

# ALINHAMENTO ESTRATÉGICO COM USO DE BALANCED SCORECARD COMO FERRAMENTA DE GESTÃO

## AUTORES

**Li Van Cliff Wellington Paulino**

Docente da União das Faculdades dos Grandes Lagos

**Mariangela CATELANI Souza**

Docente da União das Faculdades dos Grandes Lagos

**Paulo Sérgio Gaudêncio MAURO**

Docente da União das Faculdades dos Grandes

## RESUMO

O fato de pensar em investimentos na área de tecnologia de informação em tempos de crise, pode soar estranho para a organização. Entretanto o investimento em TI é um ótimo negócio com a atual crise financeira que estamos vivendo. Isso é possível, pois o serviço prestado pela tecnologia da informação está em constante inovação para oferecer aos empresários a possibilidade de otimizar os processos tornando mais eficientes e mais ágeis todas as fases da produção ou prestação de serviços. Isso possibilita a economia na execução dos trabalhos, o que aumenta o lucro e faz com que o investimento possa ser recompensado, uma vez que há redução dos custos de produção. Empresas que não buscam inovar, principalmente na parte tecnológica, e na atual crise, provavelmente ficarão defasadas quando forem se comparar à concorrência, já que o cliente está dando mais valor em seu dinheiro e preza pela qualidade do serviço. No intuito de expor uma proposta estratégica o trabalho visa mostrar o diferencial em investir em metodologias tecnológicas, utilizando ferramentas de indicadores, como o balanced scorecard, para medir o desempenho da tecnologia.

## PALAVRAS - CHAVE

Gestão de Desempenho, Balanced Scorecard, Indicadores de gestão.

## 1. INTRODUÇÃO

No momento atual das empresas, com uma pressão competitiva de mercado cada vez maior, as empresas necessitam analisar quais fatores precisariam ser levados em conta para maximizar suas chances de sucesso e sobrevivência, não só no curto prazo, mas sobretudo em um horizonte mais distante.

Souza e Albuquerque (2012) citam que a perspectiva e questionamentos acerca do papel da TI, tanto nas publicações acadêmicas como naquelas voltadas aos executivos e empresários e mesmo naquelas voltadas ao público em geral têm crescido nos últimos anos por uma série de questões.

Também é notado que o planejamento de tecnologia de informação não está alinhado com o de recursos humanos. Esse ponto é grave, pois no redirecionamento das empresas para o futuro, tanto o alinhamento de recursos humanos quanto o de TI são competentes fundamentais (Soares Junior e Prochnik, 2004). Essa afirmação está apoiada exatamente pelas correlações significativas apresentadas no que diz respeito à adaptação das estratégias de negócio, de TI e as estruturas internas da empresa, considerando o seu posicionamento e sua atuação no mercado.

Catelani (2016) dizia que o alinhamento é um conceito central retratado pelas pesquisas na área de estratégia, que representam, em linhas gerais, dois eixos sobre a questão da vantagem competitiva.

As organizações têm sofrido pressões competitivas sem precedentes. A crescente transformação de produtos e serviços em commodities faz desvanecer rapidamente os diferenciais competitivos, forçando assim as organizações a pensar em mecanismos para se diferenciar e incrementar seus níveis de competitividade (Norreklit, 2000).

De acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 07) “será impossível navegar rumo a um futuro mais competitivo, tecnológico e centrado nas competências monitorando e controlando apenas as medidas financeiras do desempenho passado”.

O objetivo deste trabalho é mostrar como uma organização que não TI como negócio principal, pode fazer uso de indicadores para medir a melhoria contínua dos processos.

Este artigo apresenta uma revisão da literatura sobre BSC e sobre os fatores críticos para sua implementação (Gil, 2010). Também são detalhados os aspectos metodológicos e apresentados os resultados da pesquisa empírica e finalmente apresentam as conclusões (Miguel, 2007).

## 2. BALANCED SCORECARD

O Balanced Scorecard (BSC) é conhecido como um instrumento que traduz a missão e a estratégia da organização em um conjunto de medidas de desempenho para propiciar a formação de uma estrutura de medição estratégica e de um sistema de gestão eficiente. Na visão de Kaplan e Norton (1997), traduz-se como uma metodologia de gestão de desempenho que foi desenvolvida pelos professores da *Harvard Business School*, Robert Kaplan e David Norton, em 1992. Podemos dizer que muitos fatores, entretanto, interferem na implantação de um instrumento gerencial desse porte, tanto em empresas privadas como em públicas.

A integração entre a estratégia de TI e a estratégia do negócio ultrapassam a questão de produtividade, passando muitas vezes a ser um fator crítico de sucesso. Atualmente esse caminho para o sucesso não está mais relacionado entre o hardware e software usados, ou tampouco com metodologias de

desenvolvimento, mas sim com o alinhamento da TI e a estratégia da empresa e sua estrutura organizacional.

Por mais que o Balanced Scorecard, desenvolvido por Kaplan e Norton (1992), não seja um método propriamente focado para o planejamento de TI, tem sim resultados diretos na definição de sistemas de informação com potencialidade no impacto estratégico e seu mapa estratégico possibilita à alta administração monitorar o cumprimento da estratégia formada, analisando-se os negócios sob quatro perspectivas, sendo elas, perspectiva financeira, dos clientes, de processos internos e perspectiva de aprendizado e crescimento.

## 2.1 Fatores impulsionadores

Podemos compreender o balanced scorecard (BSC) como um sistema de gerenciamento estratégico que visa estabelecer medidas de desempenho, tomando como base a missão e a visão da empresa (Kaplan e Norton, 2000). Mesmo estabelecendo mecanismos de mensuração o BSC não se limita a estruturar questões apenas de cunho financeiro, focalizando o desempenho organizacional sob as seguintes perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento (Costa,2006, p.23).

Ao integrar essas quatro áreas o BSC ultrapassa uma visão de controle e passa ser concebido como um sistema de comunicação, informação e aprendizado. Para tanto, estabelece indicadores que possam traduzir os vetores de sucesso atual e futuro, tendo sempre como foco o equilíbrio entre as perspectivas apontadas, conforme ilustra a figura 1, abaixo.



Figura 1: Elaborada pelos autores.

### 2.1.1 Perspectiva Financeira

É preciso que saibamos definir os indicadores financeiros como a decisão estratégica a ser tomada. O BSC deve servir de incentivo para que as integrações com o negócio atrelem seus objetivos financeiros

aos da estratégia da empresa. Esses indicadores vão desde o crescimento e mix de receita, redução de custo e aumento de produtividade à utilização de ativos e estratégias de investimento (Galas e Ponte, 2006).

Em 2004, Kaplan e Norton já comentavam que medidas de resultado, devem ser definidos objetivos e medidas específicas, chamadas de medidas de tendência, na qual a definição de prioridades é importante, a fim de que os gestores se decidam por alternativas de ação.

Resume as implicações econômicas imediatas das ações realizadas e mostra também os indicadores destas perspectivas estratégias de uma empresa, sua implementação e execução e possíveis melhorias dos resultados financeiros.

### **2.1.2 Perspectiva dos clientes**

A perspectiva do cliente incide na identificação dos segmentos de clientes e ações nas quais a organização atuará, bem como as medidas de desempenho da organização nesse tipo de negócio. Nesta perspectiva, geralmente constam medidas importantes que indicam se uma estratégia foi bem formulada e bem implementada, tais como nível de satisfação do cliente, índice de retenção do cliente, aquisição de novos clientes, lucratividade dos clientes e participação nos segmentos-alvo.

### **2.1.3 Perspectiva dos processos internos**

Podemos dizer que a perspectiva dos processos internos possibilita aos executivos a identificação dos processos internos que são cruciais para a organização e que, por isso, deve-se ter excelência. Portanto, as medidas dos processos internos estão voltadas para aqueles que permitem à organização: atrair e reter clientes em segmentos-alvo de mercado; e satisfazer as expectativas dos acionistas em relação a retornos financeiros.

### **2.1.4 Perspectiva de aprendizado e crescimento**

A finalidade dessa perspectiva é investir primordialmente na reciclagem e qualificação de seus trabalhadores e gestores, bem como na melhoria dos sistemas de informação e alinhamento dos procedimentos da empresa (Kaplan e Norton, 1996). É nessa perspectiva que tratamos das habilidades dos funcionários, sistemas de informação, alinhamento de informações, motivação e *empowerment*. Com ela que os gestores ficam mais aptos a tomar decisões de maneira racional, alcançando os objetivos pretendidos pela empresa.

De acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 29) a perspectiva de aprendizado e crescimento “identifica a infra-estrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria em longo prazo” e nesse viés, deve-se identificar qual infraestrutura a empresa deve adotar para poder se desenvolver a longo prazo, envolvendo todos os níveis hierárquicos da empresa, que deve trabalhar em conjunto no processo contínuo de aprendizagem e aperfeiçoamento da organização como um todo.

### **2.1.5 Metodologia de Pesquisa**

Segundo Laurindo, Shimizu, Carvalho e Rabechini em 2001, “hoje, o caminho para este sucesso não está mais relacionado somente com o hardware e o software utilizados, ou ainda com metodologias de desenvolvimento, mas com o alinhamento da TI com a estratégia e as características da empresa e de sua estrutura organizacional”.

Realizou-se uma pesquisa em uma empresa de gestão de negócios para pontuar os seus objetivos, indicadores, metas e iniciativas do modelo de gestão estratégica baseado no BSC em uma organização (Hikage, Spinola e Laurindo, 2006). Abaixo, como mostra a figura 1, a pesquisa que fora realizada baseada em cada uma destas perspectivas do BSC, com seu conjunto de metas e de medidas, e foram elaboradas através de um levantamento feito em uma empresa do ramo de negócios, e após essa pesquisa foram analisados os dados para pontuarmos em cima dos quatro princípios da ferramenta *Balanced Scorecard*.

<b>Cientes</b>
Objetivos: Aumentar a satisfação dos clientes
Indicadores: Quantidade de reclamações recebidas.
Metas: Elevar a satisfação da base de clientes para 70%
Iniciativas: Realização de pesquisas de satisfação para análise de quais pontos deverão ser aprimorados, facilitar a comunicação do cliente com a empresa para maior proximidade com eles (chat, e-mails, WhatsApp, central de relacionamento).
Objetivos: Aumento da retenção de clientes
Indicadores: quantidade de clientes estão em atraso/ cancelaram o contrato.
Metas: Aumentar em 30% a retenção.
Iniciativas: Os gerentes comerciais regionais deverão acompanhar toda a carteira de clientes de forma ativa, estando próximo deles em qualquer eventualidade e sempre auxiliando em dúvidas e dificuldades.
Objetivos: aumento na fidelização dos clientes.
Indicadores: números de clientes que voltaram a comprar
Metas: aumento em 40%
Iniciativas: Processos de análise de cadastro sendo realizados de forma digital e de com menos burocracia em relação aos concorrentes, coletando dados das pesquisas de satisfações para aprimoramento da parte operacional, investir em softwares de melhor desempenho e segurança nos processos.
<b>Aprendizado e crescimento</b>
Objetivos: Trazer novas ideias de melhoria para um ambiente de trabalho mais produtivo
Indicadores: quantidades de projetos apresentados
Metas: 1 projeto por semestre em cada departamento.
Iniciativas: Disponibilização de cursos na intranet da empresa para incentivo ao aprendizado, trazer palestras motivacionais e parcerias com empresas na área educacional para melhores condições de pagamento.
Objetivos: Padronização dos processos e aperfeiçoamento dos colaboradores

<b>Finanças</b>
Objetivos: Redução de despesas
Indicadores: Valor (\$) em recursos da empresa que foram economizados.
Metas: Economia de até 20% nas despesas operacionais
Iniciativas: Aproveitar o início do dia com temperaturas amenas para não utilizar o ar condicionado, incentivar o uso de garrafas d'água e não de copos descartáveis , etc.
Objetivos: aumentar o lucro líquido da empresa
Indicadores: Faturamento dos anos anteriores
Metas: aumento de 15%
Iniciativas: Aprimorar o atendimento da área comercial para alinhamento com as expectativas dos clientes e projetos de automatização dos processos internos para desburocratização de análises de cadastro.
<b>Processos internos</b>
Indicadores: Quantidade de funcionários que não conhecem o produto que estão trabalhando.
Metas: Nenhum colaborador sem entender sua área de atuação
Iniciativas: Acompanhamento das atividades realizadas e maior frequência no feedback dos colaboradores. Implantar padronização de todos os processos dos departamentos, tornando as etapas mais simples e de maneira uniforme, facilitando o entendimento e compreensão do produto que trabalham.
Objetivos: Reconhecimento dos melhores funcionários.
Indicadores: Número de colaboradores que se destacaram
Metas: Aumento no número de colaboradores que estão em busca de aperfeiçoamento e realização de cursos em 50%
Iniciativas: Aqueles que se destacarem no primeiro objetivo terão oportunidade de ganhar participação nos lucros da empresa e ajuda de custo com sua faculdade/ pós-graduação.
Objetivos: Evitar perda de documentos.
Indicadores: Números de cadastros que ficaram sem análise de crédito.
Metas: Nenhum processo parado na esteira.
Iniciativas: Padronização via software com acompanhamento digital e eliminação de documentos físicos. Os processos estão sendo acompanhados online e está sendo medido o tempo de análise em cada etapa, podendo assim termos um sinal de alerta quando o prazo está se encerrando.
Objetivos: Análise de crédito automatizada
Indicadores: Número de análises realizadas
Metas: 100% das análises de forma automática
Iniciativas: Trabalhando em conjunto com nossos fornecedores iremos verificar informações pessoais para análise de crédito ( Serasa), criando um aplicativo onde vamos cruzar os dados do cadastro do nosso sistema com o sistema do fornecedor, sendo realizada simultaneamente a consulta dos dados.

Objetivos: Aumento em tecnologia
Indicadores: Número de processos realizados manualmente.
Metas: Reduzir em até 50% os processos realizados de forma manual
Iniciativas: Estudo de todos os processos para implantar sistemas específicos de exportação de dados, fazendo que as informações não sejam inseridas manualmente de forma incorreta.

Figura 2: Elaborada pelos autores.

### 3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo dessa pesquisa foi analisar o fenômeno do direcionamento das empresas para o futuro, verificando a associação deste direcionamento com a postura em recursos humanos, tecnologia de informação e planejamento.

Para tal, foi revista a literatura sobre cada um dos tópicos envolvidos, assim como foram apontadas medidas que compuseram um instrumento para avaliá-los. Este artigo buscou mostrar como uma empresa do ramo de negócios pode abordar temas de tecnologia da informação sem que os dados saiam distorcidos ou fora da meta estabelecida.

O acesso e a utilização cada vez mais popularizada da tecnologia tem promovido um processo de comoditização, fazendo com que as empresas comecem a sentir mais dificuldade em se diferenciar através do que produzem. E com o instrumento *balanced scorecard* procurou-se demonstrar a forma como está a empresa em questão sob a perspectiva da TI.

Ao que se diz respeito das características da metodologia do BSC, antes de partirmos para um padrão de gestão de excelência como a organização em rede, a melhoria de processos surge como algo prioritário. Presume-se que novas estratégias de trabalho partam do redesenho e junção de processos atuais com melhorias em toda a sua complexidade nas mais variadas dimensões tecnológicas, humanas e organizacionais.

O aproveitamento da metodologia BSC no remete a uma visão organizativa dinâmica com preocupações primordialmente aos recursos financeiros, aos clientes, aos processos e à capacidade de aprender e crescer, todas alinhadas por uma estratégia clara e conhecida.

Se o BSC for aplicado com pretensão, um conjunto significativo de serviços pode constituir um fator poderoso de mudança em direção ao aumento da satisfação dos clientes sem obrigação ao aumento de recursos financeiros.

Contudo se o BSC não funcionar de modo adequado, pode constituir mais um empreendimento promissor e cheio de expectativas, redundando num mero exercício à volta de um conjunto de indicadores que não geraram resultados, ou mesmo que não obtiveram o resultado esperado.

### REFERÊNCIAS

CATELANI, M. S.; SOUZA, L. M.; MAURO, P. S. Desempenho dos projetos com o uso das melhores práticas do Guia PMBOK: Estudo de Casos Múltiplos em empresas de desenvolvimento de software. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE SISTEMAS, 12, 2016, Uberlândia, **Anais...** Uberlândia: UFU, 2016.

COSTA, A. P. P. da. **Balanced Scorecard**. São Paulo: Atlas, 2006.

GALAS, E. S.; PONTE, V. M. R. O Balanced Scorecard e o alinhamento estratégico da tecnologia da informação: um estudo de casos múltiplos. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, n. 40, p. 37 – 51, 2006.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HIKAGE, O. K.; SPINOLA, M. M.; LAURINDO, F. J. B. Software de balanced scorecard: proposta de um roteiro de implantação. **Revista Produção**, v. 16, n. 1, p. 140-160, 2006.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The balanced scorecard: measures that drive performance. **Harvard Business Review**, v.70, n.1, p. 71-79, 1992.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Using the balanced scorecard as a strategic management system. **Harvard Business Review**, v. 74, n. 1, p. 75-85, 1996.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 425p.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 411p.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 471p.

LAURINDO, F. J. B.; SHIMIZU, T.; CARVALHO, M. M.; RABECHINI Jr., R. O papel da Tecnologia da Informação (TI) na estratégia das organizações. **Revista Gestão e Produção**, São Carlos, v. 8, n. 2, p. 160-179, 2001.

MIGUEL, P. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Revista Produção**, v.17, n.1, p. 216-229, 2007.

NORREKLIT, H. The balance on the balanced scorecard a critical analysis of some of its assumptions. **Management Accounting Research**, v.11, p. 65-88, 2000.

SOARES JÚNIOR, H.; PROCHNIK, V. Experiências comparadas de implantação do Balanced Scorecard no Brasil. In: CONGRESSO LATINO AMERICANO DE ESTRATÉGIA, 17, 2004, Santa Catarina, **Anais...** Santa Catarina: SLADE, 2004.

SOUZA, G. M.; ALBUQUERQUE, A. C. L. A importância da relação entre gestão do conhecimento nas organizações e o Balanced Scorecard como uma vantagem competitiva na gestão de ativos intangíveis. **Revista Negócios em Projeção**, v.3, n.1, p.14-30, 2012.