

BALANCED SCORECARD COMO FERRAMENTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Marli de Oliveira Macedo¹, Michele Rodrigues²

Resumo: *O planejamento estratégico é o processo administrativo que estabelece a melhor direção que uma empresa deve seguir, visando à inovação e à diferenciação diante de fatores internos e externos (OLIVEIRA, 2002). O Balanced Scorecard (BSC) é uma ferramenta de planejamento que foi criada com o objetivo de formular estratégias de implementação de indicadores de avaliação e metas, que possam atender à necessidade de acionistas e clientes. Este estudo teve como objetivo principal caracterizar e discutir sobre a importância do Balanced Scorecard no planejamento estratégico das organizações.*

Palavras-chave: *Balanced Scorecard, estratégia, planejamento estratégico, visão organizacional.*

Introdução

Atualmente, no que tange ao planejamento estratégico, a tendência é que as organizações orientem suas estratégias para atendimento pleno das expectativas dos clientes, baseando-se na qualidade, eficiência operacional e inovação permanente. O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta gerencial que implementa e aprimora a estratégia gerencial.

Sabe-se que nem toda empresa obtém sucesso em sua implementação. Alguns fatores podem influenciar no seu fracasso, como a cultura organizacional, os sistemas de informação inadequados, a falta de consciência da real finalidade do BSC e a falta de apoio necessário para sua implementação, que deve ser tanto dos funcionários quanto da alta administração (GOLDSZMIDT, 2003). Sendo assim, este estudo teve como objetivo principal caracterizar e discutir sobre a importância do *Balanced Scorecard* no planejamento estratégico das organizações.

¹Estudante do Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais - UNIVIÇOSA, Viçosa, MG, e-mail: marli_marlioliveira@hotmail.com

²Professora do Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais - UNIVIÇOSA, Viçosa, MG, e-mail: michele_ufv@yahoo.com.br

Revisão de Literatura

Para Nakamura e Mineta (2001), o aumento da competição entre as empresas faz surgir a necessidade de uma formulação e implantação de estratégias corporativas, principalmente a adoção de sistemas de medição de desempenho financeiro e não financeiro. Dessa forma, é necessário que os executivos utilizem uma ferramenta para gerenciar o processo estratégico.

O planejamento estratégico pode ser utilizado para desenvolver planos alternativos, traçados por meio de objetivos, metas e desafios, otimizar o modelo de gestão, facilitar o controle dos resultados, identificar oportunidades e consolidar a vantagem competitiva (OLIVEIRA, 2002). Conforme apontado por Chiavenato e Sapiro (2009), o planejamento abrange toda a organização, os recursos e as áreas de atividades para atingir os objetivos organizacionais.

O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta de planejamento estratégico, desenvolvida pelos professores Robert S. Kaplan e David P. Norton. É um instrumento que acompanha os objetivos estratégicos de uma organização a partir de indicadores de desempenho que espelham quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado. Nessas perspectivas, estão expressos objetivos ligados às competências, habilidades e informações necessárias à eficácia dos projetos que serão desenvolvidos (MATHIAS, 2002).

Para Chiavenato e Sapiro (2009), pode-se compreender a perspectiva financeira como todos os indicadores contábeis e financeiros, possibilitando, dessa forma, ao gestor mensurar seus índices financeiros, como rentabilidade, lucratividade, inadimplência e custos. Já na perspectiva clientes, entre as medidas essenciais de resultado estão a satisfação do cliente, retenção de clientes e busca de novos clientes. A perspectiva processos internos objetiva aperfeiçoar produtos e processos organizacionais. A perspectiva aprendizado busca melhorar a qualificação e a satisfação dos funcionários.

As empresas que desenvolvem o planejamento por meio do *Balanced Scorecard* utilizam esse sistema para alinhar a organização em torno da visão e das metas estratégicas. O que diferencia o BSC de outras ferramentas é o foco dado pela organização, pois seu objetivo é a construção de relações de causa e efeito entre as atividades-chave, esperando-se resultados de longo, médio e curto prazos (MATHIAS, 2002). Essa relação pode ser observada na Figura 1.

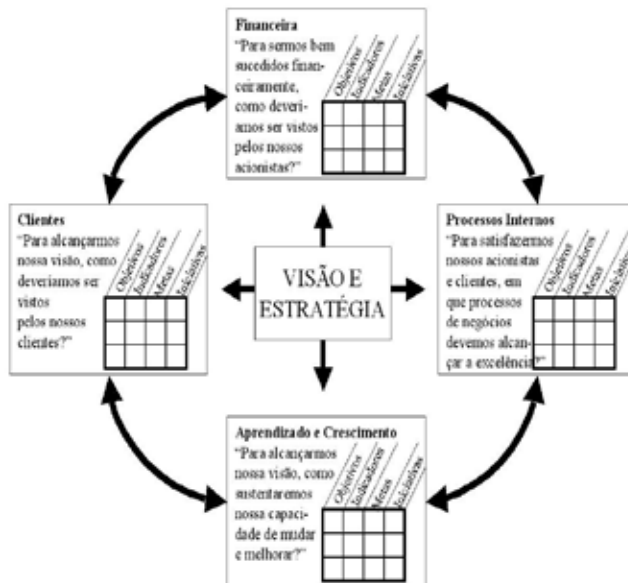


Figura 1: Perspectivas do BSC.
Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.8).

Segundo Mathias (2002), para construir o BSC alguns passos são necessários: tradução estratégica dos termos operacionais, alinhamento da organização à estratégia traçada, transformação da estratégia em tarefa de todos, conversão da estratégia em um processo contínuo e mobilização da liderança executiva para que a mudança aconteça. A partir da implementação do BSC, as empresas passam a ter um sistema gerencial estratégico como uma visão de longo prazo.

Para implementar o *Balanced Scorecard*, é necessário ter uma equipe que represente a organização como um todo. Na determinação de indicadores e metas, a equipe de implementação deve identificar os indicadores que servirão para acompanhar o desempenho da empresa, pois promovem a motivação organizacional e permitem a avaliação da estratégia e do seu aprendizado (MATHIAS, 2002).

Considerações Finais

O *Balanced Scorecard* (BSC) pode ser utilizado em qualquer ramo de atividade e em empresas de qualquer porte, desde que tenham uma equipe que conheça os objetivos da empresa. Essa equipe deve conhecer, de forma aprofundada, os negócios da organização, pois a ela caberá pesquisar tendências de mercado e formular projetos que irão constituir o planejamento estratégico. A implantação dessa ferramenta deve passar por todos os níveis da organização, principalmente os executivos do alto escalão, a quem cabe informar toda a equipe como a implantação deve acontecer e os caminhos que serão seguidos.

O BSC, por ser um novo sistema de gestão, produz bom entendimento de como a decisão do gestor pode interferir não apenas em uma área, mas também em toda a estratégia da empresa. Além disso, também possui elementos essenciais para o aprendizado do planejamento estratégico: elabora uma visão compartilhada da empresa, possibilita o sistema de *feedback* estratégico e facilita a revisão da estratégia.

Referências Bibliográficas

CHIAVENATO, I.; SAPIRO A. **Planejamento estratégico**: Fundamentos e Aplicações - da Intenção aos Resultados. 2ª ed., Rio de Janeiro: Editora Elsevier-Campus, 2009.

GOLDSZMIDT, R. G. B. Uma revisão de literatura dos fatores críticos para implementação e uso do *Balanced Scorecard*. In: Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2003, Atibaia. **Anais em CD-ROM**. Rio de Janeiro: EnANPAD, 2003.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação**: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MATHIAS, A. *Balanced Scorecard* - da teoria à prática. **Revista da ESPM**, Março/Abril, 2002.

NAKAMURA, W.T.; MINETA, R. K. N. Identificação dos fatores que induzem ao uso do Balanced Scorecard como instrumento de gestão estratégica. In: Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2001, Campinas. **Anais em CD-ROM**. Campinas: EnANPAD, 2001.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**. 17ª ed., São Paulo: Atlas, 2002.

