

BALANCED SCORECARD (BSC)

Carlos Alexandre Silva dos Santos¹

RESUMO

O artigo tem como objetivo abordar os principais conceitos, características e vantagens de Sistemas de Informação do tipo Balanced Scorecard (BSC).

PALAVRAS-CHAVE: informação, sistemas, decisão, scorecards

BALANCED SCORECARD (BSC)

ABSTRACT

This paper has as objective to present the main concepts, characteristics and advantages about Balanced Scorecard (BSC) information systems.

KEYWORDS: information, systems, decision, scorecards

1 INTRODUÇÃO

“Uma das decisões mais importantes que uma empresa toma refere-se ao modo como tipos diferentes de sistemas de informação serão analisados e usados.”, Stair.

Nos últimos anos, os métodos de avaliação de desempenho empresarial, apoiados apenas nos indicadores contábeis e financeiros estão se tornando obsoletos, pois só mostram os resultados dos investimentos e das atividades, não contemplando os impulsionadores de rentabilidade em longo prazo. A necessidade de um sistema dinâmico de informação que atenda às exigências do mercado atual faz com que as empresas busquem, cada vez mais, ferramentas que as auxiliem em suas tomadas de decisão. Nas últimas décadas diversos modelos foram apresentados dentre estes BSC (Balanced Scorecard).

¹ Bacharelado em Informática - Sistemas de Informação, URCAMP, Alegrete-RS; Técnico em Informática - EAFA, Alegrete-RS; carlos_silvasantos@yahoo.com.br

2 EVOLUÇÃO HISTÓRICA

“The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance” foi o primeiro artigo publicado sobre o assunto em 1992 pela HBR². “Putting the Balanced Scorecard to Work”, foi a segunda publicação também realizada pela HBR no ano de 1993, com enfoque na importância dos indicadores ligados à estratégia do negócio. Somente em meados de 1996 o BSC teve sua divulgação associada à implementação e execução bem sucedida de estratégia organizacional, através do artigo “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”, também publicado pela HBR, no qual Kaplan e Norton associaram o conceito de painel de indicadores (scorecards) com a estratégia organizacional. Em 1996, Robert Kaplan e David Norton publicaram o livro “The Balanced Scorecard – Translating Strategic into Action”.

3 CONCEITO

Segundo Kaplan e Norton, Balanced Scorecard é uma técnica que visa a integração e balanceamento de todos os principais indicadores de desempenho existentes em uma empresa, desde os financeiros/administrativos até os relativos aos processos internos, estabelecendo objetivos da qualidade (indicadores) para funções e níveis relevantes dentro da organização, ou seja, desdobramento dos indicadores corporativos em setores, com metas claramente definidas. Assim, esse modelo traduz a missão e a estratégia de uma empresa em objetivos e medidas tangíveis. As medidas representam o equilíbrio entre os diversos indicadores externos (voltados para acionistas e clientes), e as medidas internas dos processos críticos de negócios (como a inovação, o aprendizado e o crescimento). O BSC sinaliza em quais segmentos de mercado se deve competir e que clientes conquistar. Oferece uma visão do futuro e um caminho para chegar até ele. O Balanced Scorecard não é uma ferramenta destinada a contadores, deve ser utilizada pelos executivos que precisam tomar uma série de decisões: a respeito de suas operações, de seus processos de produção, de seus objetivos, produtos e clientes. O Balanced Scorecard é baseado em quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizado/crescimento), formando um conjunto coeso e interdependente, com seus objetivos e indicadores se inter-relacionando e formando um fluxo

² Harvard Business Review

ou diagrama de causa e efeito que se inicia na perspectiva do aprendizado e crescimento e termina na perspectiva financeira.

4 PERSPECTIVA FINANCEIRA

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, consta retorno 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.

5 PERSPECTIVA DO CLIENTE

Identifica os segmentos de mercado visados e as medidas do êxito da empresa nesse segmento. Identificar os fatores que são importantes na concepção dos clientes é uma exigência do BSC, e a preocupação desses em geral situa-se em torno de quatro categorias: tempo, qualidade, desempenho e serviço. Em termos de indicadores considerados como essenciais nessa perspectiva, constam as participações de mercado, aquisição de clientes, retenção de clientes, a lucratividade dos clientes e o nível de satisfação dos consumidores.

6 PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS

É elaborada após a perspectiva financeira e dos clientes, pois essas fornecem as diretrizes para seus objetivos. Os processos internos são as diversas atividades empreendidas dentro da organização que possibilita realizar deste a identificação das necessidades até a satisfação dos clientes. Abrange os processos de inovação (criação de produtos e serviços), operacional (produção e comercialização) e de serviços pós-venda (suporte ao consumidor após as vendas). A melhoria dos processos internos no presente é um indicador chave do sucesso financeiro no futuro.

7 PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO

Oferece a base para a obtenção dos objetivos das outras perspectivas. Com isso, identifica-se a infra-estrutura necessária para propiciar o crescimento e melhorias em longo prazo, a qual provém de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. Identifica também as capacidades de que a empresa deve dispor para conseguir processos internos 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.

Quando integradas essas quatro perspectivas proporcionam uma análise e uma visão ponderada da situação atual e futura da performance do negócio, produzindo um equilíbrio entre os seguintes quesitos:

- Objetivos de curto prazo x objetivos de longo prazo;
- Indicadores financeiros x indicadores não financeiros;
- Medições com foco externo (acionistas, clientes) x foco interno (processos internos de negócio, inovação, aprendizado);
- Medições de resultado de esforços passado x impulsionadores de desempenho futuro.

8 O BALANCED SCORECARD COMO SISTEMA GERENCIAL

O Balanced Scorecard se transformou no sistema operacional de um novo processo gerencial estratégico, criando um novo tipo de organização, estruturada sob as exigências da estratégia. O sistema preserva a ênfase nos resultados financeiros ao associar todas as demais medidas a objetivos financeiros. Um Balanced Scorecard bem construído pode livrar a empresa da miopia gerencial e amenizar as distorções provenientes da perseguição de resultados financeiros de curto prazo. Segundo Kaplan e Norton antes de iniciar o processo de criação e implantação do scorecard, a empresa deve tomar duas providências: obter o consenso na alta administração sobre os objetivos que estão levando a adoção desta ferramenta e definir o arquiteto do processo, ou seja, a pessoa que o comandará, geralmente um alto executivo de apoio da organização.

9 ETAPAS PARA IMPLANTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD

9.1 Determinar a arquitetura do programa de medição

Selecionar a unidade organizacional e identificar as limitações e oportunidades.

9.2 Definição dos objetivos estratégicos

Através dos principais executivos é elaborada uma relação preliminar de objetivos, dentre os quais serão selecionados três ou quatro de acordo com cada perspectiva.

9.3 Escolha dos indicadores estratégicos

São realizadas várias reuniões que identificarão os indicadores que mais mostrarão a intenção que a empresa tem com Scorecard e, para cada indicador, descobrir as fontes de informações necessárias e como usá-las. Ao final deve ser elaborado um documento que transmita as intenções e o conteúdo do BSC a todos os funcionários da unidade de negócio em questão.

9.4 Elaboração do plano de implementação

Desenvolve-se o plano com os líderes e finaliza a implantação, integrando o BSC ao sistema gerencial da organização. No processo de implantação algumas barreiras deverão ser vencidas, por exemplo: os líderes da organização não compram a idéia do modelo; tomam o BSC como uma ferramenta de indicadores e não como um sistema de gestão da estratégia; comunicação ruim que não explica para os funcionários o que é o modelo e como ele deve ser utilizado; integração deficiente entre o BSC e o processo de gestão.

10 LIMITAÇÕES DO BALANCED SCORECARD

Apesar de ser aclamado como a principal inovação nos últimos 75 anos em sistemas de gestão empresarial, alguns autores apontam críticas e limitações:

- Não identifica se a estratégia concebida pela organização está coerente com a estrutura e as limitações que ela possui;
- Falta de subsídios para a definição das metas das perspectivas do BSC.
- É orientado para o econômico e em especial, o quantificável, em oposição ao social e político ou mesmo ao econômico não quantificável. Desta forma, até mesmo a seleção de estratégia pode ser tendenciosa, porque as estratégias de liderança em custo geralmente contam com mais dados factuais;
- É pouco flexível às mudanças estratégicas, ou seja, uma vez iniciada o confronto estratégico, você fica preso a aquilo que tem. Mudanças, só antes ou depois;
- Os indicadores têm importância igual nas diversas perspectivas. Em muitos momentos pode haver disposição em “sacrificar” a performance de alguns indicadores, diante de ganhos em outros;
- É carente no que se refere à inter-relação entre os indicadores controlados e o desempenho global da organização. É possível que um conjunto de indicadores apresente valores satisfatórios e outro conjunto de indicadores não satisfatórios.

11 CONCLUSÃO

Balanced Scorecard apresenta-se como importante instrumento de gestão para as organizações. As técnicas utilizadas no BSC trazem uma visão mais clara da rentabilidade, custo, lucratividade, serviços e clientes, bem como informações para melhorar a qualidade, pontualidade e eficiência das atividades que as organizações executam. Mesmo havendo um longo prazo e um alto custo para implantação, sistemas de informação de modelo BSC indicam mais fatores positivos à implantação do que críticas ou limitações.

REFERÊNCIAS

STAIR, Ralph M. *Princípios de Sistemas de Informação – Uma abordagem Gerencial – 2ª edição*; Rio de Janeiro: Editora LTC, 1998.

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

SOARES JÚNIOR, H. *Experiências de Implantação do Balanced Scorecard: como as empresas estão implantando o BSC no Brasil*, Dissertação de mestrado, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Rio de Janeiro, 2003.