

**A METODOLOGIA DO *BALANCED SCORECARD* (BSC) COMO
FERRAMENTA NA GESTÃO EMPRESARIAL: ESTUDO DE CASO DE UMA
EMPRESA METAL MECÂNICA**

**THE METHODOLOGY OF *BALANCED SCORECARD* (BSC) AS TOOL IN
THE ENTERPRISE MANAGEMENT: CASE STUDY OF A METAL
MECHANICS COMPANY**

**LA METODOLOGÍA DEL *BALANCED SCORECARD* (BSC) COMO
HERRAMIENTA EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL: ESTUDIO DE UN CASO
DE UNA EMPRESA METAL MECÁNICA**

EDSON VICTORIANO¹

PAULO ANDRÉ DE OLIVEIRA²

Recebido em setembro de 2009. Aprovado em setembro de 2009.

¹ Tecnólogo em Logística. Especialista em Administração Estratégica. E.mail : edsonvictoriano@moldmix.com.br.

² Economista. Professor Doutor da Faculdade de Tecnologia de Botucatu. E.mail: pauloandre68@gmail.com.

**A METODOLOGIA DO *BALANCED SCORECARD* (BSC) COMO
FERRAMENTA NA GESTÃO EMPRESARIAL: ESTUDO DE CASO DE UMA
EMPRESA METAL MECÂNICA**

RESUMO

O presente trabalho enfatiza a necessidade de se desenvolver uma abordagem de gerenciamento estratégico do desempenho, adequada para ser utilizada por uma empresa metal mecânica de médio porte. A principal razão para o desenvolvimento desta abordagem é aumentar as chances de sucesso e de sobrevivência em um ambiente globalizado muito competitivo. O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma metodologia que vem sendo bastante utilizada pelas grandes empresas como ferramenta para medição do desempenho organizacional. O objetivo principal é identificar e propor, na empresa, um mapa estratégico com indicadores de desempenho que possam contribuir para a tomada de decisões na gestão de gerenciamento, o que seria feito com o auxílio da metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC) e de um estudo de caso. A abordagem proposta neste trabalho apresenta uma visão sistêmica do desempenho da empresa, alinhadas com os interesses dos acionistas, dos clientes e amparadas pelas gestões internas voltadas aos colaboradores, nos processos internos e no investimento de inovações tecnológicas.

PALAVRAS-CHAVE: Competitividade. Desempenho. Mapa estratégico.

**THE METHODOLOGY OF *BALANCED SCORECARD* (BSC) AS TOOL IN
THE ENTERPRISE MANAGEMENT: CASE STUDY OF A METAL
MECHANICS COMPANY**

ABSTRACT

This paper emphasizes the necessity of developing an approach of strategical management of the performance, adjusted to be used by a metal mechanics company of medium size. The main reason for the development of this approach is to increase the possibilities of success and survival in a very competitive and globalized environment. Balanced scorecard (BSC) is a methodology that has been spreadly used by the great companies as tool for measurement of the organizacional performance. The main objective is to identify and to suggest a strategical map in the company with performance indicators that can contribute for the taking of decisions in the guidance of management, what would be made with the help of the methodology of Balanced Scorecard (BSC) and of a case study. This approach makes the development of a balanced set of indicators possible, distributed in four basic perspectives based on the strategy defined by the company.

KEYWORDS: Competitiveness. Performance. Strategical map.

LA METODOLOGÍA DEL *BALANCED SCORECARD* (BSC) COMO HERRAMIENTA EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL: ESTUDIO DE UN CASO DE UNA EMPRESA METAL MECÁNICA

RESUMEN

El presente trabajo enfatiza la necesidad de se desarrollar un abordaje de gerenciamiento estratégico, adecuada para ser utilizada por una empresa metal mecánica de medio porte. El principal motivo para el desarrollo de este abordaje es aumentar las oportunidades de éxito y de sobrevivencia en un ambiente globalizado muy competitivo. El *balanced scorecard* (BSC) es una metodología que viene siendo bastante utilizada por las grandes empresas como herramienta para medición del desempeño organizacional. El objetivo principal es identificar y proponer, en la empresa, un mapa estratégico con indicadores de desempeño que puedan contribuir para la toma de decisiones en la gestión de gerenciamiento, lo que sería hecho con el auxilio de la metodología del *Balanced Scorecard* (BSC) y de un estudio de caso. Este abordaje posibilita el desarrollo de un conjunto equilibrado de indicadores distribuidos en cuatro perspectivas básicas basadas en la estrategia definida por la empresa.

PALABRAS CLAVE: Competitividad. Desempeño. Mapa estratégico.

1. INTRODUÇÃO

A utilização de indicadores como medição do desempenho vem despertando grande interesse de todos os tipos de organizações: grandes, pequenas, públicas, privadas, sem fins lucrativos, sobretudo, neste ambiente competitivo e em constante mudança em que estão inseridas.

Medir é importante. A hipótese proposta é a de se poderá haver ganho ou perda de eficiência e eficácia na gestão da empresa após a implantação do *Balanced Scorecard* (BSC).

A crescente competição globalizada que muitos setores industriais estão enfrentando nas últimas décadas, somado ao crescente nível de exigência dos clientes, aos recursos humanos e naturais que estão se tornando cada vez mais escassos e, ainda, aos rápidos avanços tecnológicos, têm forçado as organizações a se aprimorarem continuamente com o objetivo de se desenvolverem e, até mesmo, sobreviverem no mercado.

Os sistemas tradicionais de medição aplicados nas empresas em sua maioria baseiam-se nas ideias e suposições da produção em massa concentrando-se em indicadores financeiros e de eficiência na produção. Esses sistemas são focados em departamentos e não contemplam uma

visão sistêmica da empresa e o ambiente externo.

Esses desafios na gestão empresarial levam os gestores a deixar de analisar o desempenho das empresas na forma tradicional, a qual está centrada em indicadores financeiros/contábeis e de eficiência operacional, pois nesse sistema o ambiente externo acaba tendo pouca influência. Além disso, a forma tradicional de medição de desempenho tem um caráter de vigilância, um mecanismo de controle, o que acaba limitando o uso dos seus resultados em outras aplicações na empresa.

As empresas voltam-se, portanto, para valores que permitem que as análises de desempenho sejam adaptadas a um sistema de gestão integrado, que reúna todas as informações para que a empresa realmente alcance os resultados planejados. Ottoboni (2002, p. 1) declara que o sistema de medição do desempenho é um dos elementos centrais de um sistema de gestão. Os indicadores demonstrados através de um mapa estratégico são imprescindíveis na avaliação do desempenho corrente das empresas e, também, no acompanhamento do progresso alcançado. Além disso, permite a comparação do seu desempenho com o desempenho de outras empresas do setor.

A utilização da metodologia do

Balanced Scorecard (BSC) foi escolhida por ser um sistema de avaliação empresarial. Os criadores do BSC, Kaplan e Norton, perceberam que gerir uma empresa "apenas" com indicadores contábeis e financeiros promoveria resultados questionáveis, visto que, cada vez mais, as empresas estão gerando valor a partir de ativos intangíveis (como capital intelectual, marca, relacionamento com os clientes e demais *stakeholders*). Além dessa preocupação, o BSC é utilizado para comunicar (traduzir) a estratégia empresarial. O BSC viabiliza processos gerenciais críticos, como:

- esclarecer e traduzir a visão e a estratégia;
- comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;
- planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas;
- melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

O BSC utiliza quatro perspectivas, consideradas essenciais para a análise do desempenho: Financeira, Cliente, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento.

O objetivo principal deste trabalho é identificar e propor, na empresa em análise, um mapa estratégico com indicadores de desempenho que possam contribuir para a tomada de decisões na

gestão de gerenciamento.

2. A ESTRATÉGIA E O AMBIENTE

O ambiente de uma organização congrega tantos os aspectos internos quanto fatores que extrapolam os seus limites caracterizando o ambiente externo.

O ambiente interno engloba a sua estrutura organizacional, colaboradores, áreas funcionais, modelos de gestão, relacionamentos, conflitos, valores, cultura, entre outros, todos que acabam definindo o panorama interno da organização.

O ambiente externo, segundo Chiavenato (1993, p. 593), é tudo que envolve externamente a organização. Representa o contexto em que ela está inserida.

O ambiente geral, também definido como macro ambiente, diz respeito às questões amplas dos universos social, econômico e político. As organizações empresariais individualmente pouco conseguem influenciar o ambiente geral, mas este influencia diretamente as empresas em uma série de variáveis que impactam direta ou indiretamente sobre a organização.

Desse modo, no ambiente geral, as variáveis de influência são econômicas, políticas, tecnológicas, legais, ecológicas,

locais, demográficas; já no ambiente operacional, o que influencia são os fornecedores, clientes, concorrentes, grupos reguladores entre outros.

2.2 Planejamento estratégico nas empresas

A ferramenta utilizada para a formalização da estratégia em uma empresa é o planejamento estratégico. Apesar de possuírem significados distintos, planejamento e estratégia devem coexistir, pois um precede o outro. Segundo Barbosa Junior (2005, p. 27), "o planejamento estratégico é o instrumento que organiza e ordena o que se pretende que aconteça em determinado momento, e o plano estratégico é o documento que formaliza essa sistematização".

Para Oliveira (2002, p. 66), existem duas possibilidades para o desenvolvimento de um planejamento estratégico nas empresas:

- primeiramente se define, em termos da empresa como um todo, "aonde se quer chegar" e, depois, se estabelece "como a empresa está para chegar à situação desejada"; ou,
- primeiramente se define, em termos da empresa como um todo "como se está" e depois se estabelece "aonde se quer chegar".

A Figura 1 apresenta o esquema do processo de um planejamento estratégico nas empresas.

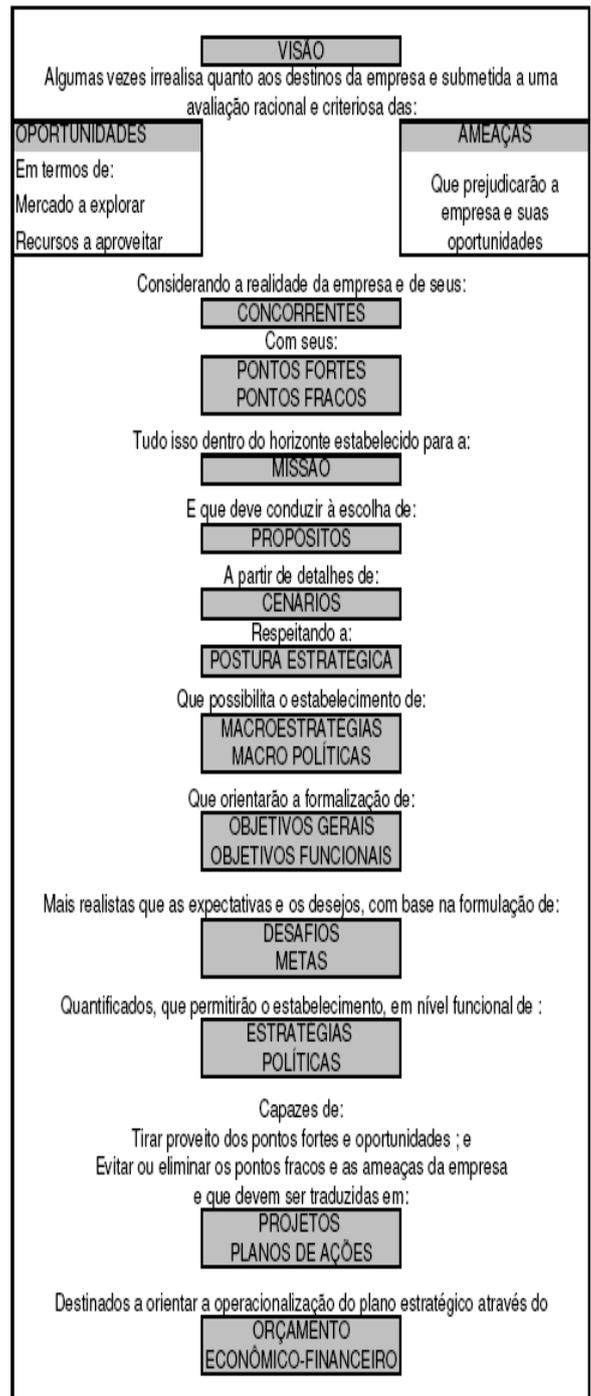


Figura 1 – Processo de Planejamento estratégico.

Fonte: Oliveira (2002, p. 81)

2.3 Medindo a estratégia

Medir a estratégia permite que as empresas confirmem ou revejam as ações que fazem parte do planejamento. É uma informação vital.

Na opinião de Storch et. al. (2004), a empresa deve criar riqueza e isso requer que as informações possibilitem aos executivos fazer julgamentos informados, tanto acerca de diagnósticos da situação quanto a respeito de questionar a estratégia e as suposições da empresa sobre seu próprio negócio.

Segundo Kaplan e Norton (2004, p. 7), “o que é medido é conseguido”. Esses autores citam que os executivos sabem que os sistemas de mensuração das organizações exercem forte influência sobre o comportamento dos gerentes e dos empregados. Para fins de melhoria contínua e inovação nas empresas, os indicadores contábeis e financeiros tradicionais funcionaram bem na era industrial, mas estão em descompasso com as habilidades e competências que as empresas tentam dominar atualmente.

A maioria das empresas possui um conjunto de medidas empresariais de alto nível e geralmente financeiras e, para definir medidas empresariais adequadas, é

importante verificar se estão alinhadas com os fatores conhecidos como críticos para o sucesso. As medidas existentes devem conduzir as aspirações e em última análise ao desempenho.

3. O *BALANCED SCORECARD* (BSC)

O *Balanced Scorecard* (BSC) surgiu pela primeira vez em 1990 como um estudo intitulado de “Measuring Performance in the Organization of the Future”, patrocinado pela KPMG junto ao Instituto Nolan Norton. O trabalho foi realizado por David Norton, executivo principal da Nolan e por Robert Kaplan, como consultor acadêmico. Em 1992, foi apresentado ao mundo como um conceito revolucionário que mudou a forma de gestão nas empresas, com um conjunto de indicadores que proporcionam à alta direção uma compreensão da visão estratégica dos negócios, sendo uma ferramenta de gestão que traduz a estratégia da empresa num conjunto coerente de indicadores, sejam eles financeiros ou não financeiros.

Segundo Kaplan e Norton (1997), o BSC reflete o equilíbrio entre objetivos de curtos e longos prazos, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendências (*leading*) e ocorrências (*lagging*) e, ainda, entre as perspectivas interna e externa de desempenho. Este conjunto abrangente de medidas serve de base para o sistema de medição e gestão estratégica por meio do qual o desempenho organizacional é mensurado de maneira equilibrada sob quatro perspectivas.

- Perspectiva do cliente. Como os clientes nos veem?
- Perspectiva interna. Em que devemos ser excelentes?
- Perspectiva de inovação e aprendizado. Seremos capazes de continuar melhorando e criando valor?
- Perspectiva financeira. Como parecemos para os acionistas?

A inter-relação entre as perspectivas não é determinada de forma aleatória, mas sim com base em relações de causa e efeito.

As quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* equilibram os objetivos de

curtos e longos prazos, os resultados desejados e os vetores do desempenho desses resultados, as medidas objetivas concretas e as medidas subjetivas mais imprecisas.

3.1 O BSC como sistema gerencial estratégico

Para Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* é, para os executivos, uma ferramenta que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho. Muitas empresas adotaram declarações de missão para transmitir valores e crenças fundamentais a todos os funcionários. A declaração de missão aponta as crenças essenciais e identifica os mercados alvos e produtos essenciais.

A Figura 2 apresenta a estrutura necessária para a tradução da estratégia em termos operacionais:

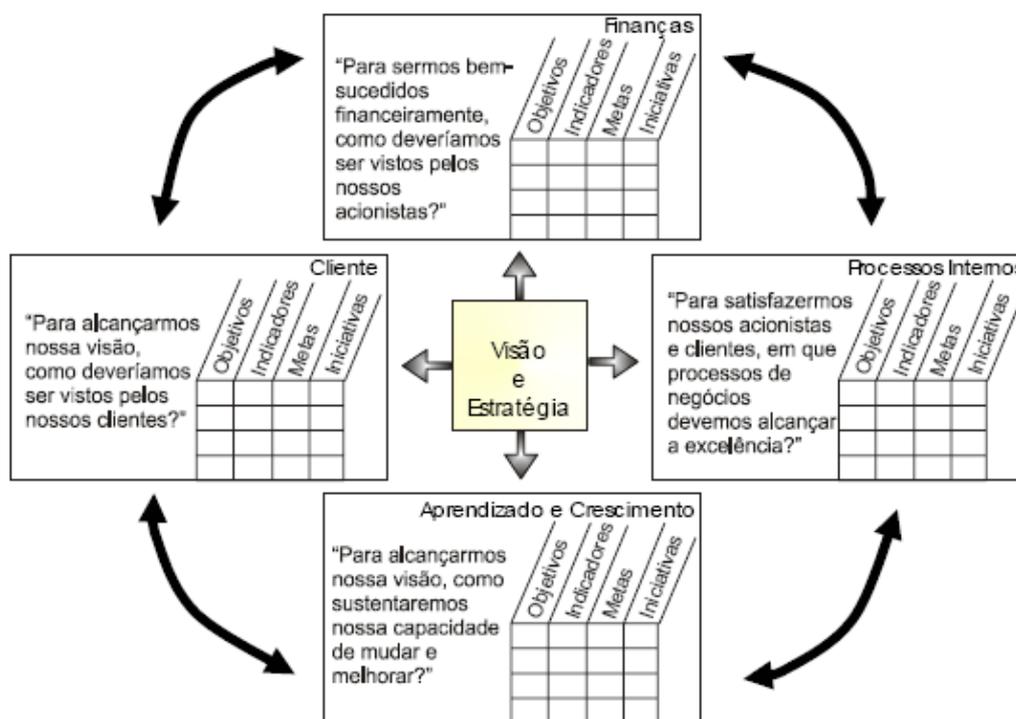


Figura 2 – Tradução da Visão e da estratégia: Quatro perspectivas - Fonte: Kaplan e Norton (2004, p. 68)

3.2 O Mapa estratégico

Segundo Kaplan e Norton (2004), o mapa estratégico do *Balanced Scorecard* explicita a hipótese da estratégia, e cada indicador se converte em parte integrante de uma cadeia lógica de causa e efeito que conecta os resultados almejados da estratégia. Muitos executivos de alto nível, ao tentar implementar suas estratégias de negócios, transmitem aos funcionários apenas descrições limitadas do que devem fazer e das razões por que essas tarefas são importantes. Sem informações mais claras e detalhadas, muitas empresas têm fracassado na execução de suas estratégias. As empresas precisam de ferramentas para

comunicar tanto a estratégia quanto os processos e sistemas que as ajudarão a implementar a estratégia. Os mapas estratégicos fornecem essa ferramenta.

Os mapas estratégicos valorizam os seguintes fatores:

- Proporcionam aos empregados uma percepção clara de como suas funções estão ligadas aos objetivos gerais da organização, possibilitando que trabalhem de maneira coordenada e colaborativa.
- Definem objetivos para o crescimento da receita; mercados alvos em que ocorrerá o crescimento lucrativo; as

proposições de valor que levarão os clientes a fazer mais negócios, com margens mais elevadas.

- Mostram as relações de causa e efeito pelas quais certas melhorias específicas produzem os resultados almejados. Construído tomando como premissa que, se um conjunto de objetivos for implementado na organização, um alvo externo será atingido. Este conjunto de objetivos é constituído através de relações de causa-efeito, ou seja, os objetivos exercem um efeito cumulativo entre si.

- Sob uma perspectiva mais ampla, os mapas estratégicos mostram como a organização converterá suas iniciativas e recursos, inclusive os intangíveis, como cultura organizacional e conhecimento dos empregados, em resultados tangíveis.

4. ESTUDO DE CASO

Este tópico apresenta o desenvolvimento de um estudo prático sobre a proposta de implantação de um sistema de indicadores de desempenho empresarial como ferramenta na gestão estratégica, realizado em uma empresa metal mecânica, com atividade de

metalurgia do pó, localizada no interior do Estado de São Paulo, na cidade de Botucatu, há 43 anos e, atualmente, com 130 funcionários.

A empresa é identificada como MM de sociedade Ltda e possui características de uma administração familiar, embora a diretoria seja ocupada por postos de pessoas não sócios. O escopo de fabricação é constituído por três tipos produtos fabricados, divididos em áreas separadas de fabricação: discos de freio e embreagem e pastilhas de freio; buchas e tarugos autolubrificantes; peças estruturais sinterizadas; pós de cobre e de estanho; serviços de cortes laser de chapas de aço, inox e alumínio.

A empresa possui uma missão definida:

“Produzir e desenvolver produtos e serviços, com lucratividade, através dos processos de metalurgia do pó e de corte a laser, oferecendo soluções técnicas viáveis e de qualidade, contribuindo para o sucesso empresarial dos seus clientes, distribuidores e fornecedores, em harmonia com a comunidade, meio ambiente e com a valorização dos seus colaboradores”.

A visão da empresa é:

“Ser a maior empresa no ano de 2013, da América Latina, em diversidade de produtos sinterizados aplicados em fricção e antifricção”.

Essa visão deve-se ao fato de que a empresa no ramo de atividade da metalurgia do pó possui a tecnologia voltada para várias e principais vertentes de aplicação de produtos fabricados pelo processo de sintetização; diferentemente da tecnologia dos seus concorrentes que, em sua maioria, são voltados apenas para a fabricação de somente uma dessas aplicações.

Há um planejamento anual que contempla os investimentos que se relacionam às estratégias de crescimento em vendas e faturamento das diversas linhas de produto. A empresa possui como estratégia de negócios o monitoramento constante dos seus concorrentes e aplica uma política forte na avaliação constante dos seus custos e atualização de preços, conforme a linha de produtos e a necessidade dos seus clientes.

4.1 Abordagem metodológica utilizada para a elaboração do mapa estratégico

Os atuais indicadores de desempenho foram analisados e somente aqueles que estavam alinhados com os objetivos estratégicos que abrangem as perspectivas do BSC foram mantidos, com o apoio a a participação ativa das diretorias administrativa e industrial. Diante do apresentado, chegou-se à seguinte metodologia para a realização da proposta:

1) Esclarecimento e consenso em relação à visão e a estratégia para o alcance dos objetivos.

Foram realizadas entrevistas cujos assuntos foram os seguintes:

a) Conceito e importância do *Balanced Scorecard* e resposta às dúvidas que surgiram.

b) Discussão sobre os documentos internos relacionados à visão, missão e estratégias existentes.

c) Tendências do mercado de atuação, concorrentes e produtos, preferências de clientes, pontos fortes e fracos e inovações tecnológicas existentes.

Dessas entrevistas, obteve-se o seguinte resultado:

➤ Relação dos objetivos e uma classificação dentro das quatro perspectivas propostas pelo BSC e interligados em relação à causa e efeito.

2) Definição e função da equipe executiva.

Foi definida a equipe executiva, formada por diretores e profissionais gestores voltados para a administração, recursos humanos, técnico e produção. O trabalho resultante dessa equipe foi o seguinte:

➤ Discussão sobre os objetivos potenciais propostos na relação gerada

pelas entrevistas junto à diretoria e definição dos que serão utilizados.

➤ Listagem dos objetivos para cada perspectiva (financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento) acompanhada de uma descrição detalhada de cada um.

➤ Descrição dos indicadores para cada objetivo. Neste caso, foram escolhidos os indicadores que melhor comuniquem o significado da estratégia. Nesta fase, foi analisado cada um dos indicativos existentes na empresa, além disso, verificou-se a possibilidade de mantê-los ou não, enquadrando-os dentro dos objetivos determinados.

➤ Descrição de como cada indicador pode ser quantificado e as suas metas.

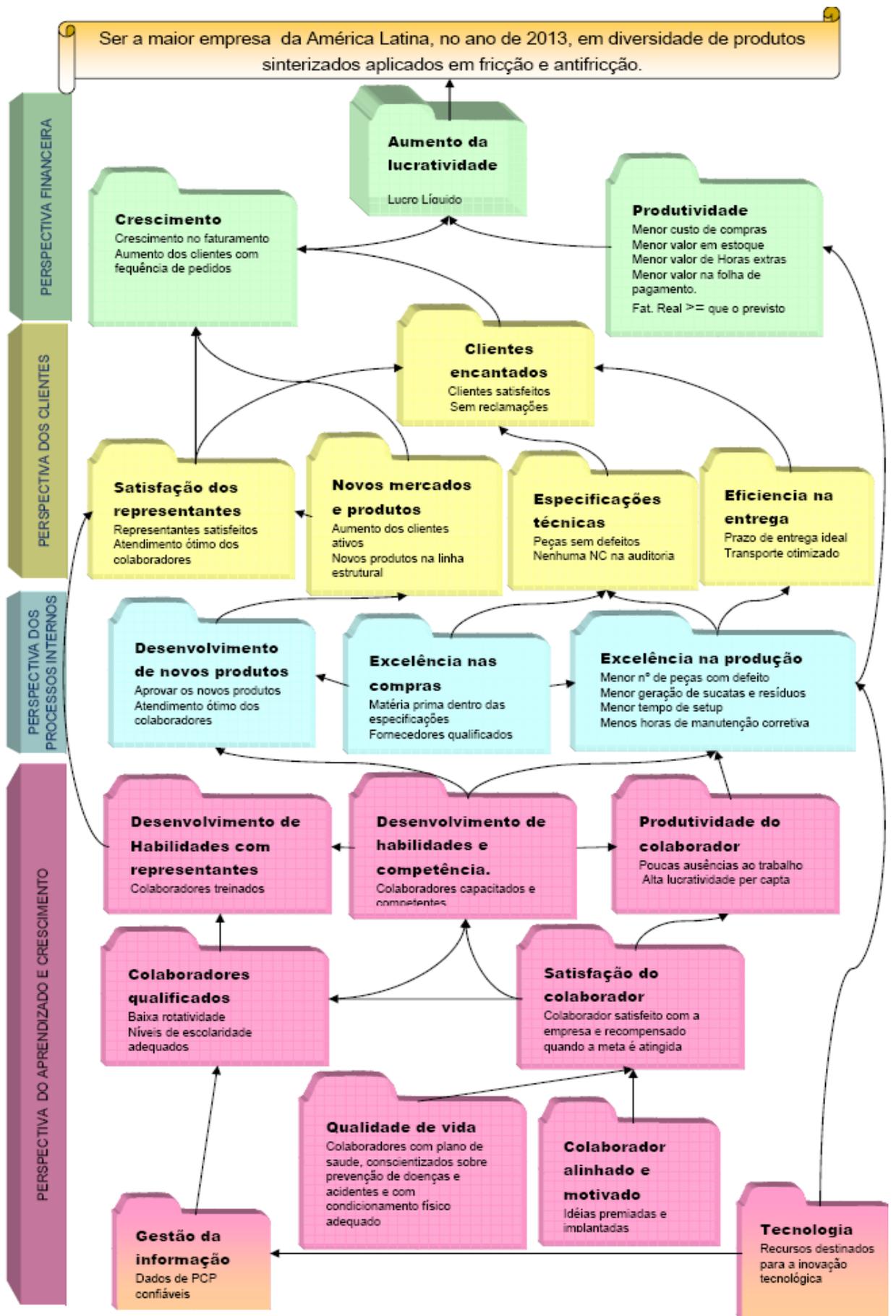
3) Apresentação do mapa estratégico.

Após os trabalhos da equipe executiva, utilizando-se de conceitos e

roteiros e dos objetivos, elaborou-se o mapa estratégico da empresa MM.

5. APRESENTAÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO

O mapa estratégico, elaborado pela equipe executiva, coordenada pela direção da empresa, apresenta claramente as relações de causa e efeito existentes entre os objetivos. Basicamente, o mapa estratégico, utiliza o conceito do “EFEITO E CAUSA”, e pode ser interpretado da seguinte maneira: para que os objetivos sejam alcançados, os indicadores e as suas metas previstas nas perspectivas devem ser cumpridas. Se todos os objetivos forem alcançados, a empresa terá a sua visão atingida. Na seção seguinte, apresenta-se a proposta do mapa estratégico.



6. CONCLUSÕES

A motivação para realização do trabalho surgiu da constatação das dificuldades de sobrevivência e crescimento em ambientes competitivos das empresas. É notório, no universo corporativo, que as empresas devem criar riquezas e isso requer que as informações possibilitem aos executivos fazerem julgamentos precisos, tanto acerca de diagnósticos da situação quanto a respeito de questionar a estratégia e as suposições da empresa sobre seu próprio negócio. Uma gestão estratégica bem sucedida torna possível a realização de diagnósticos que possam focalizar as decisões no desempenho futuro desejado e com possibilidades de melhorias com êxito maior.

O BSC adiciona valor através da informação concisa, relevante e equilibrada, criando um ambiente que conduzirá a organização para a aprendizagem e para o crescimento.

Para a realização do estudo prático na empresa MM, partiu-se dos seguintes pressupostos: a empresa possui uma gestão direcionada ao planejamento estratégico e uma política de medição do desempenho. Sem essa cultura formada, a implantação do BSC e o do mapa estratégico estaria prejudicada, pois são requisitos importantes para o sucesso do programa.

O estudo de caso realizado na empresa MM traz a oportunidade dos gestores gerenciais traduzirem a gestão estratégica dentro de uma metodologia mais clara e de fácil entendimento do que a atual praticada, direcionada aos indicadores isolados e sem causa-efeito entre eles.

A abordagem proposta nesse trabalho apresenta uma visão sistêmica do desempenho da empresa, alinhadas com os interesses dos acionistas, dos clientes e amparadas pelas gestões internas voltadas aos colaboradores, nos processos internos e no investimento de inovações tecnológicas.

REFERÊNCIAS

BARBOSA JUNIOR, Adilson S.

Balanced Scorecard: uma análise dos impactos de sua implantação em indicadores financeiros de empresas brasileiras. Dissertação de mestrado apresentada ao Programa

Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade de Brasília, Universidade Federal da Paraíba, Universidade Federal de Pernambuco e Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis, 2005. Disponível em: <<http://www.unb.br/cca/pos->

[graduacao/mestrado/dissertacoes/mest_dissert_067.pdf](#).> Acesso em: 20 maio 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. 4 ed. São Paulo: Makron Books, 1993. v. 2.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: *Balanced Scorecard***. Tradução Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 11 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 344 p.

NORTON, Davida P.; KAPLAN, Robert S. **Na prática**. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004. 123 p.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 337 p.

OTTOBONI, Célia. **Uma proposta de abordagem metodológica para implementação do *Balanced Scorecard* (BSC) em pequenas empresas**.

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, 2002. Disponível em:

<<http://www.iem.efei.br/ecofin/dissertacao>

[s/celiaottoboni.htm](#)> Acesso em 10 maio 2008.

STORCH, C.R.R.; STORCH, L. A.; NARA, E.O.B. Mapa estratégico, uma representação gráfica do Balanced Scorecard, ferramenta para otimização da tomada de decisões: estudo de caso de uma indústria de porte médio. In: XXIV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2004, Florianópolis. **Anais...** Disponível em: <http://www.producaoonline.ufsc.br/v04n04/artigos/PDF/Enegep0707_1846.pdf > Acesso em 08 maio 2008.