

Quais os impactos e benefícios do BSC para o planejamento estratégico nas empresas.

Gisele Barros de Lisboa^{1*}, Lilian Gabrielly Faustino de Castro^{2*}, Lucas Muniz dos Santos^{3*}, Braian de Souza Bulian⁴

¹ Acadêmica do Curso de Administração, Centro Universitário São Lucas Ji-Paraná - UniSL, Ji-Paraná, RO, Brasil. Email: giselebalio01@gmail.com

² Acadêmica do Curso de Administração, Centro Universitário São Lucas Ji-Paraná - UniSL, Ji-Paraná, RO, Brasil. Email: gabriellylilian6@gmail.com

³ Acadêmico do Centro Universitário São Lucas Ji-Paraná-UniSL – Ji-Paraná, RO, Brasil. Email: lucasmunniiz@gmail.com

⁴ Docente do Curso de Administração, Centro Universitário São Lucas Ji-Paraná – UniSL, Ji-Paraná, RO, Brasil. Email: braian.bulian@saolucasjiparana.edu.br

1. Introdução

No momento atual todos sofrem com as mudanças e devem trabalhar para se adaptarem, principalmente as empresas, pois são muito impactadas com as situações que acontecem no mundo. De acordo com a Pesquisa Pulso Empresa (2020), cerca de 716.000 mil empresas fecharam no Brasil devido a pandemia, e os dados sobre as dificuldades enfrentadas atualmente como diminuição de vendas, acesso a fornecedores dos insumos entre outros também aumentaram, porém, há outras empresas que obtiveram efeitos positivos, esses resultados dependem de muitos fatores, um deles é o planejamento estratégico das mesmas. As organizações devem inovar e buscar métodos de planejamento que auxiliem na tomada de decisão para que assim possam aprimorar seus processos, serviços e produtos na intenção de competir com outras empresas, satisfazer seus colaboradores e clientes, gerar bons resultados e eficácia dentro e fora da empresa, porém, apesar de tudo isso de forma genérica fazer parte das intenções das empresas e seus envolvidos, muitos ainda não sabem como ou o que fazer, então o responsável fica sujeito a fazer escolhas com dados superficiais, gerando falhas nos processos na hora da execução, falhas na comunicação, baixo desempenhos ou outras situações que quando muito graves podem até levar a empresa à falência, tudo isso e ainda mais pela falta de uma boa estratégia na hora do planejamento.

De acordo com Albuquerque (2006) o planejamento estratégico permite definir a finalidade da empresa, quais são os objetivos e o que fazer para atingi-los, por isso é importante que cada organização tenha tudo bem definido.

Em linhas gerais, planejamento é o processo de estabelecer antecipadamente a finalidade da organização, programa ou projeto, definir objetivos e prever as atividades e os recursos necessários para atingi-los. (ALBUQUERQUE, 2006, p. 59.)

Devido a essas necessidades de melhorias com o passar dos anos foram sendo desenvolvidas metodologias e ferramentas para uma melhor análise dos dados como o Balanced Scorecard - BSC, que utiliza diversos indicadores e são agrupados em quatro perspectivas: financeira, do cliente, processos internos, e aprendizagem e crescimento, o BSC deve alinhar todos essas perspectivas as estratégias da empresa e aprimorá-las.

Este resumo tem o objetivo de mostrar e ressaltar a importância do BSC e seus impactos nas empresas e como ele pode auxiliar no planejamento estratégico, tornando os processos mais consistentes e certos para a tomada de decisão, evitando gastos

desnecessários e imprevistos, além de deixar a estratégia em uma linguagem fácil para todos da organização e gerando competitividade no mercado.

2. Materiais e métodos

Trata-se de uma pesquisa baseada em revisões bibliográficas e banco de informações digitais, as quais foram utilizadas para determinar e embasar a análise da importância do planejamento estratégico nas empresas, ressaltando as perspectivas essenciais para que o BSC seja construído de forma eficiente colaborando para melhores resultados. Sendo elas, perspectiva financeira, dos clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento.

3. Resultados e Discussões

Os resultados obtidos são baseados em revisões de literaturas, levantando questões sobre a importância do planejamento estratégico diretamente relacionado com o BSC e suas perspectivas. Assim como ferramentas e métodos a serem utilizados para a obtenção de resultados positivos.

3.1 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico visa estabelecer métodos adequados de acordo com as situações e momentos que a empresa vive, ou seja, tem o intuito de alterar tais métodos de acordo com a necessidade da empresa no momento, com isso as tomadas de decisões serão mais fáceis, objetivas e estratégicas, agregando resultados mais assertivos para a empresa em todos os níveis dela.

Segundo Kotler (1992, p.63), “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”. Atualmente as empresas necessitam obter um planejamento estratégico e é de extrema importância que esteja bem definido, sendo totalmente alinhado com a missão e visão da empresa, assim os objetivos serão alcançados de forma eficiente, inovadora e de maneira diferenciada, agregando diferencial competitivo. Conforme dados estatísticos do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), 55% das empresas não realizam o planejamento prévio adequado para manter suas empresas em atividade no mercado, através desses dados pode-se notar a importância que tal possui para as empresas nos dias de hoje.

Portanto, esse planejamento está diretamente relacionado a objetivos de longo prazo estabelecendo ações estratégicas para que sejam alcançadas de forma efetiva, levando em consideração fatores internos e externos, considerando riscos e oportunidades. Vale ressaltar que esse meio não descarta riscos, mas auxilia na tomada de decisão de forma que minimize esses riscos e traga melhorias como um todo para a empresa.

3.1 Balanced Scorecard

O Balanced Scorecard (BSC) se assimila com indicadores balanceados de desempenho e surgiu em 1990, em diversas empresas era denominado “Measuring Performance in the Organization of the future”. O estudo teve motivação pois cria-se que os métodos que eram

utilizados para realizar a medição de desempenho empresarial, em sua grande maioria apoiados nos indicadores contábeis e financeiros. (KAPLAN e NORTON, 1997, p. VII).

Observou-se que apenas esses indicadores não eram suficientes, então o BSC deixou de ser um sistema de medição aperfeiçoado para se tornar um sistema gerencial essencial dentro da organização. O Balanced Scorecard era a principal ferramenta organizacional utilizada nas empresas onde utilizavam para estabelecimento de metas individuais e de equipe, remuneração, alocação de recursos, planejamento e orçamento, feedback e aprendizado estratégico. (KAPLAN e NORTON, 1997, p. IX)

3.1.1 Perspectiva Financeira

A perspectiva financeira nas empresas, servem de indicadores para revisão de informações onde é verificado se a organização obteve o retorno que era esperado por seus gestores conforme a estratégia proposta. A Perspectiva financeira ligada ao Balanced Scorecard permite que a organização realize a medição e avaliação dos resultados que é proporcionado ao gestor onde pode ser observado o seu crescimento e desenvolvimento financeiro. (COSTA, 2010).

Entre os indicadores financeiros que são utilizados estão o Retorno sobre Investimento (ROI), Valor Económico Acrescentado, lucro, aumento das receitas, redução de custo entre outros indicadores que servem de base para todo o planejamento e utilização desta ferramenta. (COSTA, 2010).

3.1.2 Perspectiva do Cliente

A perspectiva do cliente é de extrema importância, a indicadores que auxiliam o BSC, que são satisfação do cliente, retenção, captação e lucratividade, entre outros que são utilizados para acompanhar a evolução e desenvolvimento.

A perspectiva do cliente, permite gerenciar a proposta de valor para cada mercado e alinhar medidas genéricas de relacionamento com clientes – aquisição, participação, retenção, rentabilidade – por segmento ou nicho atendido, além de acompanhar a evolução das marcas e da imagem da organização. (RESENDE, p100, 2013)

A organização necessita deixar aparente o que é prioridade quando se diz respeito a clientes, seja através de objetivos ou por meio de medidas, a satisfação do cliente precisa ser analisado em conjunto com a rentabilidade da organização, pois analisando esses indicadores de forma separada pode gerar prejuízos e serem induzidos para agradar somente o cliente. COSTA (2006, p 31)

Segundo Kaplan e Norton (1997), nos tempos passados as organizações focalizavam em seus processos internos o desempenho e inovação dos produtos. E então começaram a perceber que as outras organizações ganhavam mercado ao atender às satisfações do cliente. Com isso, analisando os dias de hoje, observamos esta evolução que as organizações estão focando para fora, ou seja, para os clientes.

3.1.3 Perspectiva Processo Interno

Na perspectiva dos processos internos inclui a inovação e qualidade nos métodos da empresa para gerar valor aos clientes e de que forma devem ser executados para se obter sucesso. O mesmo tem o encargo de designar conhecimentos e formas de tornar mais fácil as tarefas para agregar valor ao cliente, elevar a produtividade e assim aumentar o valor econômico agregado.

Cada empresa usa um conjunto específico de processos a fim de criar valor para os clientes e produzir resultados financeiros. Entretanto, constatamos que uma cadeia de valor genérica serve de modelo que as empresas podem adaptar ao construírem a perspectiva dos processos internos. (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 101)

Ou seja, toda empresa deve ter seus métodos para gerar valor, usando a inovação na hora da produção, nos produtos, na prestação de serviço, na entrega e pós venda, então alinhando os objetivos, medidas, metas e iniciativas usar ferramentas ligadas ao BSC podem auxiliar na execução das estratégias como o Ciclo PDCA que contém quatro passos: Planejar, Fazer, Verificar e Agir.

Quando bem elaborado e executado por todos a empresa ganha vantagem competitiva, clientes fiéis e menos falhas.

3.1.4 Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento

A última perspectiva tem foco no capital humano da empresa, ou seja, a estrutura que uma empresa tem para que possa implantar melhorias que sejam vistas nos processos e que agreguem valor à empresa, com isso a possibilidade de avaliar o valor dos funcionários de uma empresa se torna ainda mais significativa, pois é através disso que se conseguirá integrar todas as áreas de uma organização e obter melhores resultados, assim a visualização da importância do desenvolvimento de um empregado pode ser percebida nos resultados que são obtidos nos processos. Dessa forma, disponibilizar a oportunidade de crescimento e aprendizagem para as pessoas que fazem parte da organização é um meio de otimizar os processos e resultados.

“Aprendizado e crescimento, identifica a infraestrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo”. O aprendizado e o crescimento organizacionais provêm de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. (KAPLAN E NORTON, 1997, p. 29). Assim é possível analisar de maneira mais abrangente o que é necessário executar para que a aprendizagem seja efetiva e gere um retorno positivo. Objetivando métodos que orientem essa perspectiva e ofereça uma estrutura adequada que viabilize a execução dela, colaborando para o alinhamento com as outras perspectivas.

4. Considerações finais

O BSC (Balanced Scorecard) é uma ferramenta utilizada na gestão de uma empresa que agrega de forma satisfatória para o desenvolvimento da mesma, ele auxilia em diferentes setores possibilitando análise e implantação de métodos que visam a melhoria contínua dos processos, buscando alinhar todos os fatores com o objetivo da empresa. Esse sistema gerencial vem ajudando diversas empresas e se mostra muito eficiente relacionado aos resultados que

proporciona, pois possibilita uma boa elaboração do planejamento estratégico, buscando alinhá-lo com os objetivos da empresa, tornando estratégico e assertivo seus processos e métodos.

Dessa forma, é possível observar a importância e necessidade que esse sistema tem para as empresas, os impactos positivos são perceptíveis, através dele é possível alcançar fatores externos e internos, minimizar riscos, otimizar processos e entre outros fatores essenciais para o crescimento da empresa.

5. Referências

ANDRADE, Luiza. **SiteWare: BSC Balanced Scorecard: aprenda as melhores práticas para implantar na sua empresa.** 2018 Disponível em: <<https://www.siteware.com.br/blog/metodologias/bsc-balanced-scorecard/>> Acesso em: 19 de setembro de 2021.

ALBUQUERQUE, A.C.C. de. **Terceiro setor: história e gestão de organizações. São Paulo: Summus, 2006.** O IBGE apoiando o combate a COVID-19. Disponível em: <<https://covid19.ibge.gov.br/pulso-empresa/>> Acesso em: 19 de setembro de 2021.

COSTA, Ana Paula Paulino da. **Balanced Scorecard: conceitos e guia de implementação.** São Paulo: Atlas, 2006.

COSTA, J. M. **Implementar o Balanced Scorecard (BSC).** Publicado em 13 jul. 2010. [online]. Acesso em: 02 outubro. 2021.

DELLA, Mariana Giustina Tormena. **O BALANCED SCORECARD E O PROCESSO DE GESTÃO – UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA MOAGEIRA DE ANTÔNIO PRADO - RS.** Caxias do Sul. 2011. Disponível em: <<https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/1466/TCC%20Mariana%20Della%20Giustina%20Tormena.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> Acesso em: 02 outubro. 2021.

DIAS, Louise Maria Aninceto; SILVA, Elvis Magno da. **O Balanced Scorecard como Ferramenta Estratégica para a Tomada de Decisões na Empresa Microboard.** SEGeT – VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2008. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/811465.pdf>> Acesso em: 02 de outubro de 2021.

IBGE. **Pesquisa Pulso Empresa: Entre as empresas que estavam fechadas na 1ª quinzena de junho, 39,4% encerraram atividades por causa da pandemia.** Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/28294-pesquisa-pulso-empresa-entre-as-empresas-que-estavam-fechadas-na-1-quinzena-de-junho-39-4-encerraram-atividades-por-causa-da-pandemia>>. Acesso em: 02/10/21.

FARAH, Osvaldo Elias. et. al. **A Perspectiva Financeira do Balanced Scorecard (BSC) e a Gestão Baseada em Valor (VBM): Uma aplicação no Planejamento Estratégico.** Bauru-SP: XIII SIMPEP, 2006. Disponível em: <https://simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/19.pdf> Acesso em: 02/10/2021.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em ação: Balanced Scorecard.** 16. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. Acesso em: 19 de setembro de 2021.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Fundamentos de Administração.** São Paulo: Atlas, 2004.

REZENDE, José Francisco. **Balanced Scorecard e a Gestão do Capital Intelectual: Alcançando a performance balanceada na economia do conhecimento.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

SANTOS, Aline dos. **Monografia: A Importância do Planejamento nas Empresas de Micro, Pequeno e Médio Portes.** Rio de Janeiro: Universidade Cândido Mendes. 2010. Disponível em: <<file:///C:/Users/Gabri/OneDrive/%C3%81rea%20de%20Trabalho/ARTIGO%20PLANEJAMENTO.pdf>> Acesso em 02 de outubro de 2021.

SEBRAE-SP. Pesquisa: CAUSA MORTIS O sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida. São Paulo: Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (Fipe), 2014. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa_mortis_2014.pdf> Acesso em: 02/10/ 2021.