

Olá, pessoal! Hoje trago para vocês uma aula sobre um dos tópicos que será cobrado na prova de Analista do TCU 2008: o *Balanced Scorecard* – BSC. Trata-se de um assunto afeto à área da Contabilidade Gerencial, que parece ser a tônica da prova de Contabilidade deste ano. Após a teoria, como de praxe, apresentamos alguns exercícios do Cespe, para fixação da matéria.

BALANCED SCORECARD

A metodologia de avaliação de desempenho conhecida como *Balanced Scorecard* – BSC contribui para a obtenção de melhores resultados da gestão estratégica e operacional da empresa. Medidas tradicionais como retorno sobre investimento, produtividade por pessoa, margens de lucro e outras, originadas da função financeira tradicional e referentes ao histórico empresarial, podem dar algum sinal relacionado à *performance* atual e ao crescimento pontual da empresa, mas não explicitam esforços e resultados orientados para essas áreas, como melhorias, inovações e investimentos voltados à aprendizagem organizacional.

O BSC, também conhecido como painel equilibrado de indicadores, é um conceito desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton, que constataram a incapacidade dos indicadores contábeis e financeiros de medir as atividades criadoras de valor relacionadas principalmente com os ativos intangíveis e com as habilidades, competências e tecnologia da informação. Kaplan verificou que os focos exclusivamente financeiros dos diversos sistemas de gestão não espelham a real situação da empresa e normalmente apontam para os desempenhos passados, com o impacto no curto prazo, eminentemente operacional.

O BSC é um instrumento de gestão que contribui para atingir propósitos de curto, médio e longo prazos, de forma a integrar as perspectivas empresariais relevantes. Seu principal foco é o alinhamento da organização, dos indivíduos e das iniciativas interdepartamentais de maneira tal que sejam identificados novos processos para o cumprimento da missão da entidade. A depender do modelo utilizado, ações de responsabilidade social da empresa podem também ser contempladas.

O BSC funciona como um painel de controle para a empresa. Com ele, a alta cúpula administrativa consegue visualizar a organização de várias perspectivas de uma só vez. Nesse painel, diversas informações estratégicas são organizadas num conjunto de indicadores que permitem localizar problemas, definir rumos, prever turbulências e entender para onde vai a empresa.

Pode-se definir o *Balanced Scorecard* como um sistema de controle gerencial que permite a tradução da visão, da missão e da aspiração estratégica da empresa em objetivos tangíveis e mensuráveis. Seu princípio é medir indicadores ligados não somente às finanças da empresa, mas também à satisfação dos clientes, aos processos internos e ao aprendizado e desenvolvimento dos funcionários, ligando tudo isso à estratégia. Assim, o BSC é um sistema de gerenciamento e de avaliação que vê o desempenho de uma unidade de negócio sob quatro perspectivas: financeira; do cliente; do processo empresarial interno; e de aprendizagem e crescimento organizacional.

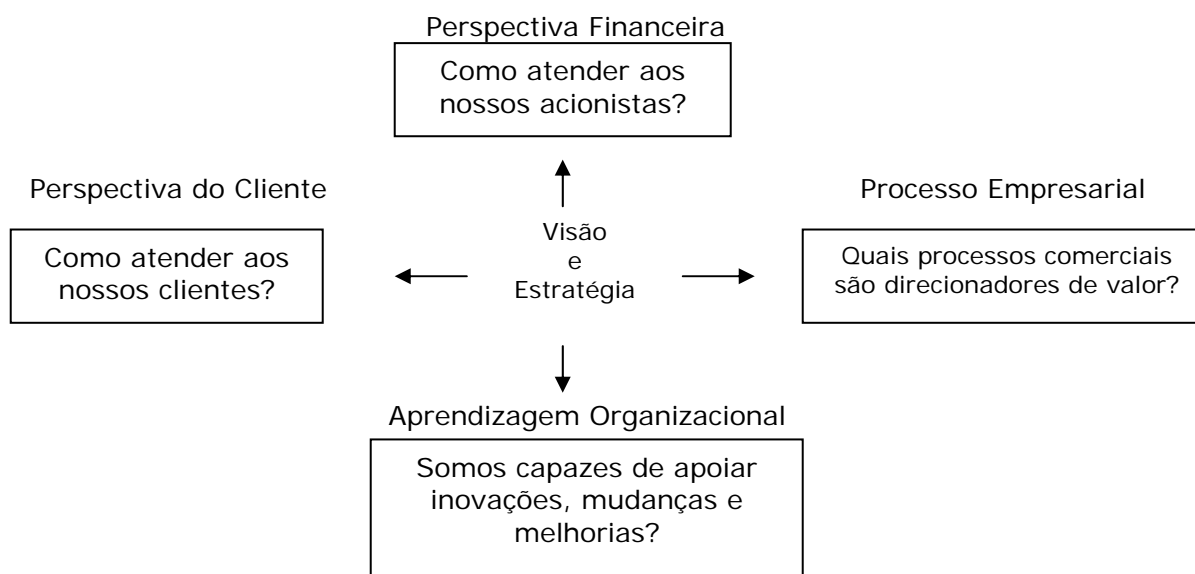
Muitos desses fatores agregadores de valor não são passíveis de mensuração nas demonstrações financeiras ou nos relatórios tradicionais. A habilidade para mobilizar e explorar esses ativos intangíveis ou intelectuais tem-se tornado imprescindível para empresas que investem e administram ativos físicos e tangíveis. Os ativos intangíveis capacitam as empresas para o seguinte:

- Melhorar o relacionamento com os clientes, mantendo-os leais à empresa e atraindo outros em novos segmentos;

- Introduzir produtos e serviços inovadores desejados por segmentos de clientes visados;
- Produzir produtos e serviços, sob encomenda, a baixos custos, alta qualidade e com curtos prazos de atendimento;
- Mobilizar e motivar os funcionários para melhorias contínuas nos processos, na qualidade e nos prazos de atendimento;
- Desenvolver tecnologia da informação, banco de dados e sistemas.

As mudanças financeiras tradicionais de curto prazo não medem o aumento no valor quando as empresas melhoram suas habilidades e seus ativos intangíveis. O BSC remedia esse defeito nos sistemas de mensuração e de controle financeiro. Ele retém as medidas financeiras do desempenho passado, mas acrescenta também medidas de três perspectivas adicionais: clientes, processos empresariais internos e aprendizagem e crescimento. Essas quatro perspectivas juntas fornecem a estrutura do *Balanced Scorecard*.

Quadro 5: *Balanced Scorecard*



Tal sistema integra medidas financeiras e não financeiras e estas passam a ser parte do sistema de informações dos colaboradores, podendo ter uma noção mais clara da contribuição esperada nas diversas medidas e dos resultados obtidos. Fundamentado nessas quatro categorias básicas – finanças, clientes, processo internos e aprendizagem/crescimento empresarial –, o BSC pode ser entendido como um método de organização baseado no equilíbrio organizacional, pois ele garante que a empresa tenha níveis de comprometimento e, conseqüentemente, estratégias e ações equilibradas em todas as áreas que afetam todo o seu negócio. Revela-se, assim, como uma efetiva ferramenta para a gestão do conhecimento, recolhendo e consolidando *feedbacks* da atuação gerencial e empresarial, mantendo sempre atualizada a estratégia organizacional.

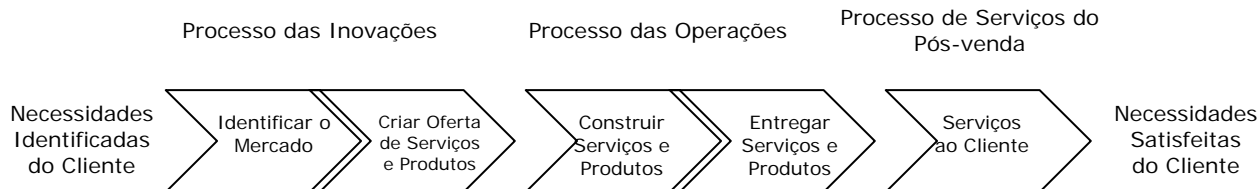
A perspectiva financeira indica como a empresa é vista por seus acionistas ou proprietários. Os indicadores devem mostrar se a implementação e a execução da estratégia da empresa estão contribuindo para a melhoria dos resultados (rentabilidade, fluxo de caixa, retorno sobre o capital etc.). Mede e avalia os resultados que o negócio proporciona e de que necessita para seu crescimento e desenvolvimento, assim como para a satisfação de seus acionistas.

Mas as verdadeiras inovações no BSC ocorrem nas três perspectivas seguintes, que representam as medidas não financeiras.

Sob a perspectiva do cliente do BSC, gerentes identificam a clientela e os segmentos de mercado nos quais a unidade de negócios competirá, bem como as medidas de desempenho da unidade nessas áreas. Essa perspectiva enfoca a visão da firma pelo cliente e como ela pode atendê-lo da melhor forma possível. Inclui medidas como satisfação do cliente, sua retenção, obtenção de novos clientes etc. Pode incluir medidas específicas, como tempos de atendimentos curtos, entregas no prazo ou quantidades de novos produtos e serviços, que conduzem a melhorias nas medidas básicas da clientela.

Para as medidas sob a perspectiva do processo empresarial interno, executivos enfatizam medidas para os processos que terão maior impacto em aumentar as relações com clientes e alcançar objetivos financeiros organizacionais de excelência. O quadro 6 dá exemplos desses processos empresariais internos, cuja melhoria no presente é um indicador-chave do sucesso financeiro no futuro.

Quadro 6: Perspectiva interna do processo empresarial



1. Processo das Inovações: criando produtos e serviços completamente novos para satisfazer às necessidades emergentes de clientes presentes e futuros.
2. Processo das Operações: entregando produtos e serviços existentes para clientes atuais, de maneira eficaz, confiável e responsável.
3. Processo de Serviços de Pós-venda: satisfazendo os clientes depois da venda, com atenção constante a suas preocupações, com serviço de campo e apoio técnico, sempre que necessário.

Finalmente, a quarta perspectiva do BSC (aprendizagem e crescimento), identifica o que a empresa tem de fazer para melhorar sua capacidade em processos internos excelentes que agregam valor aos clientes e aos acionistas, de forma a se preparar para o futuro. Aprendizagem e crescimento organizacionais surgem de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. Medidas típicas para essa perspectiva devem mostrar como a organização pode aprender e se desenvolver para garantir o crescimento e incluem nível de satisfação dos funcionários, retenção e rotatividade de empregados, capacitação e treinamento de suas habilidades e sistemas de informação disponível.

Em resumo, o *Scorecard* traduz a estratégia empresarial, em objetivos e medidas, por meio de um conjunto equilibrado de indicadores. Embora preservando um interesse no desempenho a curto prazo, com base na perspectiva financeira, o BSC também mede os fatores esperados que conduzirão a um futuro desempenho financeiro e competitivo superior. Há uma visão equilibrada entre:

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

Kaplan afirma que o BSC pode ser usado para:

- Esclarecer e obter consenso em relação à estratégia;
- Comunicar a estratégia a toda a empresa;
- Alinhar metas departamentais e pessoais à estratégia;
- Associar os objetivos estratégicos com as metas de longo e curto prazo e com os orçamentos anuais;
- Identificar e alinhar iniciativas estratégicas;
- Realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas;
- Obter *feedback* para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la.

Como resultado desse sistema, a empresa torna-se mais ágil e proativa, gerenciando com mais eficácia as transformações ocorridas no ambiente interno e externo altamente competitivo, em busca de maior e melhor criação de valores agregados.

Quadro 7: Exemplo de *Balanced Scorecard*

COMPONENTES E MEDIDAS	ALVO	RESULTADO
Força Financeira		
- Receita por serviço novo	R\$ 50 milhões	R\$ 58 milhões
- Receita por produto novo	R\$ 75 milhões	R\$ 81 milhões
Satisfação dos Clientes		
- Índice de satisfação dos clientes	95 %	88 %
- Índice de lealdade à marca	60 %	40 %
Melhoria do processo empresarial		
- Número de melhorias	8	8
- Tempo médio do ciclo entrada/saída	15 min	12 min
Aprendizagem organizacional		
- Porcentagem de pessoal retreinado	80 %	85 %
- Horas de treinamento por empregado	30 h	25 h

Kaplan e Norton afirmam ainda que, antes de iniciar o processo de criação e implantação do BSC, a empresa deve tomar duas providências:

- Obter o consenso da alta administração sobre os objetivos que estão levando à adoção dessa ferramenta;
- Definir o arquiteto do processo, ou seja, a pessoa que o comandará, geralmente um alto executivo de apoio da organização, que deverá: selecionar as unidades organizacionais que utilizarão o sistema; promover a definição dos objetivos estratégicos; escolher os indicadores estratégicos; e elaborar o plano de implementação.

Quando da implementação do sistema BSC, as principais barreiras a serem vencidas são:

- Os líderes da organização não compram a idéia do modelo;
- A alta administração toma o BSC como uma ferramenta de indicadores e não como um sistema de gestão de estratégia;
- Não há um sistema de comunicação adequado para explicar aos funcionários o que é o modelo e como ele deve ser utilizado;
- Há falta de integração entre o BSC e o processo de gestão.

Apesar de aclamado como a principal inovação nos últimos anos em sistemas de gestão empresarial, alguns autores apontam algumas críticas e limitações do *Balanced Scorecard*, tais como:

- 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;
- É pouco flexível às mudanças estratégicas, ou seja, uma vez iniciado o confronto estratégico, fica-se preso àquilo que se tem;
- Atribui igual importância aos indicadores nas diversas perspectivas, sendo que, 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 índices apresente valores satisfatórios e outro conjunto expresse indicadores sofríveis.

Vale ressaltar, ainda, a existência de *scorecards* simplificados para alguns centros de responsabilidade de nível mais baixo, centrados estritamente nas operações diárias, com foco em apenas um dos quatro componentes do BSC. Além disso, nem todas as medidas de desempenho aparecem no BSC, havendo a definição das medidas consideradas indicadores-chave de desempenho (*key performance indicators*), que direcionam a organização para o alcance de suas metas.

À guisa de conclusão, podemos dizer que o *Balanced Scorecard* apresenta-se como um importante instrumento de gestão para todas as organizações que têm por objetivo antecipar-se aos concorrentes, oferecendo maior qualidade de serviços aos clientes e melhorando os aspectos internos da organização. Apresenta mais fatores positivos que limitações. Ao final de sua implementação, a empresa terá constituído uma excelente ferramenta de gestão empresarial.

Após esta pequena teoria, vamos aos nossos exercícios.

EXERCÍCIOS

- 1) (Analista TCU 2007 – AG – adaptada) O chamado *balanced scorecard* é uma ferramenta de gestão estratégica que trata de estabelecer um equilíbrio entre as várias perspectivas de uma organização.
- 2) (Analista TCU 2005 – TI) O *balanced scorecard* é um método de planejamento estratégico que agrega objetivos, medidas e iniciativas de desempenho com base em quatro perspectivas integradas e que podem ser hierarquizadas desde o nível organizacional até o nível dos indivíduos que atuam na organização.
- 3) (Analista TCU 2007 – EC) O *balanced scorecard* estabelece um sistema de comunicação a partir de quatro perspectivas: a financeira, a dos processos internos, a do cliente e a de aprendizado. Essa estrutura, que possibilita a articulação dos resultados pretendidos pela organização, avalia o desempenho atual e as perspectivas futuras, podendo-se compatibilizar o desempenho esperado do indivíduo com aqueles estratégicos para a organização.
- 4) (Gestor SEGER-ES 2007) Os sistemas tradicionais de controle e avaliação dos resultados de uma organização tendem a enfatizar o resultado financeiro final. A necessidade de sistemas que ofereçam uma visão de conjunto combina produtos e fatores, medidas financeiras e não-financeiras. Uma das ferramentas concebidas para isso chama-se *balanced scorecard*, que focaliza várias dimensões do desempenho, desdobrando-se em medidas específicas. Na

perspectiva do cliente, por exemplo, deve-se ter indicadores que respondam como ele enxerga a organização.

5) (Técnico Hospitalar HFA 2002 – adaptada) A metodologia denominada *balanced scorecard*, originada no início da década de 90, vem sendo cada vez mais utilizada para assegurar maior efetividade nos processos de avaliação e controle. Outras perspectivas ou dimensões, além da financeira, utilizadas por essa metodologia para a definição de estratégia e de acompanhamento são: cliente, processos internos, inovação e aprendizagem.

6) (Analista TRE/AP 2007 – adaptada) O *balanced scorecard* adota e reforça a visão contábil-financeira típica dos processos de planejamento organizacional tradicionais.

7) (Analista TRE/AP 2007 – adaptada) No *balanced scorecard*, após a definição da missão de uma organização, normalmente se definem as metas e, finalmente, os objetivos dela.

8) (Analista TRE/AP 2007 – adaptada) No modelo de planejamento estratégico chamado *balanced scorecard*, cada um dos 4 elementos considerados pelo sistema é chamado de camada de planejamento.

9) (Analista TRE/AP 2007 – adaptada) A mensuração da evolução do aprendizado e crescimento organizacional, no modelo *balanced scorecard*, depende do emprego de indicadores com visão de futuro, chamados *key performance indicators*, bem como de indicadores de passado, chamados de *key goal indicators*.

10) (Analista TCU 2007 – AG) Do ponto de vista da dimensão dos processos internos, dois indicadores importantes das operações de *balanced scorecard* são o tempo de sua realização e a segurança do processo.

GABARITO

1C 2C 3C 4C 5C 6E 7E 8E 9E 10C

Bem, pessoal, por hoje é só. Espero que tenham gostado da aula. Desejo a todos bons estudos e sucesso na prova do TCU.

Grande abraço!

Luciano Oliveira.