

Jornal Eletrônico

Faculdades Integradas Vianna Júnior

ISSN 2176-1035

Ano V – Edição I – Maio 2013

BSC: uma ferramenta estratégica para tomada de decisão e gestão de pessoas

Wellington Aparecido Ribeiro¹
Débora Vargas Ferreira Costa²
Marcos Paulo do Couto Costa³

RESUMO

O trabalho discute a importância do *Balanced Scorecard* - BSC no ambiente de negócios, como ferramenta estratégica para a tomada de decisão e gestão de pessoas. O BSC foi mostrado desde a sua origem e definição, além das perspectivas financeira, do cliente dos processos internos da empresa e de aprendizagem e crescimento. Foi discutida a importância do BSC como ferramenta estratégica para a tomada de decisão. A Metodologia utilizada no trabalho foi a pesquisa bibliográfica. O BSC, utilizado de maneira integrada, mostra como maximizar o desempenho da empresa a longo prazo, auxiliando na tomada de decisão e na gestão de Recursos Humanos (RH).

PALAVRAS-CHAVE: BSC. ESTRATÉGIA. VANTAGEM COMPETITIVA.

INTRODUÇÃO

O *Balanced Scorecard* - BSC se tornou uma forte ferramenta para tomada de decisão, contribuindo para melhoria da competitividade empresarial. A implantação

¹ MBA em Gestão Estratégica de Pessoas, Universidade Federal de Juiz de Fora – war@cemig.com.br

² Mestre em Administração de Empresas, Faculdades Integradas Vianna Junior – debora1@powermail.com.br

³ MBA em Logística Empresarial, MRS Logística S.A. – marcos.paulo@mrs.com.br

desta ferramenta mostra uma visão de um sistema integrado de gestão e qualidade, focado nos resultados da organização.

É um grande desafio para as organizações se posicionarem no mercado, em espaços cada vez mais competitivos e exigentes, portanto, elas precisam atender, simultaneamente, exigências de preços, prazos, qualidade e confiabilidade. Partiu-se do pressuposto de que o BSC pode contribuir para melhoria do sistema de gestão das grandes corporações, que será demonstrado na pesquisa.

O trabalho buscou responder a seguinte questão de pesquisa: como o BSC tem sido utilizado para tomada de decisão no ambiente empresarial relacionado à gestão de pessoas?

A escolha do tema se deve à disseminação da ferramenta do BSC nos negócios, para que possa auxiliar os gestores de empresas, na tomada de decisão. Segundo Soares (2001) a implantação do BSC nas organizações pode ser útil suprindo a carência das empresas no que se refere a planejamento e gestão estratégica. O objetivo da pesquisa foi discutir a importância do BSC no ambiente de negócios, como uma ferramenta estratégica para a tomada de decisão e gestão de pessoas.

O trabalho foi dividido em 4 seções: a primeira enfocou o planejamento estratégico, sua importância, etapas para sua formulação e a estratégia; o segundo capítulo apresentou o *Balanced Scorecard*, com sua origem e definição, perspectivas, bem como sua elaboração e implantação; na terceira discutiu-se a importância do *Balanced Scorecard* como ferramenta estratégica para tomada de decisão e finalmente na quarta, foi mostrada a gestão de pessoas com sua evolução histórica, o planejamento de RH e a gestão estratégica de pessoas.

METODOLOGIA

A metodologia usada, constou de uma pesquisa bibliográfica, através da consulta de livros, sites, e demais publicações que tratam do tema.

Conforme define Gil (2001. p. 21), a pesquisa bibliográfica:

Visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vista a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulam a compreensão.

Lakatos e Marconi (2003) destacam que a pesquisa bibliográfica pode ser entendida como pesquisa de fontes secundárias, tratando-se basicamente da realização de um levantamento da bibliografia já publicada e apresentada em forma de livros técnicos, artigos e revistas científicas, dentre outras. Pode-se afirmar que sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com a literatura escrita sobre um determinado assunto, no intuito de possibilitar ao cientista uma espécie de reforço conceitual para suportar a análise de sua linha de pesquisa.

1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Nesta seção destaca-se a importância do planejamento estratégico e os conceitos de estratégia.

O planejamento estratégico é uma atividade organizacional e como tal pode ser entendida como uma forma de aprendizado, identificando o padrão de atividade que deverá ser estabelecido e as características de estrutura da organização. Neste sentido, é importante estabelecer em um plano as principais ações referentes a sua formalização em nível estratégico (CHIAVENATO e SHAPIRO, 2003).

Segundo Kotler (2001, p. 189) “O planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente”.

Slack, Chambers e Johnston (2002) relatam que o planejamento é baseado em expectativas, que são apenas esperanças em relação ao futuro, as quais poderão nem acontecer. Tais previsões podem ser determinadas por níveis de planejamento, os quais relacionam as estratégias mais importantes e suas prioridades dentro da organização. São consideradas etapas para a formulação do planejamento as quais serão vistas a seguir.

De acordo com Oliveira (2012) a elaboração do planejamento estratégico é formada por cinco etapas: preparação, detalhamento, implantação, acompanhamento e revisão.

A etapa de preparação é constituída por: motivação, procurando-se divulgar os benefícios que dele pode se esperar e para divulgar, internamente, os conceitos e a metodologia adotada; e, diagnóstico, para avaliação da situação estratégica, da mentalidade estratégica e da prontidão estratégica. Na etapa do detalhamento serão

feitos os planos de ação e projetos específicos, os orçamentos de investimento, o orçamento estratégico e o cronograma de implantação (OLIVEIRA, 2012).

Em relação à implantação, o planejamento estratégico é um processo contínuo, permanente e progressivo o qual, uma vez implantado, segue uma rotina como qualquer outra dimensão da gestão empresarial. Possui dois grandes ciclos de revisão: operacional e estratégica. A etapa de acompanhamento é um processo gerencial de verificação crítica sistemática do andamento da implantação do plano estratégico de uma organização. Neste processo, verificam-se as condições operacionais da implantação dos planos de ação e, também, as condições externas à organização, revendo-se as hipóteses básicas e até as mudanças nos cenários ou premissas básicas utilizadas na concepção do plano (OLIVEIRA, 2012).

Na etapa de revisão, verifica-se, primeiro, a implantação dos planos em relação ao programado e se os resultados são os esperados. Depois se o ambiente externo, os cenários e as premissas estratégicas adotadas quando da elaboração do plano ainda continuam válidas ou se houve mudanças (KOTLER, 2001).

No ciclo operacional, avalia-se se o andamento da implantação está de acordo com o planejado no escopo, no prazo e nos resultados intermediários e finais. Caso isto aconteça são avaliados os elementos administrativos e operacionais envolvidos no projeto. As correções de rumo se dão, neste caso, apenas com base em alterações sobre um ou mais desses elementos e recursos. (OLIVEIRA, 2012).

O desenvolvimento de uma estratégia exige que a empresa faça uma previsão do futuro, que vai orientá-la a tomar grandes decisões sobre seu foco, o investimento dos recursos e a coordenação das atividades de toda a organização.

Oliveira (2012, p. 178) destaca como a seguinte definição de estratégia: “é um conjunto de decisões formuladas com o objetivo de orientar o posicionamento da empresa no ambiente”. Representam diretrizes e regras formuladas com o objetivo de orientar o posicionamento da empresa no seu ambiente, visando determinar metas básicas a longo prazo e os seus objetivos bem como, adoção das linhas de ação e aplicação dos recursos necessários para alcançar essas metas. É um caminho, uma maneira ou ação estabelecida e adequada para alcançar os desafios e objetivos da empresa.

Portanto deve-se considerar, com igual importância, o ponto que se deseja alcançar e como se pode chegar a melhor situação desejada.

Em relação ao conceito de estratégia, o consenso está longe de ser alcançado. Reconhecendo essa dificuldade, Porter (1989) propõe um conceito amplo que busca agregar diversas dimensões. Segundo o autor, estratégia:

(1) é um padrão coerente, unificado e integrativo de decisões; (2) que determina e revela os propósitos organizacionais em termos de seus objetivos de longo prazo, programas de ação, e prioridades para alocação de recursos; (3) seleciona os negócios em que a organização está ou vai estar; (4) busca alcançar uma vantagem sustentável de longo prazo em cada um dos negócios, por meio de respostas adequadas às oportunidades e ameaças do ambiente, e aos pontos fortes e fracos da organização; (5) engloba todos os níveis da organização (corporativo, negócio e funcional); e (6) define a natureza das contribuições econômicas e não econômicas aos interessados (PORTER, 1989, p. 89).

Com referência à forma de chegar à situação desejada, a chave do sucesso da empresa é a habilidade da alta administração em identificar as principais necessidades de cada um dos grupos, estabelecer algum equilíbrio entre eles e atuar com um conjunto de estratégias que permitam sua satisfação. Este conjunto de estratégias, como um modelo, identifica o que a empresa tenta ser (OLIVEIRA, 2012).

2 BALANCED SCORECARD

Nesta seção será apresentado o *Balanced Scorecard* - BSC que é um sistema gerencial organizado em torno de quatro perspectivas: financeira; do cliente; processos internos e aprendizagem e crescimento.

2.1 Origem e Definição

O *Balanced Scorecard* é uma expressão inglesa que representa um sistema de gestão elaborado dos anos 1990 por Robert Kaplan, professor da Escola de Negócios de Harvard e David Norton, Presidente da *Renaissance World Strategy Group* (KAPLAN e NORTON, 2004).

De acordo com os autores o BSC faz avaliações sobre o cliente, identificando processos internos que podem ser aperfeiçoados, analisando as possibilidades de aprendizado e crescimento, além de investimentos em RH e sistemas de capacitação.

Entre os aspectos de desempenho empresarial, destacam-se como merecedores de um enfoque o processo de aprendizado e as possibilidades de crescimento. A razão disto é que formam a base da melhoria da qualidade e da inovação. Essa idéia, conforme o autor do modelo, Kaplan (1998), justifica-se em virtude de que, uma empresa pode funcionar muito bem, do ponto de vista financeiro, ter boas relações com os clientes e contar com excelentes processos, mas se outra empresa obtiver vantagens semelhantes, isso poderá não ser suficiente. E é justamente a capacidade de inovação e aprendizagem que fará com que a empresa, possa se preparar, continuamente em seu futuro.

Indicadores relacionados a essa perspectiva de inovação, conforme Hikage, Carvalho e Laurindo (2003) estão baseados em índices de renovação de produtos, desenvolvimento de processos internos, avaliação de falhas no planejamento.

Para Hikage, Carvalho e Laurindo (2003, p. 3) o BSC “ajuda na comunicação dos objetivos e medidas estratégicas, no planejamento e estabelecimento de metas e alinhamento de iniciativas, proporcionando melhoria no feedback e aprendizado”.

Conforme Kaplan e Norton (2004) o BSC auxilia as organizações a planejar e entender sua estratégia de forma “balanceada”, não se limitando somente à definição de objetivos e metas estratégicas únicas e exclusivamente financeiras. É mais do que um novo sistema de indicadores. Empresas inovadoras o utilizam como a estrutura organizacional básica de seus processos gerenciais (KAPLAN e NORTON, 2004, p.20).

Desta forma, o *Balanced Scorecard* tornou-se um instrumento importante para esclarecer e traduzir a visão e a estratégia, comunicar e unir objetivos estratégicos e, para mensurar, planejar, estabelecer metas e promover sintonia das iniciativas, definir prioridades, fomentar o feedback estratégico por meio da monitoração contínua e reavaliação da estratégia com base em resultados e custos da capacidade produtiva (LIMA, 1997).

Para Michael Hammer (apud LIMA, 1997, p. 59) "a principal virtude do *Balanced Scorecard* é desmistificar a mensuração do desempenho, integrando-a ao gerenciamento estratégico."

2.2 Perspectivas do BSC

Kaplan e Norton (2004) apresentam quatro perspectivas de mensuração do desempenho: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa e de aprendizagem e crescimento, que serão vistas a seguir.

Perspectiva financeira:

Conforme Kaplan e Norton (2004) as medidas de desempenho financeiro informam se a estratégia da empresa, bem como sua implementação e execução, estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros.

Ao iniciar o desenvolvimento das medidas financeiras, os gestores devem identificar as mais adequadas à sua estratégia, os objetivos e as medidas precisam exercer um duplo papel: primeiro definir o desempenho financeiro esperado e, segundo servir de meta principal para os objetivos e metas de todas as outras perspectivas (KAPLAN e NORTON, 2004).

Os objetivos financeiros podem diferir muito em cada fase do ciclo de vida de uma empresa. Em função do tipo de organização várias estratégias de negócios poderão surgir.

Para Kaplan e Norton (2004) existem temas estratégicos para a perspectiva financeira a partir das estratégias de crescimento e sustentação, são eles: crescimento e mix de receita, redução de custos e melhoria de produtividade e utilização dos ativos e estratégias de investimentos.

Perspectiva do cliente:

De acordo com Kaplan e Norton (2004), a estratégia da empresa é definida de acordo com o segmento de cliente e mercado e pode ser formulada através de pesquisa de mercado. Os segmentos de mercado e as preferências do cliente podem dimensionar o preço, qualidade, funcionalidade, serviço e outros.

O grupo de medidas essenciais dos clientes mostra a relação de causa e efeito através de indicadores como a participação de mercado, retenção de clientes, capacitação de clientes, satisfação de clientes e lucratividade de clientes.

Essa perspectiva permite que os gestores traduzam a declaração da missão da empresa em serviço ao cliente e em medidas específicas que refletem os fatores preocupantes dos mesmos, que foram agrupadas por Kaplan e Norton (2004) em três categorias distintas: tempo, qualidade e preço.

Perspectiva dos processos internos da empresa:

A perspectiva dos processos internos da empresa deve ser desenvolvida depois da perspectiva financeira e do cliente para que as empresas focalizem as metas dos processos internos de acordo com os objetivos dos clientes e acionistas.

Para Kaplan e Norton (2004, p. 97-98):

Recomendamos que os executivos definam uma cadeia de valor completa dos processos interno que tenha inicio com o processo de inovação – identificação das necessidades atuais e futuras dos clientes e desenvolvimento de novas soluções para essas necessidades -, prossiga com os processos de operações – entrega dos produtos e prestação dos serviços aos clientes existentes – e termine com o serviço pós-venda – oferta de serviços pós-venda que complementem o valor proporcionado aos clientes pelos produtos ou serviços de uma empresa.

Os sistemas convencionais se preocupam apenas em monitorar e melhorar os indicadores de custos, qualidade e tempo dos processos. O BSC, ao contrário, faz com que os requisitos de desempenho decorram das expectativas de participantes externos específicos (KAPLAN e NORTON, 2004).

Perspectiva de aprendizagem e crescimento:

A quarta perspectiva do BSC tem como objetivo apresentar os resultados das demais. Para Kaplan e Norton (2004) a capacidade dos funcionários, capacidade dos sistemas de informação, a motivação, *empowerment* (delegar poder) e alinhamento são as categorias principais dessa perspectiva.

Um grupo essencial de três indicadores focados nos funcionários – satisfação, produtividade e retenção – monitora resultados a partir dos investimentos feitos em funcionários, sistemas e alinhamento organizacional. Os vetores desses resultados são, até o momento, um tanto genérico e menos desenvolvidos do que os das outras três perspectivas do Balanced Scorecard. Eles incluem índices agregados de cobertura de funções Estratégicas, disponibilidade de informações estratégicas e nível de alinhamento pessoal, de equipe e de departamento com os objetivos estratégicos (KAPLAN e NORTON, 2004, p. 152).

Em síntese, o *Balanced Scorecard* traduz a estratégia em objetivos e medidas através de um conjunto equilibrado de perspectivas. “O *Scorecard* inclui medidas dos resultados desejados e dos processos capazes de assegurar a obtenção desses resultados desejados no futuro” (MARTINS e TURRIONI, 2002, p. 3).

2.3 Implantação do BSC

Com a adoção do BSC como ferramenta estratégica e já se nota diferenças em sua implementação, nas empresas no Brasil. Segundo Soares Júnior e Prochink (2009) as empresas ainda têm dificuldades na implantação de ferramentas estratégicas, não exclusivamente no BSC. É preocupante o percentual elevado das falhas da implantação.

Na opinião de Soares Júnior e Prochink (2009) as falhas na implementação do BSC estão na deficiência dos processos organizacionais, podendo ser apontado a falta de comprometimento da alta administração; o envolvimento de poucas pessoas; “encastelamento” do *scorecard* no topo; processos de desenvolvimento muito longos, o BSC como projeto de mensuração de ocasião única; tratamento do BSC como projeto de área de sistemas; contratação de consultores inexperientes; implementação do BSC apenas para fins de remuneração. Em estudos de competitividade foi observado que,

[...] nos estágios iniciais de um projeto de BSC, durante a construção dos mapas de estratégia, as pessoas tendem a estabelecer relações de causa e efeito entre a maioria dos objetivos. Isso revela, também, uma dificuldade das equipes em separar o que é estratégico do que é operacional. Ou seja, há uma cultura, ainda presente, de ater-se a aspectos pontuais e operacionais, relegando-se, a um segundo momento, a discussão das questões estratégicas para o negócio (SOARES JÚNIOR e PROCHNIK, 2009, p.20).

Neste caso, para os autores, deve ser contratada uma consultoria externa trazendo experiências de outras empresas evitando propostas, opiniões internas e contribuindo para que as equipes possam separar o operacional do que é estratégia.

Os indicadores escolhidos são importantes e devem ser claramente definidos evitando ser trocados em curto espaço de tempo. O tempo mínimo é do ciclo anual de revisão do BSC.

Na perspectiva financeira, segundo Ching (2004) os indicadores financeiros podem ser separados em 3 grupos: sobrevivência da empresa pela geração do fluxo de caixa; sucesso da empresa pelo aumento da receita incluindo lucro operacional e retorno sobre o investimento e prosperidade significando o aumento da participação de mercado englobando valor do acionista e valor econômico agregado (EVA).

Na perspectiva do cliente, alguns indicadores podem ser: tempo de tratamento do pedido até a entrega, *time-to-market* para os novos produtos e entregas no tempo demandado pelo cliente. A qualidade que mede os defeitos na percepção do cliente, pode ter como indicadores o atendimento das especificações

definidas por ele. Na perspectiva do aprendizado e crescimento, destaca-se a habilidade da empresa em inovar, melhorar, aprender e se superar está em consonância com a maximização do valor da empresa. A perspectiva dos processos internos tem enfoque nas medidas baseadas em clientes importantes, mas devem ser correspondidas em medidas internas do que a empresa deve fazer para atender as expectativas deles. Essas medidas devem provir dos processos de negócio que tenham o maior impacto na satisfação dos clientes, os processos que são os direcionadores de valor (CHING, 2004).

Esta é a parte em que os conceitos da organização vista como uma seqüência de atividades e da Cadeia de Valor (*Value Chain*) se encaixam perfeitamente no Modelo de *Balanced Scorecard*. As medidas devem ser elaboradas para medir a eficiência das atividades e dos processos de negócio.

As empresas de um modo geral buscam a implantação do BSC para ajudar na operacionalização do planejamento estratégico e na gestão de desempenho num ambiente instável.

2.4 Elaboração e Dificuldades

Para Soares (2001) os métodos usados na elaboração do BSC deve ser enquadrados em quatro etapas: definição da arquitetura de indicadores, consenso em função dos objetivos estratégicos, escolha e elaboração dos indicadores e elaboração do plano de implementação.

No programa de gerenciamento do BSC são necessárias duas fases em sua implementação: elaboração e a implementação.

A fase de elaboração compreende todo o processo de construção do *Balanced Scorecard*, a definição de perspectivas, objetivos estratégicos, indicadores de desempenho, metas de superação e iniciativas que promoverão seu alcance. Fazem parte desta fase também o desenvolvimento do programa de implementação que garantirá a associação das medidas aos bancos de dados e sistemas de informação, programas de divulgação aos funcionários e integração do *Balanced Scorecard* à filosofia gerencial. Na Fase de Implantação ocorre a execução dos programas de ação desenvolvidos na Fase de Elaboração. É quando o *Balanced Scorecard* começa a ser incorporado ao processo gerencial da empresa. Ela compreende a comunicação do *Balanced Scorecard* para toda a organização, o alinhamento das metas individuais, das iniciativas estratégicas, dos investimentos e orçamento com o *Scorecard* e o processo de feedback, como um mecanismo de aprendizagem contínua (SOARES, 2001, p. 73).

A problemática de muitas empresas é a falta de planejamento do seu ingresso no mercado, convive com a falta de RH qualificados e a falta de recursos financeiros. Estas problemáticas são barreiras que geraram a necessidade de sistemática para elaboração do BSC nas empresas.

Deve ser feita uma avaliação periódica do *Scorecard* para avaliar se os objetivos elaborados são válidos ou não. Independente do alcance de metas quando a empresa está inserida num ambiente instável.

As principais falhas apontadas por Croce Filho e Costa (2008) na implantação e implementação do BSC são: a falta de comprometimento e ser uma ação isolada da alta administração não dividindo papéis e responsabilidades.

Outras falhas relatadas são utilizar o BSC como evento único e não como processo contínuo, poderia ter sua execução minimizada através de comunicação e informação.

A falta de alinhamento com os sistemas e objetivos existentes, metas difíceis de controlar e incorretas, levam à perda dos objetivos de vista, o BSC é subutilizado por não ser baseado na estratégia, não quebrar paradigmas, não ser implementado de forma eficiente. Como a organização não está voltada para o aprendizado, confunde-se o BSC com a estratégia, tratando esta ferramenta como projeto de uma única área, contratando de consultores inexperientes, criando dificuldades em monitorar as medidas não-financeiras e estabelecendo objetivos de curto e longo prazo e no acesso e entendimento das informações.

Relações de causa e efeito mal estabelecidas, como a falta de liderança para comandar a implantação e de infra-estrutura da organização, desafios políticos, variável não-financeira incorreta, falta de abordagem científica, envolvimento de poucas pessoas e dificuldades de se definir boas medidas, são exemplos de impedimento para implantação bem sucedida do BSC.

Estas falhas registradas podem retardar o processo de implantação do BSC, causando grandes prejuízos para as empresas.

3 GESTÃO DE PESSOAS

3.1 Evolução Histórica do RH

A Administração de RH surgiu a partir do crescimento e da complexidade das tarefas organizacionais.

Por meio de modelos de desenvolvimento da Administração é possível analisar melhor o desenvolvimento da área de RH.

Chiavento (2008) relata sobre os quatro modelos: autocrático, protetor, de apoio e de colegiado, que representam a evolução histórica, na prática da administração, durante, aproximadamente, os últimos cem anos. Assim como as organizações são diferentes, o modelo comportamental também não é o mesmo dentro de suas próprias unidades organizacionais. Também, as práticas dos gerentes podem diferir do modelo que prevalece na organização em função das diferenças inerentes à pessoa do gerente e contingências da unidade ou órgão.

No que se refere ao modelo autocrático, este tornou-se o modelo que prevaleceu na Revolução Industrial. Apoiando-se no poder, a orientação gerencial é formal. Parte do princípio que os empregados têm que ser dirigidos, obedecem as ordens.

Segundo Davis (2002) o modelo protetor surgiu quando, para satisfazer as necessidades de segurança dos empregados, um certo número de companhias adotou programas de bem-estar, por volta dos anos 1890 e 1900. Conhecidos como paternalismo, incluíam uma variedade de benefícios. Desde que as necessidades físicas dos empregados já estejam razoavelmente atendidas, o empregador se volta para as necessidades de segurança como uma força motivacional. Como resultado do tratamento dado, os empregados se mantêm contentes, mas não fortemente motivados, onde retribuem com uma "cooperação passiva". Os estudos da Universidade de Michigan, nas décadas de 40 e 50, relatavam que "o empregado feliz não é necessariamente o empregado mais produtivo".

O comportamento de apoio não é do tipo que requer dinheiro. É muito mais um estilo de liderança do gerente no trabalho com relação a seus colaboradores. O modelo de apoio funciona bem com ambos: empregados e gerentes, entretanto, conforme as necessidades de recompensa material e segurança forem sendo satisfeitas e os empregados passem a conhecer outras empresas, outros modelos, espera-se que os mesmos reivindiquem uma orientação de maior apoio.

O modelo colegiado pode ser considerado uma extensão do modelo de apoio. O termo "colegiado" diz respeito a um corpo de pessoas com finalidade comum. Neste modelo os gerentes são vistos como colaboradores em lugar de patrões. O

gerente é o treinador que constrói o time melhor e o empregado responde a essa situação com responsabilidade (DAVIS, 2002).

A Teoria Z, proposta por William Ouchi, pode ser considerada um modelo híbrido que combina elementos da prática gerencial japonesa com uma avaliação das necessidades dos trabalhadores norte-americanos. Esta teoria está baseada numa preocupação compartilhada das múltiplas necessidades dos empregados, caracterizando a tendência no sentido dos enfoques de apoio e colegiado, isto, devido o uso das decisões orientadas para o consenso. (DAVIS, 2002).

Acompanhando a evolução dos processos administrativos, a evolução do RH começa a Revolução Industrial, sendo chamada Relações Industriais, tinha como objetivo buscar o equilíbrio entre o capital e o trabalho (organização e pessoas), procurando evitar ou diminuir os conflitos entre os interesses das organizações e os interesses individuais das pessoas que trabalham nestas organizações. Em 1950 passou a se chamar Administração de Pessoal (LACOMBE, 2011).

Em 1960, as pessoas passam a ser reconhecidas como recursos fundamentais para o sucesso empresarial. Surge então, como se conhece atualmente o conceito de Administração de RH.

Ao longo do século XX, a área de RH passou por três etapas distintas: relações industriais, RH e gestão com pessoas. Cada abordagem está diretamente relacionada às necessidades de sua época e à mentalidade predominante.

Conforme existiram as sociedades agrícola e a industrial, hoje vive-se na sociedade da informação, a qual destacou o trabalhador intelectual. Essa nova ótica empresarial mais o processo de globalização repercutiram na área de RH, a qual busca alinhar-se com a incessante inovação na gestão do capital humano da empresa. (LACOMBE, 2011).

Nesse novo contexto, cabe à área de gestão de pessoas ajudar a organização a realizar sua missão, proporcionar competitividade, favorecer o desenvolvimento dos funcionários por meio de programas de treinamento que possam mantê-los motivados, aumentar a satisfação dos colaboradores, desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho, administrar a mudança e manter políticas éticas e de responsabilidade social.

3.2 Gestão Estratégica de Pessoas

É interessante admitir a necessidade de adaptação das empresas, em resposta às mudanças no ambiente de negócios na área de RH.

No contexto atual da Administração, a atividade de RH vem valorizando crescentemente as pessoas que ocupam posições de liderança e têm encargos de pessoal, independentemente da área de atuação.

Dessa forma, houve uma mudança nas organizações quanto a sua visão das pessoas: antes as pessoas eram vistas simplesmente como recursos, dotadas de habilidades, capacidade, destreza e conhecimentos para a execução de tarefas para alcançar objetivos organizacionais; hoje a visão das pessoas como pessoas, dotadas de características próprias de personalidade, aspirações, valores, crenças, atitudes, motivações e objetivos individuais. Pessoas que fazem parte da organização e significa talentos que precisam ser desenvolvidos e mantidos, é o capital intelectual que movimenta a organização na direção por ela determinada.

A gestão de pessoas baseia-se no fato de que o desempenho de uma organização depende fortemente da contribuição das pessoas que a compõem e a forma como as pessoas estão organizadas, são estimuladas e capacitadas, e como são mantidos num ambiente de trabalho e num clima organizacional adequados. E ainda, como estão estruturados e organizados os membros da força de trabalho, de modo a habilitá-los a exercer maior poder e liberdade de decisão, levando à maior flexibilidade e à reação mais rápida aos requisitos mutáveis do mercado.

Os profissionais de RH, além de atuarem em áreas técnicas, empresas modernas procuram levar as pessoas talentosas a contribuir ao máximo para a competitividade, e dos fundamentos necessários para as constantes mudanças. Com isso, o especialista em RH passa a ser um consultor interno que lida com a capacidade criativa e empreendedora das pessoas, habilitando-as para trabalhar com novas formas organizacionais num mercado em expansão.

4 IMPORTÂNCIA DO BSC COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA TOMADA DE DECISÃO E GESTÃO DE PESSOAS

Com as mudanças organizacionais e a reestruturação de funções, é cada vez mais importante estabelecer parâmetros de qualidade e competência.

O *Balanced Scorecard* busca o equilíbrio entre os objetivos, de curto e longo prazos, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores e tendências

e ocorrências e entre perspectivas interna e externa. Por meio de uma relação íntima entre as competências organizacionais e individuais.

4.1 Determinantes para a tomada de decisão

As atividades de uma empresa podem ser vistas como o mecanismo pela qual os recursos são utilizados para realizar o trabalho, determinado por menor custo e qualidade para realizar as atividades.

Segundo Ching (2004) tradicionalmente, as empresas têm conduzido seus negócios sob dois aspectos: gestão de custos e mensuração de desempenho.

No primeiro aspecto as empresas organizam-se por departamentos ou centros de custos, utilizando-se de rateios arbitrários atribuídos aos produtos, relacionados sobre material direto empregado, mão de obra direta ou hora máquina, dando uma importância demasiada aos relatórios financeiros, na forma de demonstrativo de resultados e balanços. Não se consegue estabelecer uma relação precisa entre o custo dos diversos recursos e os produtos fabricados e os clientes atendidos.

No segundo aspecto, com a mensuração de desempenho e performance, a empresa utiliza-se os métodos tradicionais de focar em medidas financeiras, que podem culminar em decisões disfuncionais.

As medidas financeiras utilizadas pelas empresas podem fornecer análises históricas, centradas para os aspectos internos dos negócios. Enquanto que, as medidas não financeiras pecam na sua utilidade e contribuição ao negócio. Exemplos dessas medidas são o *market share* (participação no mercado) da empresa, índices de absenteísmo (faltas, ausências de funcionários). As medidas de desempenho não focam nos objetivos chaves do negócio para atingir resultados, não conseguem responder rapidamente às mudanças do mercado e não atendem as necessidades dos gerentes na tomada de decisão (CHING, 2004).

O foco em atividades direciona a atenção dos gerentes para os processos de negócio, pois estes atraem recursos dos departamentos. Somente quando usam o enfoque baseado em atividades, podem enxergar a performance atual dos seus processos e direcionar esforços para melhorá-los.

4.2 Análise do BSC como Ferramenta Estratégica

O BSC define custos em termos de atividades e processos de uma organização e determina custos associados com as atividades, rastreia custos de suporte/indiretos para as atividades de acordo com o seu consumo. Uma vez determinados os custos das atividades, estes são levados aos objetos de custo (produtos, serviços, clientes etc) com base na sua demanda (CHING, 2004).

Diz-se, então, que atividades consomem recursos e objetos de custos demandam atividades na medida das suas necessidades.

O modelo de Balanced Scorecard reflete a primeira tentativa de desenvolver um sistema de mensuração de desempenho que foca atenção nos objetivos da organização, coordenação da tomada de decisão individual e provisão de uma base para o aprendizado da organização (KAPLAN, 1998, p. 530).

O *scorecard* balanceia a mensuração de desempenho considerando tanto os resultados e as causas do desempenho nos objetivos da empresa.

Para estar balanceado, o sistema de mensuração de desempenho deve refletir o entendimento da organização das causas do desempenho nos objetivos da empresa, isto é, deve monitorar tanto o desempenho quanto o que a administração acredita que sejam os direcionadores deste desempenho. Isto é a profundidade requerida de estar balanceada. E este sistema também deve medir os aspectos mais críticos ou diferenciadores do desempenho da organização. Estes aspectos dão a organização as habilidades em atingir seus objetivos. Esta é a largura requerida de estar balanceada (KAPLAN, NOTORN, 2004, p. 533).

O modelo de *Balanced Scorecard* é visto a partir do desempenho de uma empresa ou unidade de negócio conforme as quatro perspectivas (financeira, do cliente, do aprendizado e de processos) destacadas na Figura 1.

No modelo, cada empresa deve decidir o que é importante para se medir em relação a sua visão e estratégia.

Neste modelo, a administração da empresa é requerida a discutir, considerar e concordar as principais medidas de desempenho em cada uma das perspectivas.

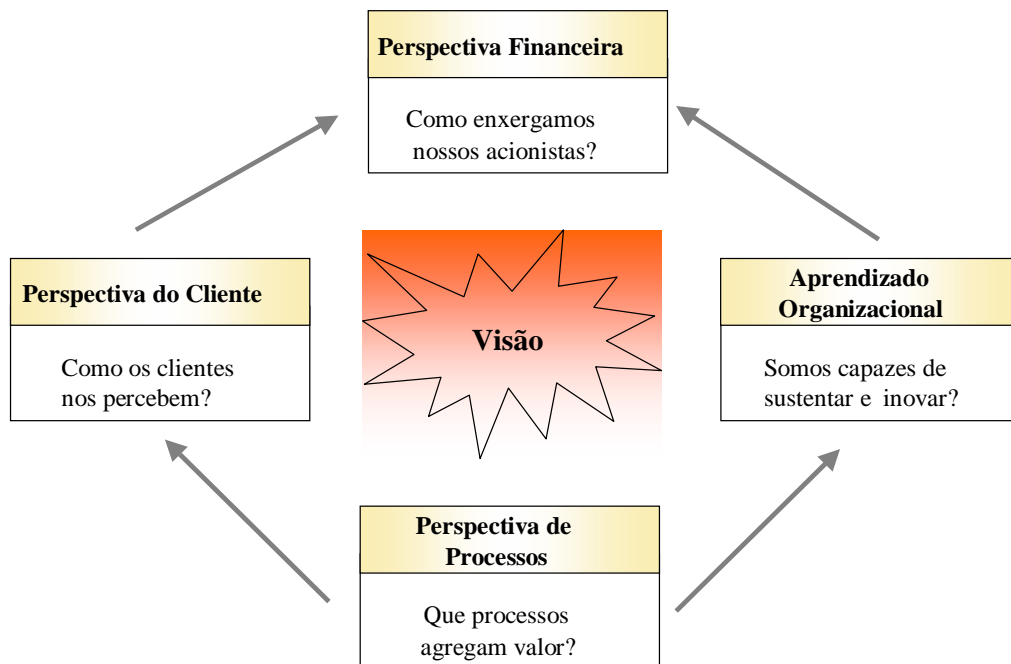


Figura 1 - Modelo de *Balanced Scorecard*

Fonte: Ching (2004, p. 94).

Não existem conjunto de medidas pré determinadas que se encaixam em todas as situações de negócio. Cada empresa deve decidir o que é importante para se medir em relação a sua visão e estratégia. Assim, tanto o valor do acionista como o valor econômico agregado são uma tentativa de olhar o desempenho financeiro para frente, mas a crítica a respeito indicadores é que não são baseados nas atividades e processos que direcionam o fluxo de caixa e se preocupam somente com o fluxo de caixa resultante.

O objetivo máximo da administração de uma empresa é maximizar o investimento dos acionistas, o valor da empresa. Porém este objetivo é o resultado final de fazer as coisas certas, isto é, agregando valor aos clientes, melhorando o negócio e os seus processos operacionais, inovando constantemente, possibilitando a empresa a aprender e dividindo este aprendizado com o resto da organização. O *Balanced Scorecard* reconhece tudo isso atribuindo igual ênfase aos fatores necessários para fazê-los certo, o que resultará no atingimento do objetivo máximo. No entanto, todas as medidas são dirigidas pela visão do negócio (MORROW, 1997, p. 156).

Identificar os fatores que são importantes aos clientes é a exigência deste modelo. Normalmente as preocupações dos clientes se encaixam em quatro

categorias: tempo, qualidade, desempenho e serviço e são nestas categorias que precisamos identificar os indicadores.

Segundo Ching (2004) isto provem de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais que vão resultar em vários indicadores: qualidade dos funcionários no tocante a treinamento e capacitação; sugestões dos funcionários para aumento da receita/economias; liderança na tecnologia traduzida em tempo de desenvolvimento; porcentagem de vendas proveniente de novos produtos; rotatividade do pessoal; parceria com clientes e concorrentes para alargar amplitude do negócio.

Medidas baseadas em clientes são importantes, mas devem ser correspondidas em outras medidas internas do que a empresa deve fazer para atender as expectativas deles. Essas medidas devem provir dos processos de negócio que tenham o maior impacto na satisfação dos clientes, os processos que são os direcionadores de valor.

Conforme foi dito anteriormente, o sucesso de uma empresa pode ser definido pela maneira como organiza e gerencia sua seqüência de atividades. Uma seqüência de atividades que cria um produto ou serviço pode ser entendido como cadeia de valor, uma vez que cada etapa na cadeia deve agregar algo no produto que o cliente valorize.

Esta é a parte em que os conceitos da organização vista como uma seqüência de atividades e da Cadeia de Valor (*Value Chain*), descritos anteriormente, se encaixam perfeitamente no Modelo de *Balanced Scorecard*.

4.3 Integrando a Gestão de Pessoas com o BSC

O dinamismo do dia-a-dia, a constante necessidade da tomada de decisões rápidas e precisas, coloca a organização na situação de estar sempre bem informada e, sobretudo bem assessorada sob todos os ângulos. Para tomar decisões corretas, contundentes, assegurando o interesse coletivo e protegendo o patrimônio comum, é preciso que contar com profissionais capazes, garantindo uma total confiança, versatilidade e segurança.

O comportamento humano se mostra cada vez mais complexo no que diz respeito ao ambiente das organizações nas quais trabalham. Se por um lado, essas organizações se mostram preocupadas em atingir seus objetivos e obter resultados,

por outro percebem que as pessoas naturalmente buscam alcançar sua auto-realização, através da consecução de objetivos pessoais, sem que isso represente uma orientação antagônica àquela das organizações das quais fazem parte.

Neste sentido o BSC pode trabalhar numa integração com a Gestão de Pessoas. Chiavenato e Shapiro (2003) apontam que as mudanças representam a maneira pela qual a organização executa suas tarefas e produz seus serviços e produtos. Outro tipo de mudança é a dos produtos e serviços que afetam os resultados ou saídas da organização. E por fim a mudança nas pessoas e na cultura da organização que provoca alterações nos comportamentos, atitudes, expectativas, aspirações, necessidades, que afetam a cultura organizacional.

De acordo os autores as organizações que resolvem promover mudança devem avaliar qual dimensão ou tipo de mudança que estão dispostas a fazer, pois se percebe que as mudanças são traumáticas e estão crescendo muito ao longo das últimas décadas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a realização do trabalho foi possível concluir que o *Balanced Scorecard* constitui uma ferramenta estratégica para o desempenho eficiente das empresas, demonstrando como é preciso fazer para criar valor para os clientes.

O aumento da competitividade obriga as empresas a um desenvolvimento sistemático e diário com objetivo de sobreviverem no mercado, diante disto os empresários precisam tomar decisão cada vez mais rápido e uma das preocupações dos gestores nas organizações é a necessidade de medição de desempenho.

Verificou-se que as perspectivas RH juntamente com o Modelo de *Balanced Scorecard* ajudam a especificar a importância que investimentos em pessoas e sistemas podem contribuir para a melhoria dos processos internos e o relacionamento com os clientes.

A perspectiva do aprendizado ressalta a importância que investimentos em pessoas e sistemas podem contribuir para a melhoria dos processos internos e o relacionamento com os clientes. Por fim, a perspectiva financeira traduz todos os esforços acima em aumento do valor da empresa.

O *Balanced Scorecard* avalia como se deve competir, que clientes conquistar, o que é preciso fazer para criar valor para esses clientes. Ele mostra se a empresa

está tendo lucro ou não com os seus clientes e produtos, os mercados em que atua e o custo da capacidade produtiva, em especial o excesso.

Nos tempos de hoje, as empresas lidam com constantes inovações tecnológicas, clientes exigentes e muito mais concorrentes não apenas localmente mas de todo o mundo. Para satisfazer esses clientes exigentes e manter seus produtos competitivos, as empresas criam mais produtos e serviços neste ambiente complexo e rápido, onde os erros são mais prováveis e suas conseqüências são imediatas e severas.

Nesse contexto, o *Balanced Scorecard* permite as organizações melhorarem seus processos de negócio, identificarem e controlarem seus custos e possibilita um melhor processo de tomada de decisão. Usando um enfoque orientado para processo, através da técnica de mapeamento de processos, a empresa enxerga que o trabalho e o custo fluem ao longo dos departamentos e está em condições de separar aquelas atividades que agregam valor aos produtos e serviços para os clientes daquelas que não agregam.

Utilizado de maneira integrada, o *Balanced Scorecard* mostra como maximizar os lucros e criar valor econômico para a empresa a longo prazo.

REFERÊNCIAS

CHING, Hong Yuh. Medindo e gerenciando atividades: os modelos de ABC e *Balanced Scorecard*. São Paulo: 2004.

CHIAVENATO, Idalberto; SHAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**: fundamentos e aplicações, da intenção aos resultados. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CROCE FILHO, Jair; COSTA, Helder Gomes. Dificuldades da Implantação do BSC: revisão bibliográfica. In. ENCONTRO **SIMGEM**, VI, Seropédica, UFRRJ, 2008.

DAVIS, Keith. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 2002.

HIKAGE, Oswaldo K; CARVALHO, Marly M.; LAURINDO, Fernando Jose B. Praticando o processo de implementação de estratégia utilizando o *Balanced Scorecard*. In. ENCONTRO **ENEGEP**, 23, Ouro Preto, UFOP, 2003.

KAPLAN, Robert. *Balanced Scorecard*. **HSM Management**, São Paulo: Ed. Savana, n.º 11, ano 02 novembro-dezembro, 1998.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: *Balanced Scorecard***. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KOTLER, Phillip. **Administração de marketing: análise, planejamento e controle**. v. 1, 2 e 3, São Paulo: Atlas, 2001.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

LIMA, Djalba. *Balanced Scorecard*. Um modelo revolucionário para avaliar o desempenho da empresa. **Revista Empresas & Tendências**. ED. 42, Brasília: QualiNews, ano IV, 1997. p. 03-07.

MARTINS, Regis de Freitas; TURRIONI, João Batista. Análise de Swot e Balanced Scorecard: uma abordagem sistemática e holística para formulação da estratégia. In. ENCONTRO **ENESEP**, 22. Curitiba, 2002.

MORROW, Mike. Tecnologia melhora ABC, **HSM Management**, São Paulo, ano 1, n.5, p.18-22, nov/dez, 1997.

PORTER, Michael E.. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 16º.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 30.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implantar e avaliar**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SOARES JUNIOR, Heles; PROCHNIK, Victor. **Experiências comparadas de implantação do *Balanced Scorecard* no Brasil**. Disponível em: http://www.ie.ufrj.br/cadeiasprodutivas/pdfs/implantacao_do_balanced_scorecard_no_brasil.pdf. Data de acesso: 02/10/2012.

SOARES, Cristina Ristori Dias. **Desenvolvimento de uma sistemática de elaboração do *Balanced Scorecard* para pequenas empresas**. 132 f. Trabalho

Monográfico (Pós-Graduação em Engenharia de Alimentos) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 2003.