

## GRAU DE SATISFAÇÃO PELO USO DO BALANCED SCORECARD NAS EMPRESAS GAÚCHAS

### DEGREE OF SATISFACTION BY USE OF THE BALANCED SCORECARD IN RIO GRANDE DO SUL ENTERPRISES

Sergio Cavagnoli Guth<sup>1</sup>; Marta Elisete Ventura da Motta<sup>2</sup>; Maria Emilia Camargo<sup>3</sup>; Margarete Luisa Arbuseri Menegotto<sup>4</sup>; Maria Teresa Martiningui Pacheco<sup>5</sup>.

<sup>1</sup>Universidade de Caxias do Sul – UCS – Caxias do Sul/RS - Brasil  
[sergio.guth@terra.com.br](mailto:sergio.guth@terra.com.br), <sup>2</sup>[memotta@terra.com.br](mailto:memotta@terra.com.br), <sup>3</sup>[kamargo@terra.com.br](mailto:kamargo@terra.com.br)  
<sup>4</sup>[margamenegotto@hotmail.com](mailto:margamenegotto@hotmail.com), <sup>5</sup>[mtmp@brturbo.com.br](mailto:mtmp@brturbo.com.br)

#### Resumo

*A avaliação do desempenho de uma organização deixou de ser apenas observado pelos resultados financeiros, que isolados não são suficientes para garantir que suas estratégias e objetivos sejam alcançados de forma sistêmica. O acirramento da competição exige das empresas modelos estratégicos e práticas gerenciais que torne seu negócio cada vez mais sustentável em longo prazo. Observando às limitações dos sistemas contábeis tradicionais, Robert Kaplan e David Norton criaram em 1992 o balanced scorecard. Inicialmente o utilizaram como um modelo de avaliação e desempenho empresarial, com o passar do tempo aplicaram em empresas, o que proporcionou seu desenvolvimento para uma metodologia de gestão, de tal forma que traduza visão e estratégia empresarial, com objetivos interligados, medidos através de indicadores de desempenho. A proposta deste trabalho é apresentar o retorno do balanced scorecard como instrumento de gestão em empresas gaúchas. Os dados foram coletados entre setembro e novembro de 2008, por meio de questionários enviados por correio eletrônico. Os resultados obtidos evidenciam que o retorno obtido com a utilização do balanced scorecard é positivo, mas, apresenta algumas ressalvas, na sua implantação e no entendimento desta estratégia por parte dos colaboradores da empresa.*

**Palavras-chave:** balanced scorecard; estratégia, resultados.

#### Abstract

*Performance evaluation of an organization is no longer seen only by financial results alone are not sufficient to ensure that their strategies and objectives are achieved in a systematic way. The intense competition requires strategic business models and management practices that will make your business more sustainable in the long term. Noting the limitations of traditional accounting systems, Robert Kaplan and David Norton created the Balanced Scorecard in 1992. Initially used as a model for assessing corporate performance and, over time applied in companies, which provided for a development management methodology, so that translates vision and strategy, with related objectives measured by indicators performance. The purpose of this paper is to present the*

*return of the balanced scorecard as a management tool for companies gauchos. Data were collected between September and November 2008, using questionnaires sent by mail. The results show that the return obtained using the balanced scorecard is positive, but has some caveats in its implementation and understanding of this strategy on the part of company employees*

**Key-words:** Balanced scorecard, strategy, results.

## 1. Introdução

As empresas passam por mudanças, no intuito de se adaptar às novas exigências e competir com sucesso no mercado. Elas implementam ações de reorganização, e para isso, tomam várias medidas que revolucionam suas estruturas em busca de atualização, de vantagem competitiva, de geração dos lucros e da excelência empresarial.

A queda da produtividade, do faturamento, altos custos dos produtos, o avanço tecnológico e a concorrência agressiva, são fatores que contribuem de forma decisiva para a maioria das organizações se reestruturarem. Sendo assim, necessitam utilizar, como alternativa de solução para seus problemas estruturais e organizacionais, de uma ferramenta de gestão eficiente. Uma das opções é o *balanced scorecard*.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p.284) “O *balanced scorecard* é uma ferramenta nova que permite a alta administração focalizar a atenção de suas organizações nas estratégias para o sucesso de longo prazo”. Este sistema permite às empresas elencarem variáveis de controle, metas e interpretações para esclarecer sua visão estratégica e convertê-la em um plano de ação. Neste sistema, buscou-se integrar os ativos tangíveis medidos por meio da contabilidade tradicional e os ativos intangíveis. O conceito comum a comunidade científica da contabilidade sobre ativos tangíveis descreve que os bens e direitos que a empresa tem num determinado momento, resultante de suas transações ou eventos passados da quais futuros benefícios econômicos podem ser obtidos, e os ativos intangíveis são os bens que não possuem existência física, porém representam uma aplicação de capital indispensável aos objetivos, tais como o bom relacionamento com os clientes, moral elevado dos empregados, bom conceito nos meios empresariais, boa localização.

No Brasil e especificamente no Rio Grande do Sul o conceito de *balanced scorecard* ainda é novo, algumas organizações ainda não o têm, por isso, justifica-se esta pesquisa, no intuito de demonstrar como esse instrumento de gestão, pode auxiliar nas mudanças e na busca de esclarecer as estratégias das empresas. Investigou-se trabalhos na área como referência estudos ou pesquisas feitas com empresas do Rio Grande do Sul que demonstrassem o retorno que obtiveram com o *balanced scorecard*, mas nada foi encontrado. Sendo assim, devido à importância desse instrumento de gestão, aplicou-se este estudo. Dentro dessa perspectiva o objetivo deste artigo, é demonstrar o retorno do *balanced scorecard* como instrumento de gestão, nas maiores empresas gaúchas.

Para um melhor entendimento apresenta-se nesse artigo no primeiro momento, um histórico e alguns conceitos de *balanced scorecard* baseado na bibliografia existente. Na segunda parte da pesquisa apresentam-se os dados das empresas gaúchas, onde se procurou demonstrar o retorno obtido do *balanced scorecard* visto como instrumento de gestão. Na terceira parte apresentaremos os resultados obtidos e as conclusões da pesquisa.

## 2 Fundamentação teórica

As primeiras fábricas surgiram no fim do século XVIII, na Inglaterra, dando início a Revolução Industrial. A partir do século XIX esta revolução espalhou-se por toda a Europa, Estados Unidos e Japão. Nessa época a preocupação era investir em infra-estrutura física, os que o fizeram alcançaram grande sucesso na geração de lucros e expansão em cenário mundial, utilizando como meio de avaliação os relatórios contábeis que também evoluíam. Hoje, o processo de gestão analisado apenas por relatórios financeiros se mostra insuficiente, pois, está atrelado a um modelo contábil desenvolvido há muitos anos para um ambiente de transações isoladas entre entidades independentes. Atualmente as informações financeiras, embora necessárias, não são suficientes para gerenciar o negócio e o administrador necessita de outras informações para obter maior lucro possível em curto prazo, sem sacrificar os resultados e a sobrevivência da empresa no longo prazo.

Com a globalização e com as inovações tecnológicas, a contabilidade tradicional começou a ficar limitada, exigindo das empresas uma nova fase, deixando de se preocupar apenas com infra-estrutura física, mas com competência organizacional. . Kaplan e Norton (1997, p.284) ressaltam que as empresas da Era da Informação estão baseadas em um novo conjunto de premissas operacionais: processos interfuncionais; ligação com clientes e fornecedores; segmentação de clientes; escala global; inovação e trabalhadores do conhecimento. Foi sentindo essa necessidade que em 1992, David Norton e Robert Kaplan criaram um sistema de avaliação de desempenho empresarial, que mais tarde se tornou uma ferramenta de gestão que auxilia as empresas atualmente a definirem melhor suas estratégias.

Kaplan e Norton (1997, p.2) “definem o *balanced scorecard* como sendo um sistema de avaliação de desempenho empresarial, que traduz a missão e a visão de uma organização num amplo conjunto de medidas de desempenho, que proporcionam a estrutura necessária para um sistema de gestão e medição estratégico”.

O *balanced scorecard* é um sistema de avaliação de desempenho empresarial e seu principal diferencial é reconhecer que os indicadores financeiros, por si sós, não são suficientes para isso, uma vez que, mostram só os resultados dos investimentos e atividade, não contemplando os ativos

intangíveis. Na concepção de Kaplan e Norton (1997, p.8) “este sistema preserva as medidas financeiras tradicionais, mas ressalta que elas apenas contam história de acontecimentos passados, o que os torna inadequada para orientar e avaliar a trajetória que as empresas devem seguir na geração de valor futuro”.

Com o uso desse instrumento de gestão as empresas definiriam de forma mais concreta sua missão, seus objetivos na busca da qualidade, na redução de custos e na manutenção da lucratividade. Nesse contexto, Campos (1996, p.53) ressalta que o *balanced scorecard* deve preocupar-se em espelhar a estratégia e que, ao fazê-lo, soluciona uma das principais deficiências dos sistemas gerenciais tradicionais “a incapacidade de integrar e sintonizar a estratégia a longo prazo com as de curto prazo.” Por meio dessa visão balanceada e integrada o *balanced scorecard* permite descrever a estratégia de forma clara, utilizando quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e crescimento. Segundo Kaplan e Norton (1997 pg. 26) “as quatro perspectivas do *balanced scorecard* equilibram os objetivos de curto e longo prazo, os resultados desejados e os vetores do desempenho desses resultados as medidas objetivas concretas e as medidas subjetivas mais imprecisas”. A seguir um breve apontamento destas perspectivas:

## **2.1 – Perspectiva financeira**

Representa a meta a longo prazo, demonstra a real situação financeira da empresa. Sua principal característica é servir de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas. Para Kaplan e Norton (2000, p.49) “O scorecard deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os depois a seqüência de ações que precisam ser tomadas em relação aos processos financeiros, clientes, dos processos internos e, por fim, dos funcionários e sistema, a fim de que a longo prazo, seja produzido o desempenho econômico desejado”.

Como exemplo presente, nessa perspectiva financeira, pode-se citar rentabilidade sobre capital, fluxo de caixa, gestão do risco e análise de rentabilidade de clientes, produtos e serviços.

## **2.2 – Perspectiva do cliente**

Traduz a missão e a estratégia da empresa para os públicos e mercados em que atua. Segundo Kaplan e Norton (1997, p.67) “as empresas identificam os segmentos de clientes e mercado nos quais desejam competir”. Nesta perspectiva pode-se citar como exemplo, os valores associados à prestação de serviços aos clientes, indicadores de imagem, satisfação dos clientes.

### 2.3 – Perspectiva dos processos internos

Refere-se na busca da qualidade, onde e o que se deve melhorar, analisa a adaptação dos processos internos na satisfação e na otimização financeira. Segundo Kaplan e Norton (2000, p.121) “os executivos identificam os processos críticos em que devem buscar a excelência, a fim de atender aos objetivos dos acionistas e de segmentos específicos de clientes. Como exemplo desses indicadores pode-se citar percentagem de serviços sem reclamações, introdução de novas áreas de negócio, pós-venda, processos: produtivos/operativos”.

### 2.4 – Perspectiva de inovação e formação

Os objetivos e indicadores que constituem esta perspectiva refletem o conjunto de ativos da empresa relacionados com a habilidade de aprender e melhorar. Segundo Kaplan e Norton (2000, p.131) “os objetivos estabelecidos nas perspectivas financeira, do cliente e dos processos internos revelam onde a empresa deve se destacar para obter um desempenho excepcional”. Pode-se citar alguns indicadores presentes nessa perspectiva como: grau de satisfação dos empregados, produtividade, capacidade de trabalho em equipe, alinhamento com a estratégia, motivação, inovação, capacidade de se adaptar a mudanças. Para cada uma das quatro perspectivas devem ser definidos os objetivos a atingir.

Segundo Kaplan e Norton (2000, p.17/18) o *balanced scorecard* é responsável pela diferença nos resultados de organizações que estão fazendo uso desta ferramenta para gerenciar sua estratégia. Elas superam as chances tradicionalmente contrárias ao sucesso na execução da estratégia. O *balanced scorecard* possui algumas características e baseado nos autores que o criaram relaciona-se abaixo algumas delas:

- a) Tradução da estratégia em termos operacionais;
- b) Alinhar a organização à estratégia;
- c) Transformar a estratégia em tarefa de todos;
- d) Converter a estratégia em tarefa de todos;
- e) Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva;
- f) Transformar medidas essenciais de resultados em indicadores.

Para analisar melhor sobre o *balanced scorecard* selecionou-se algumas empresas e realizou-se uma pesquisa, escolheu-se o estado do Rio Grande do Sul, devido as suas características.

Com o crescimento e a diversificação do mercado brasileiro, a região sul é um dos destaques, dando ênfase ao estado do Rio Grande do Sul. Uma região próspera, com aproximadamente 10,2 milhões de gaúchos, descendentes de índios, negros, portugueses, italianos,

alemães e asiáticos. É um estado de características européias, com um alto índice de desenvolvimento humano (IDH), segundo critério das nações unidas. Possui um PIB que cresceu 2,7% chegando a R\$ 156 bilhões, o quarto maior do Brasil. Mas com toda essa estrutura o Rio Grande do Sul passou por uma crise econômica e vem se recuperando ano a ano. Algumas das maiores empresas brasileiras estão no estado, e foram escolhidas pelos critérios adotados pela Revista Exame “Melhores e Maiores 2008”: As 500 maiores empresas brasileiras.

### 3 - Metodologia da pesquisa

O trabalho concebido por meio de uma pesquisa descritiva, pois, procurou demonstrar e descrever o retorno obtido pelas empresas que utilizam-se do *balanced scorecard*. A pesquisa descritiva segundo Gil (2002. p.42) “têm como objetivo primordial à descrição das características de determinada população ou fenômeno”.

Para a coleta de dados a tipologia utilizada foi o levantamento, onde se buscou conhecer as opiniões da população pesquisada. Conforme Gil (2002 p.50) “estas pesquisas caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer”.

Análise dos dados é onde se apresenta a discussão e se fazem novas afirmações baseadas em confirmações advindas de estudos anteriormente realizados. França, (1996, p.83). A abordagem utilizada é a quantitativa, pois, quantifica os dados obtidos por meio de técnicas estatísticas, nesse estudo a técnica utilizada foi o percentual.

O universo da presente pesquisa constitui-se das maiores empresas gaúchas, que se destacaram na revista Exame do mês de Agosto de 2008. Foram 15 questionários enviados, por meio do correio eletrônico para os responsáveis do setor de controladoria das organizações. O questionário foi planejado como um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série de 10 questões fechadas e de múltipla escolha. Foi aplicado nos meses de setembro a novembro de 2008. Foram divididos em duas partes, sendo que a primeira aborda o perfil da empresa e seus respondentes, e na segunda parte o *balanced scorecard* e sua utilização, e por fim a conclusão desse estudo onde será complementado o resultado obtido.

Da população pesquisada obteve-se um retorno de 5 empresas, portanto o total da população pesquisada que tem seus dados analisados, correspondem aproximadamente a 33,34% , segundo Nazareth apud Guth (2006, p.7) a representatividade deve ser de, no mínimo 10% da população estudada.



## 4 – Descrição e análise dos dados

Neste tópico aborda-se a questões pesquisadas com as empresas que fazem parte deste estudo.

### 4.1 – Características das empresas

Dentro dessa caracterização faz parte a Razão Social, tipo de capital (nacional, estrangeiro), forma jurídica e tempo de atuação no mercado. Abaixo segue a Tabela 1 com as empresas que fazem parte da pesquisa:

Tabela 1 – Empresas pesquisadas

Razão Social	Capital	Forma Jurídica
Randon S/A Implementos e Participações	Nacional	S/A
Lojas Colombo S/A	Nacional	S/A
Gerdau	Nacional	S/A
Vonpar Refrescos S/A	Nacional	S/A
Marcopolo	Nacional	S/A

Fonte: Pesquisa de campo (2010)

Uma Sociedade Anônima é uma constituição de organização cujo capital não se encontra atribuído a uma só pessoa. Observa-se que das empresas que participaram do estudo, todas têm capital nacional e forma jurídica como S/A, o que correspondem a 100% da pesquisa. Referente à questão de tempo no negócio, procurou-se fazer uma média entre elas e conclui-se que as organizações possuem mais de 50 anos de atuação e experiência no mercado. Conforme Chiavenatto e Neto (2003, p.60) “as empresas que decidem implementar um *balanced scorecard* são em sua maioria, organizações que já apresentam sucesso comercial nos mercados em que atuam”.

Os responsáveis pelas respostas enviadas, 80% possuem Pós Graduação e apenas 20% dos entrevistados possui doutorado, eles são responsáveis ou tiveram envolvimento direto na implantação e desenvolvimento do *balanced scorecard*. Percebe-se que o grau de instrução dos profissionais é de especialização, o que demonstra que as empresas procuram profissionais cada vez mais capacitados. Os respondentes identificaram os cargos que ocupam nas empresas Gerente de Planejamento, Controladoria, Analista de Planejamento Estratégico, Gerente de Controladoria. Na sua maioria são *Controller*, conforme Nakagawa (1980, p.116) “o *controller* atua como um executivo criador e comunicador de informações na organização cabendo-lhe a tarefa de projetar, implementar, coordenar e manter um sistema de informações”.

## 4.2 – Implantação do *balanced scorecard*

O *balanced scorecard* tanto se aplica em grandes empresas ou pequenas organizações, qualquer que seja o seu âmbito de atuação. Para Kaplan e Norton (1997, 323) em média as empresas levam em torno de 16 semanas para implementação. Este tempo vai depender do envolvimento dos gerentes, da equipe e funcionários, dos objetivos estabelecidos, estratégias e determinação dos indicadores. O estudo demonstra que 40% das empresas pesquisadas levaram em média 20 semanas para implantação, as outras 60% conseguiram implantar o *balanced scorecard* em 36 semanas. O processo de implantação de um *balanced scorecard* deve ser desenvolvido de acordo com as características de cada organização. Uma das dificuldades na hora de implantar o *balanced scorecard*, citada por alguns autores, é falta de comprometimento da alta administração e o consenso quanto aos indicadores. Esse é um dos fatores que pode alterar o tempo para implantação. Outro fato citado é quanto à definição da estratégia. Kaplan e Norton (1997, p.324) afirmam que “se a unidade de negócios tiver que realizar uma análise estratégica de seu setor para poder fazer opções fundamentais de estratégias de mercado, produto e tecnologia, ou se tiver que realizar pesquisas mais detalhadas, o cronograma será estendido pelo tempo exigido por essas tarefas”.

## 4.3 – Tempo de utilização do *balanced scorecard*

A pesquisa demonstra que das organizações analisadas 60% delas utiliza o *balanced scorecard* a mais de quatro anos. Outras 40% utilizam o instrumento de gestão de dois a três anos, conforme demonstrado na Figura 1.

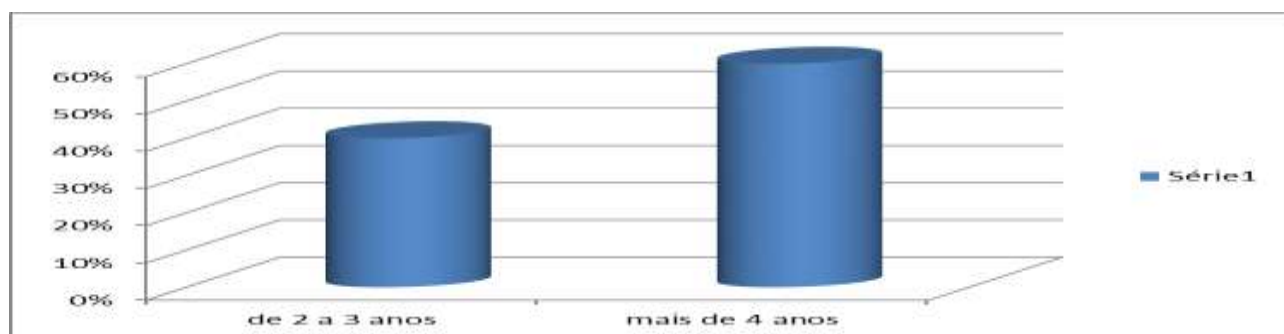


Figura 1 - Tempo de utilização do *balanced scorecard*  
Fonte: Autoria própria (2010)

Um novo conceito, utilizado primeiramente na Europa onde foi criado em 1992, depois se expandiu para o resto do mundo. Apesar de ser um modelo de gestão novo, ter em média 15 anos, ele demonstra estar ganhando força em nosso país, pois, as empresas que estão em busca da excelência empresarial e do desenvolvimento, já possuem em sua maioria este instrumento, especificamente as gaúchas que fizeram parte da pesquisa. Conforme a Figura 1, observa-se que a



maioria das empresas utiliza o *balanced scorecard* a mais de 4 anos, isto mostra que, apesar de um modelo novo ainda em expansão, as organizações já estão utilizando o mesmo provando que estão buscando caminhos para se desenvolver e prosperar.

#### 4.4 – Dificuldades de implantação

A estratégia deverá ser sempre uma opção inteligente, uma ferramenta que a empresa pode dispor para tornar-se competitiva. De acordo com Chiavenatto e Neto (2003, p.57) em média o *balanced scorecard* apresenta 12 objetivos, com cerca de 20 a 25 indicadores, os quais são selecionados para descrever a estratégia que a empresa definiu para a organização. Segundo os autores, em pesquisa realizada, identificou que 100 organizações inglesas e 100 americanas comprovaram que pelo menos, quatro barreiras na hora de implantação do *balanced scorecard*: barreira da visão, barreira das pessoas, barreira operacional, barreira da gestão:

Barreira da visão: significa que a organização não entende em qual ponto a liderança está querendo chegar. Barreira das pessoas: refere-se ao fato de a organização não alinhar as metas das pessoas, não reconhecer e recompensar as pessoas e não alinhar o treinamento para desenvolvimento de competência para implantar a estratégia. Barreira Operacional: mostra que as organizações não relacionam orçamento e alocação de capital ao planejamento estratégico. Barreira da gestão: refere-se ao que os gerentes dizem e, ao mesmo tempo, ao que eles alocam para os trabalhos da organização, poucos falam sobre futuro e longo prazo.

A pesquisa realizada com empresas brasileiras especificamente gaúchas constatou as dificuldades na hora de execução, ou seja, a implementação do *balanced scorecard*: - Envolvimento de poucas pessoas citadas por 20% das empresas, Escassez de informações das estratégias passadas para os colaboradores citados por 40% das organizações, Falta de consenso da equipe citada por 20% das empresas. As demais não identificaram os problemas colocando a alternativa outros, isto evidenciado pela Figura 2.

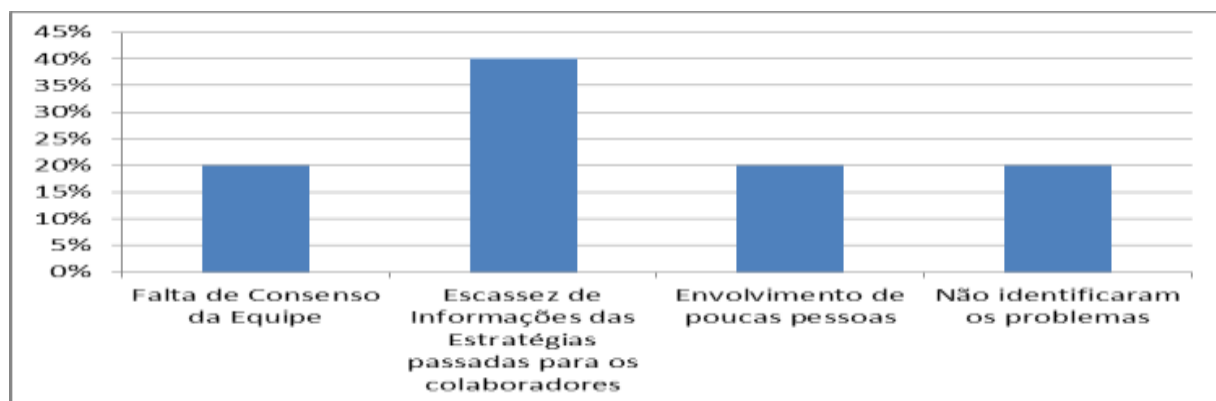


Figura 2 - Dificuldade de Implantação

Fica evidente, na pesquisa, que a escassez de informações foi o motivo mais citado pelas empresas dentre as alternativas expostas, a carência de informação pode levar a um fracasso, na tentativa da empresa de atingir os objetivos estabelecidos. Uma vez que os colaboradores não têm as informações necessárias, também, não compreendem a importância do *balanced scorecard*, gerando uma reação em cadeia, de insucessos.

De acordo com Kaplan e Norton (2000, p.377) “as empresas que não aplicam o *scorecard* em toda a organização desperdiçam o potencial de inovação, criatividade e aprendizado dos empregados e não conseguem transformar a estratégia em tarefa de todos”.

Outro problema identificado com as empresas que participaram da pesquisa é o envolvimento de poucas pessoas. Quando uma empresa decide aplicar o *balanced scorecard* deve existir um comprometimento de todas as pessoas que dela fazem parte, pois, isso implica em mudanças e estas vão atingir a organização em todos os níveis. Kaplan e Norton (2000, p377) alertam que “o comprometimento com a estratégia e com sua implementação exige que a equipe de liderança sênior se envolva ativamente na formulação dos objetivos, indicadores e metas do *scorecard*. Do contrário, sua atitudes e comportamentos não mudarão”. Outro aspecto levantado por elas é falta de consenso da equipe. Segundo Kaplan e Norton (1997, p.12) “O processo de construção de um *balanced scorecard* esclarece os objetivos estratégicos da empresa, porém, nunca encontramos uma equipe gerencial que tivesse chegado a um consenso total quanto à importância relativa de seus objetivos estratégicos”. A equipe deve estar em sintonia e comprometimento com o que estão desenvolvendo, criando um ambiente de discussões harmônico para se chegar a um bem comum. Deve-se evitar que a equipe que desenvolverá o plano de *balanced scorecard* seja constituída apenas por um grupo de especialistas em suas funções. Quanto mais variáveis foram contempladas, melhor para os resultados da implantação.

#### **4.5 – Meio de comunicação utilizado pela empresa para passar as informações a seus colaboradores**

Nessa fase das empresas, em que estruturas inovadoras são implantadas em substituição às tradicionais, o papel da comunicação é primordial. É um momento de mudanças, em que a informação tem que circular de forma planejada e contínua, até porque, se faz necessário um trabalho integrado com todos os setores da empresa.

A pesquisa revela que as empresas utilizam alguns meios de comunicação para passar as informações do *balanced scorecard*. Os meios que as empresas usam mais são: reuniões com 100%

das indicações, intranet da empresa com 90%, boletim informativo com 90% , vídeo 10% e *Neswletter* 10%. Para Kaplan e Norton (1997. p 211) “diversos meios de comunicação podem ser utilizados para o programa de *balanced scorecard* como pronunciamentos da alta administração, vídeos, reuniões, folhetos”.

#### 4.6 – Compreensão dos colaboradores sobre o *balanced scorecard*

Todos os elementos que compõe o processo de comunicação devem ser considerados de forma integrada, e nunca isoladamente. Para a eficiência da comunicação são necessárias habilidades comunicadoras da fonte e do receptor, seus níveis de conhecimento sobre o assunto veiculado, conteúdo da mensagem e linguagem. Considerando que o processo de comunicação é fundamental para as empresas, no sentido de informar seus colaboradores e acionistas sobre as decisões tomadas e as decisões futuras, deverão ser passadas de forma clara e concisa de acordo com cada meio de comunicação e linguagem específica para o público que se destina. . (CHIAVENATTO & NETO, 2003). A Figura 4 demonstra os resultados.

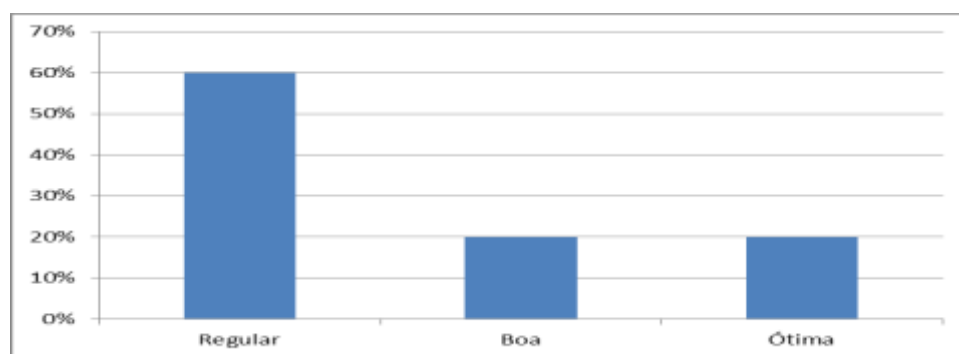


Figura 4 - Compreensão dos Colaboradores sobre *balanced scorecard*  
Fonte: Autoria própria (2010)

Conforme figura 4, a pesquisa demonstra que 60% das organizações estudadas identificam como regular o entendimento que seus colaboradores tem das informações do *balanced scorecard*, 20% das empresas estudada qualifica como ótimo entendimento, e 20% considera como Boa à percepção que seus colaboradores tem do *balanced scorecard*. Destaca-se que somente ocorrerá um gerenciamento dinâmico e efetivo da informação se as fontes forem identificadas corretamente em cada ambiente, o reconhecimento, manutenção e gestão informacional são cruciais para o desenvolvimento da gestão estratégica da informação Segundo Kaplan e Norton (1997, p210) “A comunicação do *balanced scorecard* precisa aumentar a compreensão que cada indivíduo tem sobre a estratégia e a motivação para agir, no intuito de alcançar os objetivos estratégicos. O processo de comunicação consiste em comunicar a estratégia no sentido vertical e horizontal ligando todos os setores”.

#### 4.7 – Revisão da estratégia

As estratégias empresariais determinam as necessidades da estrutura organizacional em termos de qualificações, as quais, por sua vez, estabelecem a estrutura das pessoas, sistemas, estilo administrativo e valores comuns. Além de ser um instrumento administrativo facilitador e otimizador das interações da empresa com os fatores ambientais, as estratégias também tem forte influência para com os fatores internos da empresa. (CHIAVENATTO & NETO, 2003). A Figura 5 aloca tais informações.

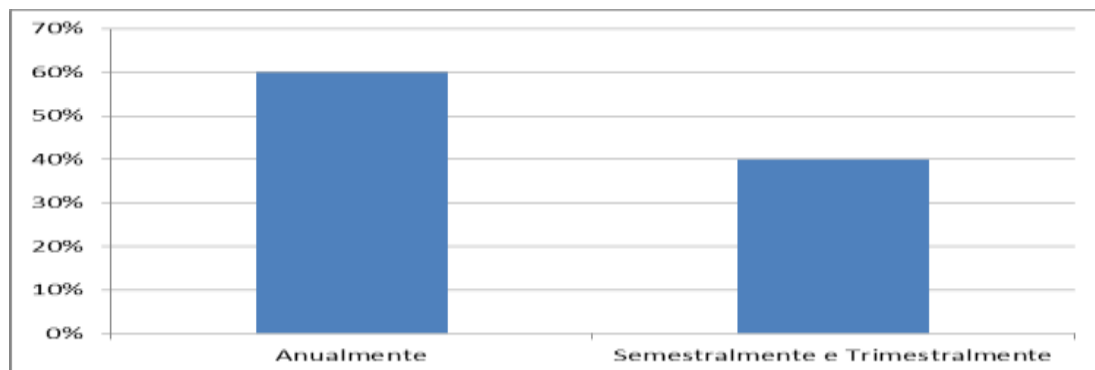


Figura 5 - Revisão da estratégia  
Fonte: Autoria própria (2010)

As estratégias podem ser estabelecidas de acordo com a situação da empresa, ou seja, conforme desempenho que cada uma tem. Ela pode estar voltada à sobrevivência, manutenção crescimento ou desenvolvimento. De acordo com a pesquisa 60% das empresas revisam sua estratégia anualmente, sendo que 40% delas revisam trimestralmente e semestralmente.

#### 4.8 – Setor ou departamento da empresa com melhor retorno estratégico

O *balanced scorecard* é uma ferramenta que materializa a visão e o crescimento. Essas medidas devem ser interligadas para comunicar um pequeno número de temas estratégicos amplos, como o crescimento da empresa, redução de riscos, ou o aumento da produtividade. (KAPLAN & NORTON, 1997). Os dados podem ser observados na Figura 6.

Nas empresas estudadas os setores que aparecem com melhor desempenho são o Operacional e os Acionistas, cada um com 60%. O setor financeiro, marketing e vendas e fornecedores aparece com 40%.

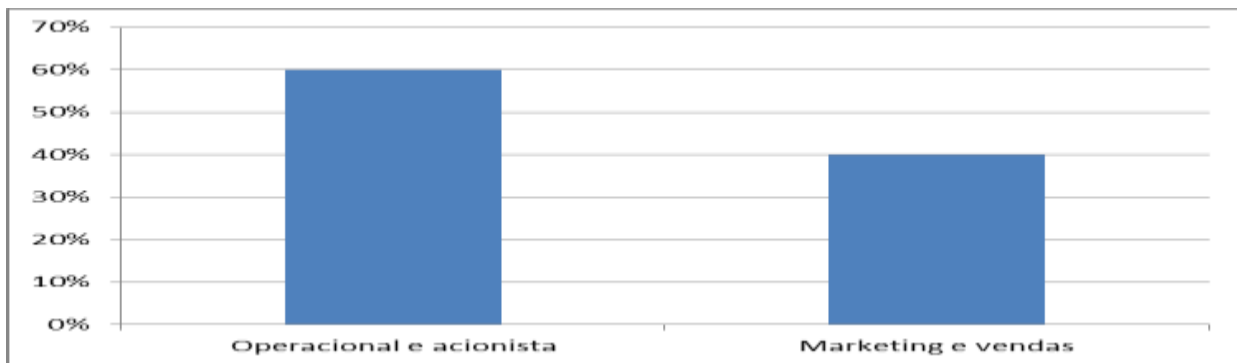


Figura 6 - Setor ou departamento da empresa com melhor retorno  
 Fonte: Autoria própria (2010)

#### 4.9 – Satisfação pelo emprego do *balanced scorecard*

As perspectivas do *balanced scorecard* podem ser tantas quanto à organização necessitar escolher em função da natureza do seu negócio, de seus propósitos. Ele busca estratégias e ações equilibradas em todas as áreas que afetam o negócio da organização. (KAPLAN & NORTON, 1997). Tais dados estão na Figura 7.

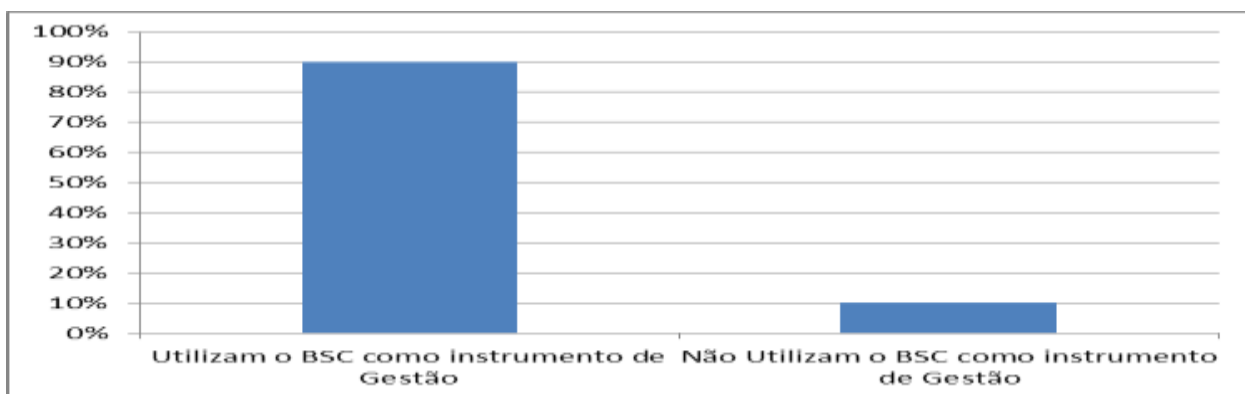


Figura 7 - Satisfação pelo emprego do *balanced scorecard*  
 Fonte: Autoria Própria (2010)

A pesquisa destaca que 90% das empresas que utilizam o *balanced scorecard* como instrumento de gestão declara estarem satisfeitas com os resultados, pois, auxilia na determinação de estratégias futuras, delineando o longo prazo da empresa. Segundo os pesquisados, a vida da empresa transformou-se após a implementação do *balanced scorecard*. Alguns dos aspectos salientados foram: determinação da vida útil dos produtos; acompanhamento das necessidades mercadológicas e da concorrência; grau de alavancagem operacional e financeira; nível de endividamento; retorno sobre o investimento; satisfação dos clientes internos e externos da empresa; ações sociais e interação com meio ambiente. Sob estes itens a nova abordagem classifica como positivo o instrumento de gestão.

#### 4.1 – Grau de satisfação pelo uso do *balanced scorecard*

A implementação de mudanças no processo de gestão merece sempre ser verificada sua eficiência e a satisfação produzida nestas situações. Conforme a Figura 8 pode-se observar que 90% das empresas demonstraram-se muito satisfeitas com os resultados apresentados pelo *balanced scorecard*. Cabe salientar que a não unanimidade decorre do fato da empresa não utilizar a ferramenta.

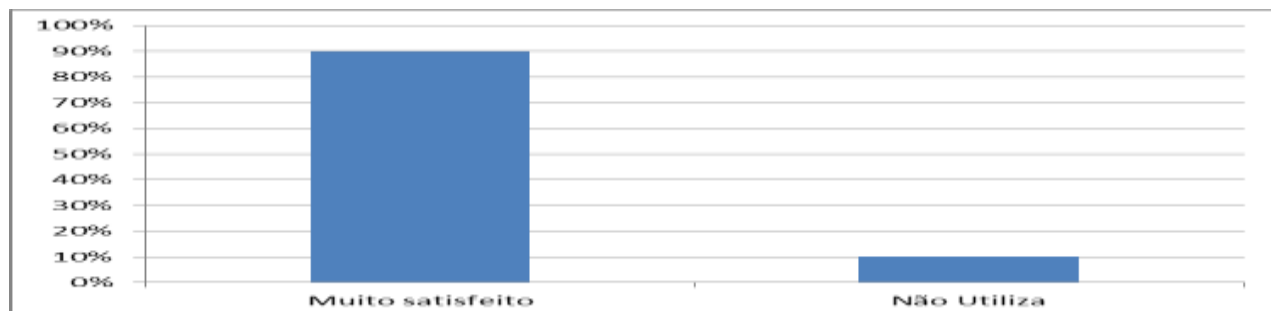


Figura 8 - Grau de satisfação pelo uso do *balanced scorecard*  
Fonte: Autoria Própria (2010)

A pesquisa buscou apurar o grau de satisfação dos resultados apresentados em algumas ferramentas e pela gerência do processo como um todo. A seguir no próximo tópico, pode-se evidenciar em qual das perspectivas a empresa obtém o melhor incremento na satisfação.

#### 4.11 – Melhor incremento de satisfação

Segundo Kaplan e Norton (2000), as empresas que adotam o *balanced scorecard*, poderão medir seu desempenho sob quatro perspectivas, que podem ser denominadas conforme a realidade de cada organização. O presente trabalho optou pela seguinte apresentação: - Como os clientes vêm a empresa; - Em que a empresa deve melhorar; - Como continuar melhorando e agregando valor; - Como os acionistas vêm a empresa. Foi solicitado aos pesquisados que determinassem o percentual de retorno para cada perspectiva, conforme a satisfação dos resultados. A Figura 9 evidencia o incremento por perspectiva.

Pode-se observar que a perspectiva que mais obteve retorno satisfatório para a empresa, foi o item em que a empresa deve ser melhor com 70% de incremento. O item como continuar melhorando e agregando valor obteve 65% de incremento de satisfação. Já a imagem da empresa perante o acionista teve incremento de 45% melhor a posição anterior e a visão do cliente houve incremento positivo de 30%.



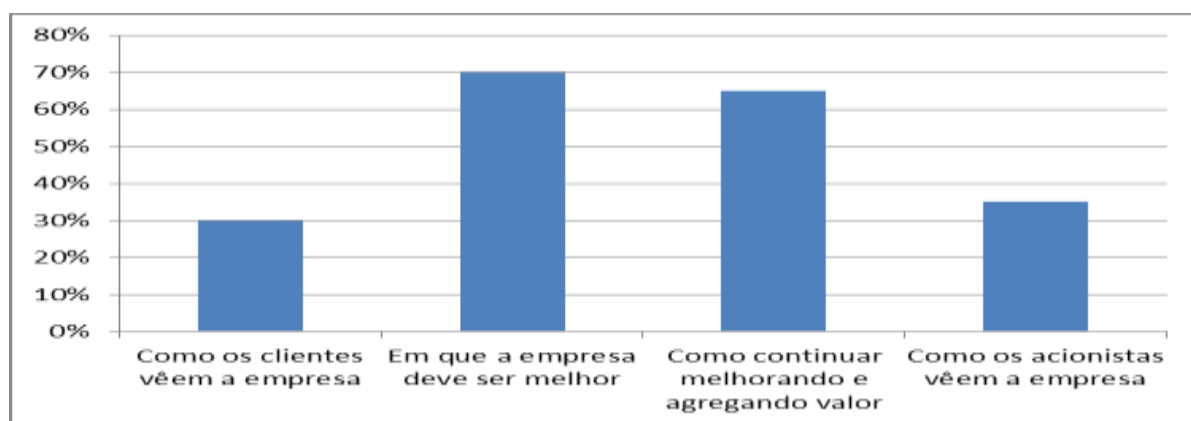


Figura 9 – Incremento de resultado na satisfação pelo uso do balanced scorecard  
Fonte: Autoria Própria (2010)

## 5 – Conclusões

O balance scorecard é uma ferramenta que traz consigo um auxílio para a empresa conseguir monitorar seus objetivos, mas para isso precisa ser implantada para que gere satisfação em todas as áreas da organização.

De acordo com o estudo realizado com as maiores empresas gaúchas, podem-se comprovar que o retorno positivo obtido com *balanced scorecard* chegou a 90% .

Os critérios estabelecidos na pesquisa estão demonstrados abaixo:

Na questão levantada referente aos profissionais responsáveis, evidenciou-se que as empresas buscam trabalhar com pessoas que possuam um grau de escolaridade em nível de pós-graduação, assumindo o papel de *controller*, ou seja, gerenciador de informações. Assim, com esse enfoque, as organizações demonstram a preocupação em não mais se basear em apenas números.

Na questão que se refere ao tempo de implantação, as empresas na sua maioria, necessita de cerca de 20 semanas para implantar o *balanced scorecard*. Um prazo que está de acordo com os autores que criaram esse método.

Quanto ao tempo de utilização fica evidente que este instrumento de gestão é novo em nosso estado e que ainda existe a possibilidade de crescimento, pois, muitas empresas desconhecem o assunto, no entanto, pode-se dizer que as empresas gaúchas que aparecem na pesquisa, estão a frente das demais por já implementarem este instrumento. Na questão de implementação, conseguiu-se diagnosticar as falhas existentes: escassez de informação, pouco envolvimento da administração e falta de consenso da equipe. O que muitas vezes, esses problemas afetam o resultado do *balanced scorecard*, tornando-o insuficiente e um fracasso total.

No que se refere a comunicação, identificou-se os meios pelo quais as informações são processadas e repassadas aos colaboradores, bem como, aos demais setores da empresa. De acordo com a pesquisa o meio mais utilizado para este fim são as reuniões, em segundo lugar o boletim

informativo e a intranet, e o vídeo e a newsletter aparecem em último lugar, não sendo muito utilizada pelas empresas.

Na compreensão por parte dos colaboradores, cerca de 60%, ou seja, a maioria detectou que a percepção dos funcionários no diz respeito a *balanced scorecard*, é regular. Nesse caso pode-se salientar que antes de tudo a comunicação é essencialmente humana e extremamente humanizadora. Ou seja, os meios utilizados pela empresa na hora de passar as informações para seus colaboradores, estão corretos, necessitando de um ambiente favorável à troca de idéias, disposição dos líderes e executivos para o diálogo, um espaço para conversação. Ou seja, deve-se evitar muitas palavras e pouco diálogo com e entre os colaboradores.

Quanto a revisão da estratégia realizada pelas empresas durante a execução do *balanced scorecard*, a pesquisa revela que 60% das empresas declararam que, revisam sua estratégia anualmente. O setor que obteve maior retorno, depois da implementação do *balanced scorecard*, foi o operacional e os acionistas. Pode-se afirmar que por meio dessa ferramenta de gestão, onde as metas e objetivos são facilmente identificados, às empresas podem aumentar sua capacidade produtiva, controlar seus custos e melhorar na qualidade de produtos e ou serviços, investir em satisfação e treinamento para os colaboradores, e isso dará a elas, notoriedade, imagem positiva perante seus fornecedores, clientes, sociedade como um todo. E isso, também, refletirá no mercado, pois, a empresa ganhará imagem positiva e valor de mercado, o que favorecerá a negociação tanto interna, quanto externa.

Na questão sobre o grau de satisfação pelo uso do *balanced scorecard* fica evidente que o retorno obtido é positivo, pois, trouxe as organizações um melhor desempenho a longo prazo, uma direção, um caminho, um diferencial positivo frente à acirrada competitividade do mercado.

Quanto ao incremento dos resultados em relação aos anteriores a implantação do *balanced scorecard*, observou-se que em todas as perspectivas do sistema, o percentual é relativamente alto, destacando-se a perspectiva de visão interna e a de melhoria com aumento do valor agregado.

Cabe aqui uma ressalva ao *balanced scorecard*, trata-se de é um instrumento de gestão que traz benefícios a toda organização, desde que, sejam seguidos alguns passos, sendo assim, ele dependerá muito de um trabalho em equipe, de uma escolha adequada de indicadores e definições de objetivos, de uma boa comunicação, que seja clara e concisa, em uma linguagem de fácil acesso e principalmente a atenção nos detalhes, na hora de sua implementação.

Podendo-se concluir que o incremento de satisfação em relação aos resultados alcançados é positivo em alto grau de relevância.

## Referências

- CAMPOS Filho, Ademar. **Demonstração dos fluxos de caixas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- EXAME, Revista. Melhores e Maiores - As 500 maiores empresas do país. Agosto, 2008.
- FOREVERNET. **BSC**. Disponível em: [www.forevernet.pt/mjm/docs/ad-bsc-mm.pdf](http://www.forevernet.pt/mjm/docs/ad-bsc-mm.pdf), acessado em 18/09/2007
- FRANÇA, Júnia Lessa. **Manual para elaboração de publicações técnico-científicas**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1996.
- GIL ANTONIO CARLOS, **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4º ed. São Paulo: Atlas, 2002
- GUTH, Sergio Cavagnoli; BEUREN, Ilse Maria. **Instrumentos de gestão utilizados na indústria automobilística no Brasil**. Dissertação de Mestrado, Curso de Ciências Contábeis, Universidade de Blumenau, 2006.
- CHIAVENATTO, Idalberto; NETO, Edgar Pedreira de Cerqueira. **Administração estratégica em busca do desempenho superior uma abordagem além do *balanced scorecard***. Saraiva. São Paulo, 2003.
- GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. **Anuário Estatístico**. Disponível em [www.estado.rs.gov.br](http://www.estado.rs.gov.br) acessado em 10/11/2007
- NAKAGAWA, Massaiuki. **Introdução a controladoria conceitos, sistemas, implementação**. São Paulo: Atlas, 1994.
- PEREIRA, Fábio Luis Alves; LAURINDO, Fernando José Barbin; PRIETO, Vanderli Correia. **Fatores Críticos na implementação do *Balanced Scorecard***. Publicação Escola politécnica da USP, av. prof. Almeida Prado, 128, tr. 2 Biênio, 2º andar, CEP 05508-900, São Paulo, Brasil. Disponível em [www.scielo.br/pdf/gp/v13n1/29578.pdf](http://www.scielo.br/pdf/gp/v13n1/29578.pdf).
- KAPLAN, Robert; NORTON, David P. **A estratégia em ação *Balanced Scorecard***. 16ª ed. Rio de Janeiro:Campus, 1997.
- KAPLAN, Robert; NORTON, David P. **Organização orientada para estratégia Como as empresas que adotam o *balanced scorecard* prosperam no novo ambiente de negócio**. Traduzido por Afonso Celso da Cunha Serra. 9ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- TORRES, MARIA CÂNDIDA SOTELINO. **Estratégia de empresas**. Rio de Janeiro: FGV, 2001.
- WIKIPPEDIA. **Balanced Scorecard**. Disponível em: [www.wikipédia.com.br](http://www.wikipédia.com.br) acessado em 13/09/2007.