

BALANCED SCORECARD - BSC A Perspectiva do Cliente

Ellen Christina Antunes de Souza¹, Gabriel Fernandes², Gisele Ferreira Costa³, Jeovane Zanqueta⁴, Vitória Maciel Baptista de Souza^{5*}, Braian de Souza Bulian⁶.

¹ Acadêmica do Curso de Administração, Centro Universitário São Lucas Ji-Paraná - UniSL, Ji-Paraná, RO, Brasil. Email: christinaellen71@gmail.com.

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

³ Acadêmica do Curso de Administração, Centro Universitário São Lucas Ji-Paraná - UniSL, Ji-Paraná, RO, Brasil. Email: giselefc.77@hotmail.com

⁴ Acadêmica do Curso de Administração, Centro Universitário São Lucas Ji-Paraná - UniSL, Ji-Paraná, RO, Brasil. Email: jeovane_zanqueta@hotmail.com.

⁵ Acadêmica do Curso de Administração, Centro Universitário São Lucas Ji-Paraná - UniSL, Ji-Paraná, RO, Brasil. Email: macielvitoria2@outlook.com.

⁶ Docente do Centro Universitário São Lucas Ji-Paraná - UniSL - Ji-Paraná, RO, Brasil. Email: braian.bulian@saolucas.edu.br.

1. Introdução

A gestão estratégica é uma das coisas mais importantes para o bom funcionamento de uma determinada organização. Ela tem como finalidade definir as metas e os objetivos que são essenciais para as organizações dentro do processo de gestão, a fim de garantir o sucesso presente e futuro da entidade (SILVIA, 2010).

Há diversas ferramentas que podem auxiliar essa gestão no processo de tomada de decisão. Dentre elas, podemos citar o *Balanced Scorecard* (BSC) que, quando traduzida para o português, significa “*Indicadores Balanceados de Desempenho*”. Essa metodologia é uma das mais utilizadas pelas organizações para avaliar e melhorar o desempenho empresarial, bem como auxiliar as empresas a desenvolver sua missão, visão e valor.

Alguns autores, como Campos (1998), Oliveira e Perez (2009), afirmam que o BSC foi criado pelos pesquisadores David Norton e Robert Kaplan, por volta dos anos 90. Seu desenvolvimento surgiu dentro do grupo de estudos intitulado “*Medindo a performance nas organizações do futuro*” (SHMIDT e SANTOS, 2006, p. 215). Na época, a criação do BSC manifestou-se para desmistificar a ideia de que um negócio precisa focar somente em indicadores contábeis e financeiros para obter sucesso e definir estratégias.

Deste modo, devido à evolução em seu potencial, o BSC tornou-se uma das principais ferramentas estratégicas nas organizações de grande, médio e pequeno porte. Seu principal objetivo é alinhar os resultados de desempenho da empresa com as metas traçadas, buscando identificar as falhas, através de quatro diferentes perspectivas que se relacionam entre si, sendo elas: perspectiva financeira; perspectiva do cliente; perspectiva dos processos internos; e perspectiva do aprendizado e crescimento (MONTROYA, 2011).

Portanto, este trabalho tem como objetivo estudar uma das perspectivas: a perspectiva do cliente. Essa perspectiva permite que as empresas façam o alinhamento de suas medidas essenciais de resultados relacionados aos clientes, satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade, com segmentos específicos de clientes e mercado.

2. Materiais e métodos

Neste trabalho, utilizou-se a metodologia da pesquisa qualitativa, que consiste em uma abordagem de pesquisa que estuda os fenômenos sociais e comportamento humano. Esse tipo de pesquisa aborda temas que não podem ser quantificados em "números", ou seja, estudam-se os símbolos, as crenças, os valores e as relações humanas de determinado grupo social.

As vantagens da pesquisa qualitativa não se trata apenas de descobrir o que as pessoas pensam, mas por que elas pensam sobre isso. Consiste em fazer as pessoas compartilharem suas opiniões para que possamos entender suas motivações e sentimentos sobre determinado assunto.

3. Resultados e Discussões

Atualmente as empresas buscam por aperfeiçoarem-se cotidianamente, e na cena contemporânea de altos desenvolvimentos tecnológicos a corrida para manter o diferencial no mercado é ainda mais acirrada, forçando as mesmas a buscarem por novas abordagens, metodologias, instrumentais e demais ações que as tornem eficientes, práticas e que potencializam seus rendimentos ao mesmo passo em que provocam satisfação nos clientes, oferecendo bons produtos com benefícios atraentes.

O êxito na aplicabilidade de metodologias como o BALANCED SCORECARD (BSC), pode ser uma salvação extraordinária para as empresas, uma vez que ela contribui nas seguintes perspectivas: a) financeira b) perspectiva de clientes; c) processos internos e, d) aprendizado e crescimento. O ciclo ideal de longevidade de uma empresa (KAPLAN; NORTON, 1997).



Figura I: Fluxograma do BALANCED SCORECARD (BSC)

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 10)

Como representado no fluxograma acima, todas as perspectivas interagem entre si, funcionando como uma rede, a partir da visão e estratégias definidas vai-se pontuando todas as perspectivas a fim de um resultado satisfatório. Na perspectiva financeira as reflexões estão voltadas para o comércio, pontuando as consequências econômicas de cada ação, produto, proposta, Kaplan e Norton enfatizam que:

os objetivos financeiros normalmente estão relacionados à lucratividade – medida, por exemplo, pela receita operacional, o retorno sobre o capital empregado ou, mais recentemente, o valor econômico agregado. Os objetivos financeiros alternativos podem ser o rápido crescimento das vendas ou a geração do fluxo de caixa. (1997, p. 21).

Na continuidade das perspectivas a serem construídas pelas empresas seguindo o ciclo de conexões do BSC, encontra-se a do cliente, que tem por instância, a atenção de conquistar frequentemente sua clientela satisfazendo suas necessidades, e com o acirramento das disputas isso se torna essencial para o sucesso da empresa, pois as medidas do BSC estão em promover a “satisfação do cliente, a retenção de clientes, a aquisição de novos clientes, a lucratividade dos clientes e participação em contas (clientes) nos segmentos-alvo” (KAPLAN; NORTON, 1997, P. 21).

Quanto a perspectivas dos processos internos, as empresas e organizações devem centrar seus esforços para observar a si mesmas, suas organizações, seus pontos críticos e potencialidades, aqui pensa-se em produzir processos internos que gerem impacto, e satisfação do cliente. Diferente do modo tradicional, o BSC conduz as empresas a “resultar na identificação de processos inteiramente novos nos quais uma empresa deve atingir a excelência para alcançar os objetivos financeiros dos clientes” (KAPLAN; NORTON, 1997, P. 21). A procura por inovação é a chave do sucesso prometido pelo BSC ao ser aplicado, evitando massividade e estagnação da empresa e da organização.

Finalmente sobre a perspectiva do aprendizado e crescimento encontrado no BSC para o desempenho organizacional e efetivado em sintonia com as perspectivas financeiras, clientes e dos processos internos, tem-se como hipóteses formuladas por Kaplan e Norton em 1997, que:

a cadeia de causa e efeito que leva ao sucesso no nível estratégico. Esta hipótese de causa e efeito é essencial para o entendimento da métrica que o BSC prescreve. A causa fundamental para o sucesso está relacionada com as pessoas da organização enfocadas pelo BSC na perspectiva de aprendizado e crescimento (HERNANDES; CRUZ; FALCÃO, 2000, p. 2).

Logo, um dos primórdios do sucesso empresarial é uma equipe capacitada tecnicamente e empolgada com o fluxo organizacional, que estejam comprometidas com o avanço da empresa, e se esforçam para aprimorarem suas técnicas e conhecimentos. Uma empresa que fornece espaço para que seus colaboradores possam crescer, evoluir e se sentirem desafiados e motivados, está construindo uma excelente cultura empresarial que beneficiará a si mesma, posto que está no cerne da alma humana o anseio por desenvolverem-se e avançarem, sentimento que deve ser encorajado.

Nas palavras próprias de Kaplan e Norton (1997, p. 22) encontra-se como que além da necessidade ampliar os conhecimentos dos funcionários, é importante também o avanço dos sistemas e dos procedimentos operacionais. Pois, assim, o ciclo se entrelaça com perfeição uma vez que para um real desenvolvimento e desempenho institucional deve-se primar pela “capacidade atual das pessoas, sistemas e procedimentos” (KAPLAN; NORTON, 1997, P. 22).

Por valorizar os indivíduos pensa-se principalmente por desenvolverem suas capacidades de solucionadoras de problemas, pois as máquinas por mais avançadas e tecnológicas jamais poderá racionalizar, pensar, propor avanços e melhorias, solucionar problemas, pois “mesmo os indivíduos ainda envolvidos diretamente na produção e prestação de serviços são valorizados por suas sugestões sobre como melhorar a qualidade, reduzir custos e diminuir ciclos” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 5).

Como observado o *Balanced Scorecard* busca por eficiência e excelência em seus processos, normatizando cada operação das perspectivas a fim de chegar ao todo do sucesso e desenvolvimento da organização, sua aplicabilidade fornece ganhos para as empresas e para a sociedade como um todo, uma vez que a logística é sempre por inovação, responsabilidade e melhorias dos produtos ofertados ao mercado.

4. Considerações finais

Saber a perspectiva de seu cliente é importante para que se tenha um melhor funcionamento do negócio desde a parte de produção até a parte comercial. Todo o ciclo da empresa é mudado de forma eficaz e que agrega valor em seus funcionários consequentemente.

Portanto o BSC é uma forma eficiente e fundamental para a empresa que quer obter clientes fixos e lucrativos, além de alavancar suas vendas a mesma terá uma equipe com mais anseio de desenvolvimento, assim aumentando os índices de crescimento dentro dela, de forma saudável, de seus funcionários.

5. Referências

CAMPOS, José Antonio Marques de. Cenário Balanceado (Balanced Scorecard): Painel de Indicadores para a Gestão Estratégica dos Negócios. São Paulo: Aquariana, 1998.

HERNANDES, Carlos Alberto M.; CRUZ, Cláudio Silva; FALCÃO, Sérgio Dagnino. Combinando o Balanced Scorecard com a gestão do conhecimento. São Paulo. Caderno de Pesquisas em Administração, v. 01, nº 12, 2º trim./2000.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. A Ação Estratégica – Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MONTOYA, C. A. El Balanced Scorecard como herramienta de evaluación en la gestión XXV Congresso Brasileiro de Custos – Vitória, ES, Brasil, 12 a 14 de novembro de 2018 administrativa. Visión de Futuro. Miguel Lanun. vol. 15. n. 2. jul/dic. 2011. Disponível em: . Acesso em: 18 ago. 2016.

OLIVEIRA, Luis Martins de; PEREZ Jr. José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. Controladoria Estratégica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, E. M. M. e. As ferramentas da Controladoria utilizadas pelos gestores no processo de tomada de decisões: um estudo de caso em uma empresa salina de Mossoró/RN. 2010. 63 f. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis). Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, Patu, 2010.

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz dos. Fundamentos de Controladoria. São Paulo: Atlas, 2006.

Gestão estratégica balanceada: um enfoque nas boas práticas de gestão. LUCCA, Giancarlo. Editora São Paulo. Eeditora Atlas S.A. 2013.