adequadamente elaborado deve contar a história da estratégia da unidade de negócios através dessa seqüência de relações de causa e efeito. O sistema de mensuração deve explicitar as relações (hipóteses) entre os objetivos (e as medidas) nas diversas perspectivas, de modo que possam ser gerenciadas e validadas. O sistemas deve identificar e tornar explícita a seqüência de hipóteses sobre as relações de causa e efeito entre as medidas de resultados e os vetores de desempenhos desses resultados.

Os resultados dos vetores, por sua vez, mostram como está a satisfação dos clientes com o produto comprado ou com o serviço prestado; a retenção dos clientes; a habilidade do funcionário; ou seja, verifica como os funcionários tratam os clientes, fazendo isso através das entrevistas ou até mesmo do pós-vendas e também o aspecto de lucratividade e a participação da empresa no mercado em que atua. Contudo, os vetores de desempenho são as tendências, ou seja, reflete a estratégia de unidade de cada departamento da empresa.

Para Kaplan e Norton (1997), um bem elaborado *Balanced Scorecard* é necessário a unificação dos vetores de resultados com o vetores de desempenho, onde que esses vetores devam estar ligados a causa e efeito que a empresa está procurando. Porém, ele deve enfatizar fortemente o retorno sobre o capital investido ou um valor econômico agregado, ou seja, tantos os vetores de resultado e desempenho e a causa efeito devem ter um fim lucrativo para a empresa. O *Balanced Scorecard* não é para desenvolver um novo conjunto de médias e sim para desenvolver um novo sistema gerencial para a empresa, ou seja, este sistema deve ser usado paralelamente aos indicadores econômicos da empresa para que assim possa ajudar de uma maneira mais eficaz e fazendo com que entendam os resultados e objetivos que a empresa pretende alcançar.

As empresas, anteriormente, visualizavam apenas a forma financeira de sua posição, querendo dessa forma render o suficiente para se manter no mercado, entretanto, não sendo totalmente eficiente em alguns procedimentos. Por esse motivo, a empresa percebeu a necessidade de uma ferramenta mais completa e definida e, que não englobasse somente um aspecto empresarial e daí se iniciou a

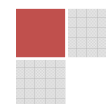


procurar por um sistema estratégico que atingisse os objetivos definidos. Foi dessa forma que o *Balanced Scorecard* tornou-se esse sistema utilizado hoje por muitas empresas, porém com as novas regras de mercado e também as atualizações constantes dos aspectos financeiros e econômicos, as empresas estão ainda, em fase de adaptação e reestruturação. Além disso, a aplicabilidade desse sistema, faz com que os funcionários compreendam em que posição a empresa está no momento, onde ela pretende chegar com seu planejamento e qual o tipo de estratégia que ela irá utilizar para chegar em seus objetivos, deixando de uma forma mais clara e objetiva os reais resultados que a empresa espera de todos os membros envolvidos no processo.

A empresa que deseja implantar esse sistema tem um grande obstáculo a ser passado que é a coordenação ou os executivos-chaves para se colocar a ferramenta em prática e fazendo com que as estratégias da empresa sejam realmente executadas, pois a gestão desse indicador é bastante difundida em ideologias operacionais. Assim sendo, essa ferramenta impulsiona os executivos a constantes revisões de suas estratégias, com o intuito de chegar a um senso comum.

Nota-se ainda, que o *balanced scorecard* é um objeto de cunho operacional, pois os grandes indicadores são operacionais, existindo quatro tipos de enfoques, conforme Padovaze, 2003, sendo eles:

- **Financeiro:** são os vetores operacionais estratégicos da empresa, são os que dão retorno e mostra a eficácia da empresa, visando também seus objetivos e missão;
- **Cliente:** pois são a esses que a empresa presta serviços ou oferecem seu produto, verificando desta maneira como esta o andamento da empresa no mercado;
- **Processo de negócio:** é o processamento dos dados da empresa, sendo que desta maneira se deve ter um sistema para fazer o monitoramento dos objetivos e metas da empresa;



- **Aprendizado com o crescimento:** é a entrada e saída de recursos humanos da empresa, que é um dos mais importantes itens para a empresa, pois é através deste que se consegue chegar ao mercado.

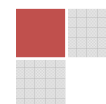
Nota-se, dessa forma que o sistema utilizado pelo *Balanced Scorecard* é voltado para as pessoas e para o aspecto financeiro das empresas, que geralmente pode utilizá-lo para o gerenciamento de pessoas.

O *Balanced Scorecard* também descreve a visão futura da empresa, além de fazer com que seus funcionários ajudem na evolução e alcance dos objetivos. O sistema também mostra o foco dos esforços de mudanças, para que assim não sejam feitos investimentos e iniciativas que não irão ter um bom retorno. Toda estratégia feita é baseando-se em uma finalidade, gerando assim um efeito para a empresa, daí a contribuição do *Balanced Scorecard*, ajudando a empresa nesta função.

### 3. Conclusão

As empresas, atualmente, para se manter no mercado com competitividade e estratégias sólidas, têm buscado teorias, metodologias e gerenciamentos modernos, com o intuito de se tornar cada vez mais flexíveis perante aos desafios mercadológicos. Por isso, a forma com que o *Balanced Scorecard* trata as informações que as empresas possuem, torna-se uma maneira bastante eficiente de se analisar a necessidade da empresa naquele dado momento, fazendo-se um modelo de indicador de gerenciamento, mas para isto, porém, todos os colaboradores devem estar comprometidos com a missão da empresa, se preocupando necessariamente com a evolução e desenvolvimento do mercado.

Nos últimos anos muitas empresas já adoram o gerenciamento com pessoas e adotaram o sistema do *Balanced Scorecard*, segundo várias pesquisas feitas, com isso conclui-se que as empresas, hoje, estão não mais preocupadas, apenas, com os índices financeiros, mas como elas irão se manter no mercado e como os seus colaboradores irão ajudar nessa nova etapa.



#### 4. Referências Bibliográficas

CATELLI, A. (Coord.) **Controladoria**: uma abordagem da gestão economica. 2ª Edição. São Paulo: Atlas, 2001.

FRAZÃO FILHO, E.T. (TRADUÇÃO). **A estratégia em ação**: Balanced Scorecard. 2º edição. Rio de Janeiro: Campos, 1997.

KAPLAN, R. S. e NORTON, D.P. **A estratégia em ação**: Balanced Scorecard. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Campos, 1997.

PADOVESE, C. L. **Controladoria estratégica e operacional**: conceitos, estrutura e aplicação. 1ª Edição. São Paulo: Pioneira Thimsom Learning, 2003.

