

## **BSC E SUAS APLICAÇÕES: APLICABILIDADE DOS INDICADORES NO PROCESSO DE GESTÃO**

Carmelinda Parizzi<sup>1</sup>

**RESUMO** As mudanças na economia têm forçado as organizações a se adequarem à nova realidade, buscando a competitividade, para isso, a contabilidade gerencial identifica as informações sobre as operações financeiras da empresa. Uma das ferramentas gerenciais utilizadas é o Balanced Scorecard (BSC). O BSC se vale da utilização de indicadores financeiros que retratam a saúde econômica e alguns pontos do desenvolvimento técnico e social da empresa. Estas informações dão respaldo técnico para que a administração seja orientada na tomada de decisão para se atingir o objetivo principal. Este estudo tem como enfoque direcionado a importância do BSC como novo mecanismo para ajudar a guiar decisões referentes aos indicadores financeiros e não financeiros, visando otimizar as estratégias organizacionais para o sucesso das metas e objetivos empresariais.

**Palavras-chave:** Balanced Scorecard, Gestão, Indicadores.

**ABSTRACT:** Changes in the economy have forced organizations to suit the new reality, seeking competitiveness for this; management accounting identifies the information on the financial operations of the company. One of the management tools used is the Balanced Scorecard. The BSC is worth the use of financial indicators that reflect the economic health and some points of the technical and social development of the company. This information gives technical support for management is guided in decision-making to achieve the main goal. This study is directed focus the importance of the BSC as a new mechanism to help guide decisions regarding financial indicators and non-financial, to optimize organizational strategies for the success of business goals and objectives.

**Key-words:** Balanced Scorecard, Management, Indicators.

---

<sup>1</sup> Mestre em Educação pelo Centro Universitário Moura Lacerda. Especialização em Gestão de Negócios pelo Centro Universitário Barão de Mauá, São Paulo, Brasil. E-mail: carmemparizzi@hotmail.com

## 1 INTRODUÇÃO

As empresas são consideradas hoje como sistemas que se integram ao ambiente, portanto exigem de seus gestores a compreensão de que as mesmas, estão cercadas por constantes incertezas, complexidades e mudanças, necessitando de flexibilidade e velocidade de acomodação diante das exigências oriundas do mercado. Na deficiência desta mobilidade, o risco se torna real de empreendimentos não alcançarem seus objetivos, ou se alcançarem, não conseguirem manter e melhorar os resultados obtidos.

Diante deste cenário, os gestores, responsáveis por tomarem decisões estratégicas devem se alicerçar com informações adequadas que possibilitem o alinhamento e a sinergia entre os processos operacionais e gerenciais, tendo como foco, a visão e missão da empresa. Desta forma, o *Balanced Scorecard* (BSC), surge para que estas informações estejam amparadas com indicadores que norteiem e registrem todos os esforços.

O *Balanced Scorecard* (BSC) foi inicialmente elaborado como um modelo de avaliação e performance empresarial, contudo a aplicação desta ferramenta trouxe a várias empresas um desenvolvimento substancial para a estruturação física e econômica. A Universidade de Harvard através de estudos escolheu esta ferramenta como uma das mais importantes metodologias aplicadas à administração.

O BSC tem o objetivo de proceder a medições e proporcionar a administração, dados fidedignos para uma gestão de desempenho. Um método desenvolvido pelos professores Robert Kaplan e David Norton da Universidade de Harvard com a capacidade de canalizar as ações, habilidades dos mais diversos setores da empresa objetivando ao alcance de metas estratégicas de médio e longo prazo. Para esta consequência, é importante avaliar dados do passado desta empresa e atuais, com o devido acompanhamento dos mesmos.

Para tal, se propôs a responder quais dos processos que foram apurados neste levantamento que trouxe benefícios a esta empresa e quais não alcançaram seus objetivos estratégicos.

Balanced Scorecard (BSC) será o tema principal deste artigo, com o objetivo de avaliar essa ferramenta como melhoria no processo de gerenciamento.

A preocupação da área de gestão é acompanhar as mudanças ocorridas no mercado. A administração, precisa e deve, estar atenta a estas mudanças e procurar adaptar-se. Para que os gestores possam tomar as decisões acertadas, informações sobre o desempenho produtivo e financeiro da empresa devem ser fidedignas e mais próximas possíveis da realidade empresarial. Possibilitando assim, identificar os pontos mais fracos e que influenciam no alcance dos objetivos e metas da empresa. A problemática deste trabalho está em: Formular um *Balanced Scorecard* (BSC) para auxiliar a administração da empresa.

Portanto, essa pesquisa, se justifica pela importância das informações geradas pela contabilidade, transformando dados em informações necessárias para a gerência. E será elaborada de maneira a apresentar a importância da escolha de uma ferramenta de medição ampla, que mapeie a organização como um todo. A aplicabilidade do BSC será investigada por meio da utilização de um estudo exploratório referente à utilização de um sistema de índices que medem o desempenho em uma empresa.

## 2 - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Roadmap<sup>2</sup> é uma técnica bastante usada em desenvolvimento de produtos, atualmente tem sido alvo de prospecção de ideias na administração onde se prioriza o conhecimento dos objetivos da empresa. O principal objetivo da empresa não é receita ou margem. Receita ou margem são indicadores de saúde da empresa, que podem mostrar se os objetivos da empresa estão sendo atingidos.

Se os gestores do topo não atuarem como líderes no processo, as mudanças necessárias não ocorrerão por força da inércia e da resistência à mudança, não se conseguindo implementar a estratégia, o que implica em perder a oportunidade para atingir um desempenho superior.

Um programa de BSC bem-sucedido começa com o reconhecimento da gestão executiva que se trata de um simples projeto de medição ou avaliação, mas sim um programa de gestão da mudança organizacional.

A estratégia considerada no negócio deve estar pautada e fundamentada nos projetos estratégicos, com o intuito de se alcançar seus objetivos e metas definidas. O planejamento estratégico tem que estar ligado à missão e ao objetivo da empresa. Para tal destacamos o planejamento estratégico, tático e operacional como segue:

- Planejamento estratégico é uma técnica que direciona a empresa a obter maior subsidio junto a interação com o ambiente.
- Planejamento tático é a otimização de determinada área da empresa, objetivando uma previsão desejada.
- Planejamento operacional é a estruturação dos procedimentos referente às metodologias utilizadas na implementação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais das empresas.

O planejamento estratégico de uma empresa como um todo, é generalizado a nível de todos os departamentos.

No tático, o período é mais curto e trata de áreas mais específicas dentro da organização e o operacional trata da formalização dos procedimentos operacionais diários da empresa. O planejamento estratégico deve definir a política, o padrão e os procedimentos da empresa servindo como base na orientação de todos os setores da organização e divulgando a estratégia de negócio.

Para isso, é necessária a aplicação de um procedimento, como mostra a figura 1.

FASE I DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	ETAPA A	Negócio
	ETAPA B	Visão
	ETAPA C	Análise interna
	ETAPA D	Análise Externa
FASE II - MISSÃO		Missão
FASE III	ETAPA A	Objetivos e Metas

<sup>2</sup> Trata-se de um mapa que apresenta os possíveis caminhos de um negócio ou organização em direção aos seus objetivos de inovação, mostrando as oportunidades existentes e os desafios a serem enfrentados (OLIVEIRA, 2013)

INSTRUMENTOS PRESCRITIVOS E QUANTITATIVOS	ETAPA B	Estratégias e Políticas Funcionais
	ETAPA C	Projetos e Planos de Ação

Figura 1: Metodologia do planejamento estratégico.

Fonte: adaptado de BUENO (2009)

Nesta etapa será feita a identificação das reais necessidades que as pessoas interessadas da empresa esperam com este trabalho. São definidos os objetivos principais. Analisam-se e verificam-se todos os aspectos importantes que afetam a empresa, como fatores externos e internos.

O diagnóstico estratégico corresponde à primeira fase do processo de planejamento estratégico e procura responder à pergunta básica “qual a real situação da empresa quanto aos seus aspectos internos e externo?” Partindo desse pressuposto iniciam-se com a identificação do negócio, que é a etapa A do diagnóstico estratégico, as outras etapas serão detalhadas a seguir.

### **3.1 - Fase I – Diagnóstico Estratégico**

#### **3.1.1 - Etapa A – Negócio**

O negócio da empresa é o que o cliente espera ter da empresa. É necessário fazer uma prévia do que a empresa vai oferecer ao cliente e qual o benefício que está sendo objetivado com a comercialização dos produtos ou serviços.

O diagnóstico estratégico identifica os benefícios que a correta definição do negócio pode gerar: Ajuda a focar no diferencial competitivo; orienta os investimentos; orienta o marketing; Orienta o treinamento; Orienta o posicionamento estratégico; Ajuda a identificar quem é o concorrente; Ajuda a conquistar mercado e Ajuda a criar mercado futuro.

#### **3.1.2 - Etapa B – Visão**

Nesta etapa visualizam-se as expectativas que os acionistas, executivos, funcionários, têm como objetivos globais que a empresa quer alcançar a médio e longo prazo e estabelece e prioridade em uma hierarquia de objetivos.

Os objetivos primários são aqueles que os proprietários esperam atingir. Os objetivos secundários são os que a empresa pretende fornecer outros grupos de stakeholders<sup>3</sup> e servem também para garantir que os objetivos primários sejam alcançados, tendo com isso o alcance do sucesso.

#### **3.1.3 - Etapa C – Análise Externa**

Na análise externa, a prioridade é estudar as oportunidades oferecidas e o que pode dificultar a empresa no mercado em que está inserida. As oportunidades são variáveis externas

---

<sup>3</sup> *Stakeholder* parte interessada ou interveniente. É uma palavra em inglês muito utilizada nas áreas de comunicação, administração e tecnologia da informação cujo objetivo é designar as pessoas e grupos mais importantes para um planejamento estratégico ou plano de negócios, ou seja, as partes interessadas (Wikipédia, a enciclopédia livre).

que fogem do controle da empresa, que podem ocasionar situações a favor. As ameaças são as variáveis externas e a empresa não tem controle sobre as mesmas.

Segundo Gonçalves (2008) a empresa deve buscar nas oportunidades o melhor proveito possível e evitar que as ameaças prejudiquem o desempenho de sua empresa, combatendo-as sempre que possível na sua raiz.

Destaca-se uma classificação das oportunidades e das ameaças ambientais que ocorrem conforme a figura 2:

<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>AMEAÇAS</b>	
<b>Naturais</b>	Incorporadas à natureza da empresa.	<b>Naturais</b>	Incorporadas à natureza da empresa
<b>Evolução</b>	Proporcionam à empresa através da formação e consolidação gradativa de condições e circunstâncias que tenderão a concretizar uma vantagem definida	<b>Aceitáveis</b>	A empresa permite aceitar, sendo importante analisar até que ponto a situação é aceitável
<b>Sinérgicas</b>	Incentivam mudanças na estrutura organizacional	<b>Inaceitáveis</b>	A empresa não se permite aceitar devido a sua incapacidade para explorar uma situação de êxito quando esta ameaça existir
<b>Inovação</b>	Provocam transformações nas características econômicas fundamentais e na capacidade da empresa.		

Figura 2: Classificação das oportunidades e ameaças ambientais.

Fonte: Adaptados de Oliveira (2001, p. 89)

É importante que a empresa tenha como procedimento na área comercial trabalho voltado para o conhecimento dos seus concorrentes, estar atento a novos que porventura venham se instalar no mercado, entendendo como eles atuam no mercado e quanto cada um interfere no seu desempenho, tenha sempre atualizado seu market share<sup>4</sup>.

### 3.1.4 - Etapa D – Análise Interna

É de grande importância que a empresa faça uma análise interna para verificar as suas carências e possíveis falhas, bem como, os atributos em todas as áreas com o intuito projetar sua colocação diante do mercado.

Para tal, devem-se observar os pontos que são considerados fortes, fracos e os neutros. As estruturas organizacionais são analisadas para o conhecimento dos objetivos de maneira tal, estar de otimizando seus resultados. Para isso, têm-se avaliado também procedimentos, processos, controles de sistemas, critérios de avaliação dos pontos fortes e fracos e obtenção das informações, onde se concretizará uma integração entre os ambientes externos e internos. O conhecimento dos concorrentes certamente gerará estratégia de se colocar no mercado trabalhando em cima de possíveis falhas da concorrência.

## 3.2 - Fase II – Missão

<sup>4</sup> **Market Share** significa participação de mercado, e é a fatia ou quota de mercado que uma empresa tem no seu segmento ou no segmento de um determinado produto. O Market Share serve para avaliar a força e as dificuldades de uma empresa, além da aceitação dos seus produtos (Wikipédia, a enciclopédia livre).

O foco da determinação da missão de empresa deve-se dar de uma maneira bem ampla, onde se determina qual o motivo da sua existência no mercado, devem-se destacar os setores e as atividades da empresa em relação ao seu nicho<sup>5</sup>, determinando qual a prioridade do seu planejamento estratégico, ou seja, a determinação de “onde a empresa quer ir” e de sua “razão de ser”. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar.

Para que seja definida a missão da empresa, é fundamental que se conheça alguns questionamentos básicos:

- Conhecer quem é nosso cliente e saber onde ele está.
- Prospectar o mercado e visualizar novos clientes.
- Como podemos manter intacta nossa carteira de clientes.
- Conhecer que produtos nossos clientes têm necessidade.
- Entender como se comporta o mercado em que atuamos.

### 3.3 - Fase III – Instrumentos

#### 3.3.1 Etapa A – Objetivos E Metas

Nesta fase é necessário definir o que a empresa espera do mercado e os objetivos que orientarão e darão o caminho a ser seguido, para que se consigam os resultados esperados. Os objetivos gerais são aqueles que representam fins genéricos, enquanto os específicos são versões mais restritas dos objetivos gerais. É importante verificar se os objetivos são claros, divulgados, entendidos e aceitos:

#### 3.3.2 Etapa B – Estratégias e Políticas Funcionais

As estratégias e planos oferecem os meios para se atingir metas e objetivos. As estratégias têm influências nos fatores internos, além de aperfeiçoar e facilitar os fatores ambientais. Esses tipos básicos podem ser visualizados na figura 3, que segue:

DIAGNÓTICO		INTERNO	
		Predominância de Pontos Fracos	Predominância de Pontos Fortes
<b>Externo</b>	Predominância de Ameaças	Postura Estratégica de Sobrevivência	Postura Estratégica de Manutenção
	Predominância de Oportunidades	Redução de custos Desinvestimentos Liquidação de negócios	Estabilidade Nicho Especialização
		Postura estratégica de crescimento	Postura estratégica de E desenvolvimento
		inovação	de mercado - de

<sup>5</sup> **Nicho de mercado** - são segmentos cujas as necessidades são pouco exploradas (Wikipédia, a enciclopédia livre).

		internacionalização joint venture <sup>6</sup> expansão	produtos – financeiro - de capacidades - de estabilidades <i>f</i> diversificação <i>f</i> horizontal <i>f</i> vertical <i>f</i> concêntrica <i>f</i> conglomerativa <i>f</i> interna <i>f</i> mista
--	--	---------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Figura 3: Tipos Básicos de Estratégias  
Fonte: Oliveira (2001, p. 188)

### 3.3.3 Etapa C – Projetos e Planos de Ação

Nesta etapa, será necessário elaborar projetos e planos de ação para que seja desenvolvido o planejamento estratégico. Oliveira (2001, p. 224) coloca que “o projeto é um instrumento de interligação do plano prescritivo com o plano quantitativo na Fase III do Planejamento estratégico”. É através dos projetos que se determina como serão utilizados os recursos ao longo do tempo, proporcionando condições para a identificação e operacionalização dos planos de ação que a empresa irá desenvolver, atingindo os resultados esperados.

## 4 - BALANCED SCORECARD (BSC)

Buscando-se nas literaturas pertinente à Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica, constitui-se como definição de BSC “Um sistema de gestão que complementa as medidas financeiras de desempenho passado com as medidas dos fatores que impulsionam o desempenho futuro. Os objetivos e medidas do scorecard derivam da visão e estratégia da empresa” (OLIVEIRA, 2002, p. 152) e “O Balanced Scorecard traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica” (KAPLAN E NORTON, 1997, p. 02).

Analisando-se as definições acima formuladas, constata-se que todas sugerem a mesma preocupação, qual seja, traduzir os objetivos em que a organização deve focar seus esforços, num sistema equilibrado.

O projeto proposto neste artigo visualizou a necessidade de se implantar vários indicadores que projetarão índices capazes de medição e projeção de resultados.

### 4.1 - Perspectivas do Balanced Scorecard

Conforme já discutido, o BSC é constituído por quatro perspectivas propostas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento que devem estar em equilíbrio e serão apresentadas a seguir.

Na Perspectiva Financeira é definido o que se deseja em termos de retorno para o investimento, taxas de crescimento, relacionamento com investidores e outros objetivos de cunho financeiro que estejam alinhados com a estratégia.

Na Perspectiva de Clientes, a organização deve verificar o segmento de mercado que

<sup>6</sup> *Joint venture* é uma expressão de origem inglesa, que significa a união de duas ou mais empresas já existentes com o objetivo de iniciar ou realizar uma atividade econômica comum, por um determinado período de tempo e visando, dentre outras motivações, o lucro (Wikipédia, a enciclopédia livre).

deseja participar, identificando clientes e concorrentes, aplicando a estratégia necessária para o mercado onde está ou que estar inserida.

Na Perspectiva de Processos Internos identificam-se as medidas dos processos críticos para atingir os objetivos de clientes, acionistas e os objetivos financeiros organizacionais.

A Perspectiva de Crescimento e Aprendizado ajuda a identificar a necessidade de capacitar os funcionários nas várias atividades executadas no dia-a-dia e também em outras que tendem a ser exigidas no longo prazo, sendo que estas devem estar alinhadas com a estratégia. É necessário que os funcionários disponham de sistemas de informação que embase suas decisões e forneça um feedback<sup>7</sup> de seu desempenho.

## 4.2 - Construção do BSC

A principal função do BSC é de operacionalizar o planejamento estratégico na organização, traduzindo a missão e a estratégia em objetivos e iniciativas/ações explícitas.

Para esta implantação foi sugerido a esta empresa em um processo inicial que se adotasse os seguintes indicadores financeiros e comerciais:

### 4.2.1 – Indicadores Financeiros

4.2.1.1 – ROB – Resultado Operacional Bruto → Que representa o Total do Faturamento do mês menos Total Geral de despesas dividido pelo Faturamento do mês, onde se mede o resultado operacional da empresa sem considerar os investimentos do período.

4.2.1.2 – ROL – Resultado Operacional Líquido → Que representa o Total do Faturamento do mês menos Total Geral de despesas, menos Total de Investimentos do período dividido pelo Faturamento do mês, onde se mede o resultado operacional da empresa sem considerar os investimentos do período.

4.2.1.3 – TGI – Taxa Geral de Inadimplência → Que representa o valor Total de contas a receber em atraso no período dividido pelo Faturamento do mês, onde se mede o resultado de inadimplência a curto prazo do período.

4.2.1.4 – TxIC – Taxa de Inadimplência Consumada → Que representa o valor Total de contas a receber em atraso em período superior há um ano dividido pelo Faturamento do mês, que para efeito de Imposto de Renda Pessoa Jurídica já foi considerado na conta Previsão para Devedores Duvidosos.

4.2.1.5 – IFE – Índice Financeiro de Estoque → Que representa o valor Total de estoque no período dividido pelo Faturamento do mês, onde será medido o impacto financeiro que representa a alocação financeira sobre o faturamento do mesmo período.

4.2.1.6 – Ilog – Índice de Logística → Representa a apuração do Total de despesa com transporte da empresa Faturamento do mês, obviamente a equipe de vendas tem participação fundamental neste indica em razão de roteirização de vendas e agregação de vendas de produtos com maior mark-up<sup>8</sup>.

4.2.1.7 – TxIN – Taxa de Investimento → Representa o Total de Investimentos realizado no período dividido pelo Faturamento do mês, este indicador demonstra não só o

---

<sup>7</sup> *Feedback* é uma palavra inglesa que significa realimentar ou dar resposta a um determinado pedido ou acontecimento. O termo é utilizado em áreas como Administração de Empresas, Psicologia ou Engenharia Elétrica (Wikipédia, a enciclopédia livre).

<sup>8</sup> *Mark-up* é um termo usado em economia para indicar quanto do preço do produto está acima do seu custo de produção e distribuição. (Wikipédia, a enciclopédia livre).

investimentos em bens materiais, como também realizações em treinamento, serviço social e benefícios realizados em prol dos colaboradores.

#### 4.2.2 – Indicadores Comerciais

4.2.2.1 – TxCV – Taxa de Crescimento de Vendas → Este indicador compara as vendas realizadas no período imediatamente anterior com as do mesmo período de doze atrás. Busca-se como este indicador visualiza a aplicação do share de mercado.

4.2.2.2 – TxP – Taxa de Positivção → Este indicador compara o total de clientes positivados no período com a carteira total de clientes ativos.

Para a realização do histórico de dados antecedentes, busca-se informações em arquivos físicos e em mídias dos anos passados.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para este trabalho foi realizada uma pesquisa em relação ao material bibliográfico disponível sobre os seguintes temas: contabilidade, planejamento estratégico e Balanced Scorecard, bem como termos usualmente e mundialmente utilizados por profissionais do meio, que serviu como base para a aplicação do projeto. Com objetivo de conhecer algumas ferramentas do Planejamento Estratégico e do Balanced Scorecard, a fim de verificar se as informações oferecidas por essas ferramentas contribuem para a almejada administração de recursos da empresa.

Com um aprimoramento no estudo prático e aplicação do BSC, acompanhamento periódico dos indicadores propostos, implantação de novos indicadores que se fizerem necessários, aplicabilidade e divulgação destes indicadores a todos os colaboradores tornando-os cúmplices do alcance das metas propostas. Certamente, o Balanced Scorecard, permitirá aos gestores melhorarem seus processos de negócio, identificarem e controlarem seus custos e possibilita um melhor processo de tomada de decisão.

Como sugestão para futuros estudos elaborar uma análise periódica dos custos versus benefícios da aplicabilidade destes indicadores, ampliando os nichos de atuação da gestão, pois o *Balanced Scorecard* (BSC) se utilizado de maneira integrada, mostra como maximizar os lucros e criar valor econômico para a empresa no longo prazo.

### REFERÊNCIAS

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial** – Políticas e Estratégias. São Paulo: Saraiva, 2009

CAVANAGH; Roland R.; et al. **Estratégia Seis Sigma** – Como a GE, a Motorola e outras grandes empresas estão aguçando seu desempenho. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001

GONÇALVES, Carlos Alberto. **Manual de Ferramentas de Estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2008

HERRERO FILHO, Emílio. **Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica** – Uma abordagem prática. 10. Ed Rio de Janeiro: Campus, 2005

MENEZES, L. C. de M. **Gestão de Projetos**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

NIVEN, Paul R.. **Balanced Scorecard Passo-a-Passo**: Elevando o Desempenho e Mantendo Resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JR., José Hernandes e SANTOS, Carlos Alberto. **Controladoria Estratégica**, São Paulo: Atlas, 2002.

VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de; MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. **Teoria Geral da Administração**. 2. Ed São Paulo: Atlas, 2005