

PROPOSTA PARA IMPLEMENTAÇÃO DA METODOLOGIA BSC (BALANCED SCORECARD) COMO APOIO À GESTÃO ESTRATÉGICA: UM ESTUDO MULTICASO APLICADO EM UMA INDÚSTRIA DO SETOR DE COSMÉTICOS E UM LATICÍNIO

Wagner Cardoso^{1,2}; Ana Luiza Oliveira Toledo¹; Jaírys da Silva Maia¹; Leandra Mota da Silva¹; Rita de Cássia Silvestre Costa¹; Juliana Aparecida da Silva Pereira¹

¹ Universidade de Uberaba – Uniube

² Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – UNESP

Autor correspondente: wagner.cardoso@uniube.br

RESUMO

A sobrevivência de empresas em mercados competitivos faz com que elas busquem melhorar seu desempenho, conhecendo o estado atual da organização e estabelecendo metas e objetivos para traçar o planejamento das ações. Tal estudo tem o objetivo de propor a implementação da metodologia *Balanced Scorecard* para uma empresa do setor de cosméticos e outra do setor agroindustrial como parte do sistema de gestão estratégica. Foram realizadas análises do processo de gestão para a construção da metodologia a ser entregue para as organizações para futura execução do modelo, contendo os desdobramentos das atividades e seus respectivos prazos para implementação. A pesquisa contribuiu para demonstrar o potencial da metodologia do BSC a ser proposta para as empresas, já que o modelo fornece um meio lógico para a construção do planejamento estratégico, para que possam monitorar e traçar diretrizes para melhorar seu desempenho em meio a um mercado competitivo.

Palavras-chave: Gestão Estratégica; Balanced Scorecard; Indicadores de Desempenho.

ABSTRACT


The survival of companies in competitive markets makes them seek to improve their performance, knowing the current state of the organization and establishing goals and objectives to plan actions. This study aims to propose the implementation of the Balanced Scorecard methodology for a company in the cosmetics sector and another in the agro-industrial sector as part of the strategic management system. Analyzes of the management process were carried out to construct the methodology to be delivered to organizations for future execution of the model, containing the unfolding of activities and their respective deadlines for implementation. The research contributed to demonstrating the potential of the BSC methodology to be proposed to companies, as the model provides a logical means for building strategic planning, so that they can monitor and draw up guidelines to improve their performance in a competitive market.

Keywords: Strategic management; Balanced Scorecard; Performance indicators.

1. INTRODUÇÃO

O ambiente competitivo e complexo em que as organizações estão inseridas, na última década, forçam as mesmas a conhecerem seu mercado de atuação e planejar estratégias para se destacar no ambiente de negócios. A busca por melhoria de gestão e sobrevivência influenciam as empresas a explorarem por novos horizontes e se consolidar no mercado, utilizando ferramentas do planejamento e da gestão estratégica para auxiliar gestores e diretores nas tomadas de decisões.

Uma ferramenta que faz parte da gestão estratégica é o modelo denominado *Balanced Scorecard* (BSC) que, de acordo com Heinen, Mascarelo e Bortoluzzi (2016), surgiu com a necessidade de criar um modelo de desempenho que não centralizasse só o aspecto financeiro, mas sim todos os integrantes do processo de gestão. Em sua estrutura, o BSC desenvolve e alinha, em quatro perspectivas, a visão empresarial e a sua estratégia. Esta metodologia está baseada em quatro perspectivas: da financeira, do cliente, dos processos internos da empresa e do aprendizado e crescimento.



Para a avaliação das estratégias implementadas na organização, é necessário mensurar o desempenho por meios de indicadores. Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 21), “O que não é medido não é gerenciado”. A mensuração por meio de indicadores de metas nas empresas pode tornar-se uma das bases para mudar o modelo de gestão de uma organização.

Este trabalho se justifica devido à crescente busca pelo aumento da competitividade das empresas, bem como seu crescimento, sua excelência, seu destaque no mercado e suas melhorias em sua gestão estratégica. Por isso, o estudo será realizado para propor melhorias e crescimento das indústrias estudadas a fim de obterem vantagens competitivas, planejamento, aperfeiçoamento contínuo, integração entre indicadores, metas e ações, e definição de estratégias.

2. GESTÃO ESTRATÉGICA E BSC

2.1. Contextualização Histórica

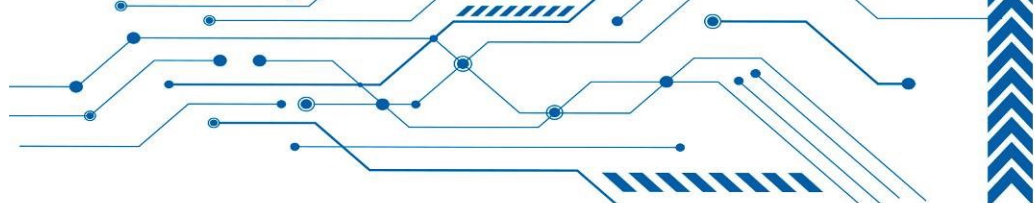
O termo estratégia foi criado pelos gregos e se origina da palavra “*strategos*”, sendo traduzida como “general no comando de tropas” ou “a arte do general”, ou ainda “plano de destruição de inimigos através do efetivo uso de recursos” (Steiner; Miner, 1981).

2.2. Gestão Estratégica

Gestão estratégica é um sistema que define os caminhos a serem seguidos os quais são ligados a ações estratégicas a serem executadas, tudo isso é definido por um conjunto de indicadores que mostram o que é necessário fazer em um determinado momento pré-determinado (Coelho, 2003).

Planejamento estratégico é uma competência da administração que auxilia gestores a pensar no longo prazo de uma organização. Alguns itens e passos são cruciais para o plano estratégico, a saber:



- 
1. Missão: razão da empresa existir, o que ela faz, para quem ela faz e o seu diferencial;
 2. Visão: planejamento de onde pretende chegar, o que a empresa quer alcançar no futuro;
 3. Objetivos: os objetivos são propósitos, metas para ser conquistadas;
 4. Metas: é o caminho para conquistar os objetivos, ou seja, são tarefas que devem ser realizadas frequentemente para chegar aonde é desejado;
 5. Criação de planos de ação: é uma ferramenta que permite o desenvolvimento e o acompanhamento das atividades da empresa, bem como os responsáveis por sua execução.

Na gestão estratégica, uma boa tomada de decisão é muito eficaz, pois afeta os negócios futuros, realizando o crescimento da empresa e modernizando progressivamente suas técnicas de atuação no mercado. Todavia, é uma ferramenta analítica que requer coleta e uso de dados. As somas dos dados resultam em uma estratégia elaborada (Elkhdr, 2019).

2.3. *Balanced Scorecard* (BSC)

A metodologia *Balanced Scorecard* (BSC) é traduzida da seguinte forma: Indicadores Balanceados de Desempenho. Essa ferramenta presente na gestão estratégica foi criada na década de 1990 por Robert S. Kaplan e David P. Norton, ambos professores da Harvard Business School, que tem o objetivo principal de ser utilizada como um modelo de performance e avaliação das organizações (Sweiti; Lele, 2016).

Sendo assim, o BSC é um modelo muito difundido nas empresas para promover o alinhamento estratégico e o desempenho operacional por meio de um sistema de métricas. Ele promove a visualização e a composição de medidas de performance, refletindo na estratégia das empresas, criando uma rede interligada de indicadores de desempenho. Além disso, esta metodologia possibilita o comprometimento geral da empresa por ser capaz de atingir todos os níveis organizacionais, além de oferecer uma visão abrangente do negócio para os tomadores de decisão (Heinen; Mascarelo; Bortoluzzi, 2016).



As perspectivas do BSC têm objetivos que são conectados entre si por uma relação de causa e efeito, ou seja, parte-se da hipótese de que os resultados financeiros serão atingidos se os clientes estiverem realizados e satisfeitos, assim como os processos internos são responsáveis por criar a proposição de valor para eles e assim por diante. Logo, é imprescindível o alinhamento de todos os objetivos das perspectivas para a criação da estratégia da organização (Epstein; Wisner, 2001).

Cada perspectiva deve ter seu próprio conjunto de medidas de performance, iniciativas, objetivos, indicadores e metas, e por isso cada organização tem suas características e necessidades específicas para tal perspectiva (Cano; Guardo; Vergara, 2017).

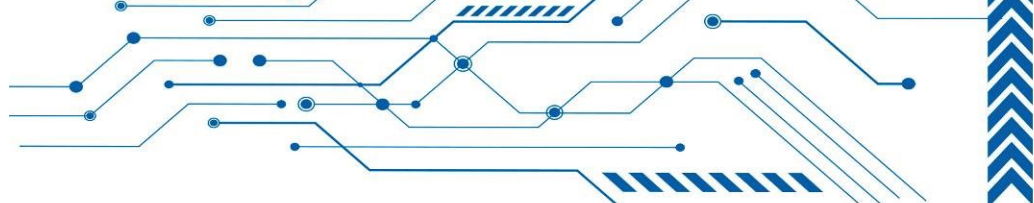
Figura 1 – Estrutura do *Balanced Scorecard* formada pelas quatro perspectivas.



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

2.3.1. Perspectiva Financeira

Nesta perspectiva, o que indica se a implementação e execução da estratégia de uma empresa está colaborando para a melhoria dos resultados financeiros são as medidas financeiras de desempenho. Tais medidas apontam



ações relacionadas às estratégias da organização, contribuindo para a melhoria dos resultados, já que o foco das análises dos resultados que são alcançados pelas empresas são os indicadores financeiros (Huang, 2009).

2.3.2. Perspectiva dos Clientes

Considerado como a segunda perspectiva desta metodologia, o BSC fornece aos executivos, as características dos mercados e dos segmentos dos clientes pelos quais o negócio competirá, além das medidas de desempenho nos segmentos-alvo. Além disso, essa perspectiva permite que as organizações estudem o alinhamento das medidas dos resultados alinhados aos clientes, como a fidelidade, a satisfação, a retenção, a lucratividade e a aquisição de novos clientes (Kaplan; Norton, 1997).

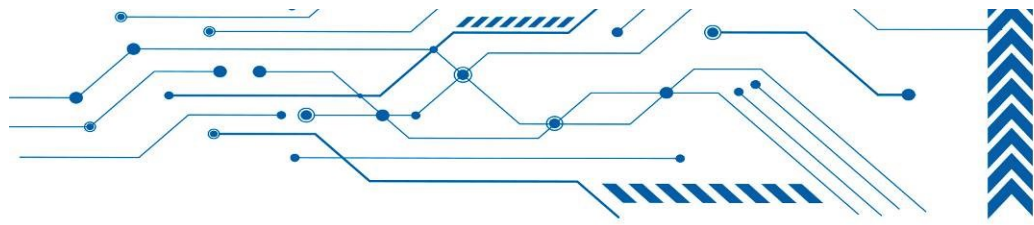
2.3.3. Perspectiva dos Processos Internos

No que tange à perspectiva dos processos internos, é importante destacar que há necessidade de as organizações definirem os pontos críticos de toda a cadeia de valor, como a identificação das necessidades futuras e atuais dos clientes para que sejam desenvolvidas novas soluções de modo a cativar e retê-los, além de satisfazer as expectativas dos acionistas quanto aos retornos financeiros (Silva, *et al.*, 2018).

As medidas nesta perspectiva devem ser orientadas para as que possuirão maior impacto na satisfação do cliente e no alcance das metas. Por exemplo, deve-se atentar às inovações; às operações que se iniciam desde o recebimento até a entrega do produto e os serviços de pós-venda como a fase final da cadeia de valor interna da organização (Kaplan; Norton, 1997).

2.3.4. Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

O maior ativo de uma empresa são seus funcionários, ou seja, o aprendizado e o crescimento estão relacionados ao crescimento dos colaboradores e interligados às seguintes medidas: satisfação, treinamentos, habilidades e retenção. Logo, se a organização possuir funcionários motivados, satisfeitos e cada vez mais envolvidos com os resultados, eles tendem a ser mais



produtivos e atenderão melhor os clientes, aumentando o nível de serviço da empresa (Figge, *et al.*, 2002).

3. METODOLOGIA

O presente estudo tem o objetivo de propor a implementação da metodologia *Balanced Scorecard* como parte do sistema de gestão estratégica através de um estudo multicaso, sendo uma indústria do setor de cosmético e a outra do setor de laticínio (agroindústria). Será realizada uma pesquisa bibliográfica e descritiva sobre gestão estratégica, metodologia *Balanced Scorecard* detalhando suas perspectivas, além de descrever sobre as empresas que serão estudadas. O estudo multicaso será exploratório e a abordagem da pesquisa nas empresas será qualitativa, em que serão criados um questionário e um cronograma de gerenciamento de tempo com seus respectivos blocos estruturantes, atividades e prazos a fim de formalizar a proposta de implementação da metodologia aos responsáveis dos setores nas indústrias.

A metodologia utilizada para propor a melhoria da gestão estratégica dentro das organizações estudadas seguiu a estrutura do *Balanced Scorecard*, e, de acordo com a metodologia científica, o trabalho adotou uma abordagem qualitativa para a proposta de implementação dessa metodologia pelas empresas. Foram realizadas observações diretas e análise do processo de gestão pelos autores para a construção do modelo a ser entregue para as organizações para futura execução.

No entanto, a metodologia aplicada neste artigo limita-se ao modelo de implementação do BSC, ou seja, da ilustração da construção dos objetivos, das metas estratégicas, dos indicadores e das ações, além do gerenciamento de tempo de implementação, caso o sistema seja aprovado pelas empresas estudadas, pois o objetivo do trabalho é propor um método estruturado e eficaz em BSC para ser utilizado em qualquer uma das organizações em questão, contribuindo para a realização de uma boa gestão estratégica dentro delas.



4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O trabalho buscou desenvolver o estudo em organizações diferentes, para demonstrar que essa metodologia pode ser aplicada em diversos seguimentos de mercado, trazendo um método estruturado que possa ser utilizado em qualquer empresa e guiar os negócios futuros diante ao mercado competitivo.

4.1. Identificação das empresas

4.1.1. Setor de cosméticos

A empresa do setor de cosméticos mencionada no presente trabalho situa-se no estado de Minas Gerais, mais precisamente no triângulo mineiro. Tal empresa é caracterizada como médio porte e possui alta diversidade de produtos, como creme condicionadores, shampoos, condicionadores, desodorantes, hidratantes kits promocionais e sabonetes.

4.1.2. Setor agroindustrial

A empresa do ramo agroindustrial é um laticínio que também se localiza triângulo mineiro. O laticínio é uma indústria de médio porte e tem a sua produção baseada na diversidade de queijos, como: parmesão, minas meia cura, colonial e entre outros.

4.2. Proposta da implementação do BSC

Com o BSC, as organizações terão facilidade de aplicação e compreensão da metodologia, e sua implementação torna-se acessível e adequada para medir o desempenho das estratégias de seus negócios, principalmente pela criação de indicadores de acordo com os objetivos de cada perspectiva e das metas estratégicas, segundo os seguintes passos para construção e estruturação de uma boa gestão estratégica utilizando o BSC, a seguir.

4.2.1. Passo 1 – Construção do BSC

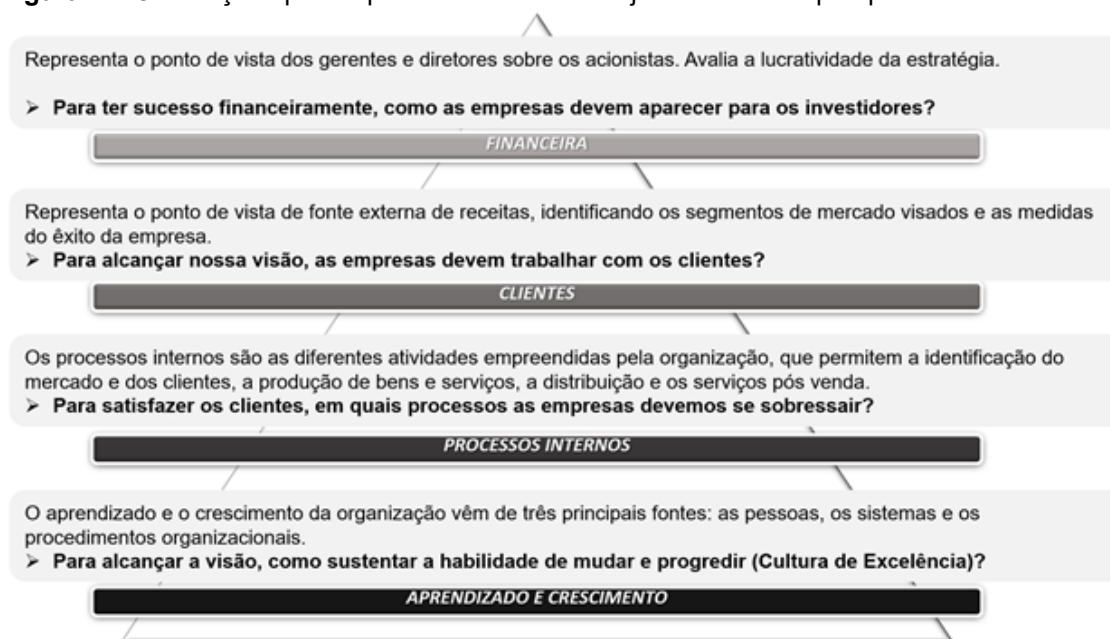
Na primeira etapa, é importante o conhecimento da metodologia BSC entre todos os membros da empresa que estão envolvidos com a gestão

estratégica. A construção do BSC deve ser alinhada com a estratégia da organização e que todos compreendam a sua importância.

4.2.2. Passo 2 – Alinhamento em torno da estratégia

A segunda etapa da implementação do método, é a realização de entrevistas e reuniões com os membros responsáveis pela gestão estratégica da empresa para definir os objetivos estratégicos específicos de cada perspectiva que compõe o BSC. A Figura 2 contém as orientações para o preenchimento de cada perspectiva com sua respectiva pergunta para orientar a organização a traçar seus objetivos.

Figura 2 – Orientações para o preenchimento dos objetivos de cada perspectiva.



Fonte: Elaborada pelos autores (2024).

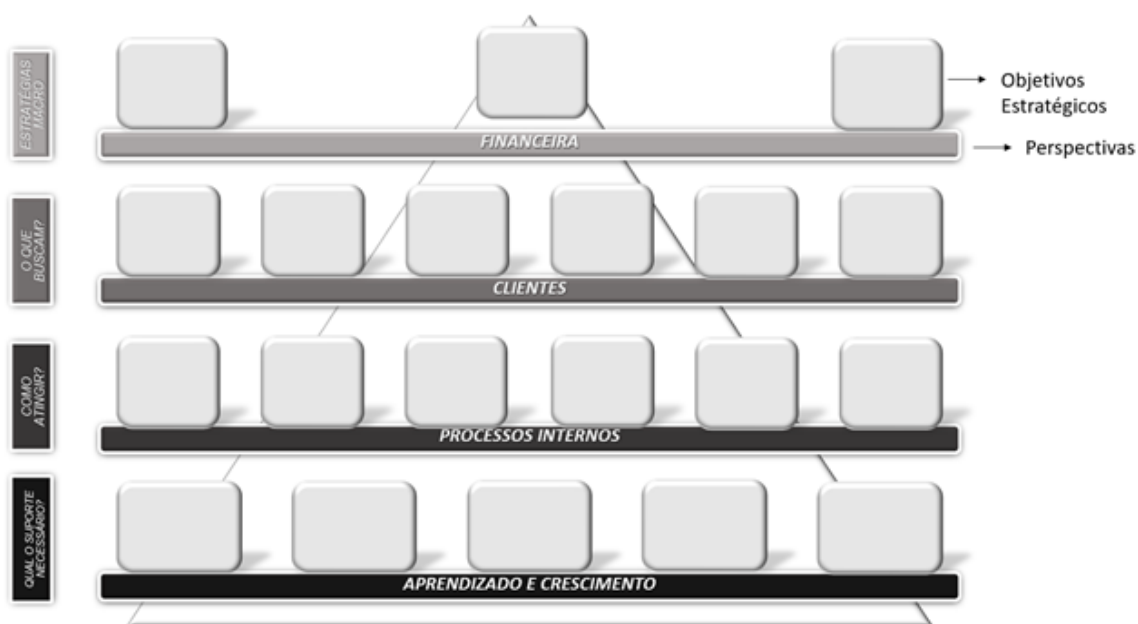
Com as respostas, é possível alinhar os objetivos estratégicos, as metas estratégicas e os indicadores que resultam na base para a construção do mapa estratégico, que vem a seguir.

4.2.3. Passo 3 – Montagem do mapa estratégico

A partir do conhecimento das perspectivas e a definição dos objetivos de cada uma, é possível preencher a pirâmide do mapa estratégico da Figura 3 e

seguir para a próxima etapa do desdobramento dos indicadores, a fim de determinar suas respectivas metas estratégicas. Tal motivo se justifica devido ao auxílio da metodologia para que as empresas tomem decisões importantes de forma convicta ao se fazer um mapa estratégico estruturado.

Figura 3 – Estrutura dos objetivos estratégicos de cada perspectiva.



Fonte: Elaborada pelos autores (2024).

4.2.4. Passo 4 – Elaboração e definição dos indicadores estratégicos

Depois de definir os objetivos estratégicos, é necessário realizar o levantamento dos indicadores. Assim, é de suma importância a seleção dos indicadores para cada perspectiva e o método para mensuração e medição de cada uma. A Figura 4, a seguir, mostra a estrutura do desdobramento dos indicadores.

Vale ressaltar que para o alcance dos objetivos é fundamental que a definição das metas seja bem estruturada e os períodos adotados para avaliação dos indicadores seja um período específico de mensuração para que as empresas não se percam e continuem bem estruturadas até o fim do processo de implementação.

Figura 4 – Estrutura do desdobramento dos indicadores.



Fonte: Elaborada pelos autores (2024).

4.3. Gerenciamento de tempo para a implementação do BSC

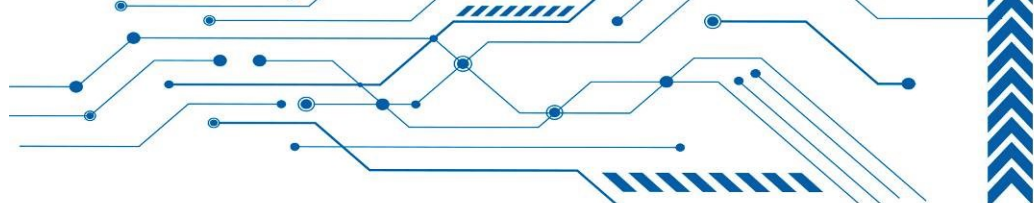
Para a implementação da metodologia BSC, será realizado o diagnóstico completo das empresas, a comunicação e o treinamento com todos os envolvidos, elaboração do mapa estratégico para a definição dos objetivos estratégicos por perspectiva, e por fim a elaboração do modelo de gestão dos indicadores, conforme Figura 5 a seguir.

4.4. Orientações para as possíveis dificuldades na implementação do BSC

É importante destacar que as quatro perspectivas da ferramenta em estudo possuem uma relação de causa e efeito entre si. No presente artigo, foi possível mostrar que seu desdobramento requer o envolvimento de diversos setores da organização além do alinhamento dos profissionais para a assertividade do estabelecimento de objetivos, indicadores e metas estratégicas. Por isso, é de extrema importância que todos os membros da construção do modelo tenham uma boa comunicação e integração para dar continuidade no processo.

4.5. Resultados esperados com a implementação do BSC

Com a implementação da ferramenta de gestão estratégica há um ganho considerável para as empresas com o desenvolvimento de planos de ações a fim de realizar os objetivos estratégicos, os táticos e os operacionais.



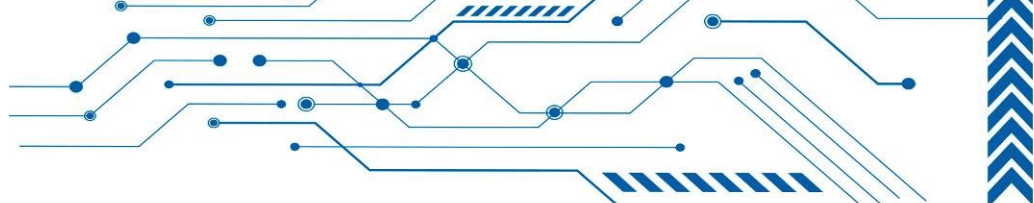
É de grande valia destacar que as empresas que utilizam essa ferramenta de forma periódica têm reciclagem de ideias e conceitos sendo extremamente benéficos para elas a fim de visualizar e mensurar os objetivos que almejam alcançar a um curto, médio ou longo prazo, traduzindo em uma linguagem fácil e compreensível entre os colaboradores da organização, sendo compartilhados aumentando assim o sucesso da gestão estratégica adotada de seu negócio.

Utilizando o BSC como parte da gestão estratégica, Carvalho e Tostes (2007) descreveram que a empresa X iniciou o seu processo de internacionalização, fez melhorias em seus sistemas de informação como parte da implementação desse processo e obteve resultados que se destacaram. Foram eles: produtos com não conformidades sofreram uma redução de 5% para 0,17%, ocupação absoluta da capacidade instalada e 11% de aumento da produtividade. Através desses resultados, foi possível constatar a contribuição para o crescimento no desempenho corporativo, visando elevação de 12% nas vendas, 570% no valor de mercado da empresa e 133% do valor líquido.

5. CONCLUSÕES

O estudo contribuiu, de forma geral, para demonstrar o potencial da metodologia do *Balanced Scorecard* a ser proposta para as empresas em questão, sendo justificado pelo crescimento futuro do espectro de visão estratégica das organizações pelo fato do modelo fornece um meio lógico para a construção do planejamento estratégico, para que possam monitorar e traçar diretrizes para melhorar seu desempenho em meio a um mercado competitivo.

Com este estudo, será possível demonstrar para as empresas do estudo de caso a importância e amplitude da metodologia como forma de trazer benefícios como uma rápida e flexível reação às turbulências do mercado pelas quais competem, já que a ferramenta permite a visualização do seu posicionamento e esforços diante ele, além do uso contínuo em reuniões voltadas ao mapa estratégico com foco nos objetivos estabelecidos. Ainda assim, além da ferramenta agregar valor às empresas, ela permite a



assertividade do controle estratégico e dos resultados como uma tarefa diária de todos os colaboradores.

É possível afirmar que a aplicação da ferramenta é particular de cada organização e por isso gera um amplo campo de pesquisa para desenvolvimento de trabalhos futuros, principalmente, pela alta competitividade das empresas no cenário atual e pela importância da implementação das estratégias corporativas para que possam medir e conseqüentemente gerenciar seu desempenho, além de garantir uma estrutura estratégica bem definida com análises do ambiente interno e externo.

Como sugestões para trabalhos futuros têm-se: Análise de viabilidade de implementação do método BSC nas empresas citadas nesse estudo de caso; Análise do gerenciamento e da rotina da metodologia BSC implementadas pelas empresas do presente estudo de caso como forma de avaliar o desempenho das ações estratégicas; Avaliação do impacto e dos resultados obtidos nas organizações na perspectiva financeira, do cliente, aprendizado e crescimento e processos internos e Análise do efeito de causalidade das perspectivas de cada empresa a fim de verificar o ganho após implementação da ferramenta.

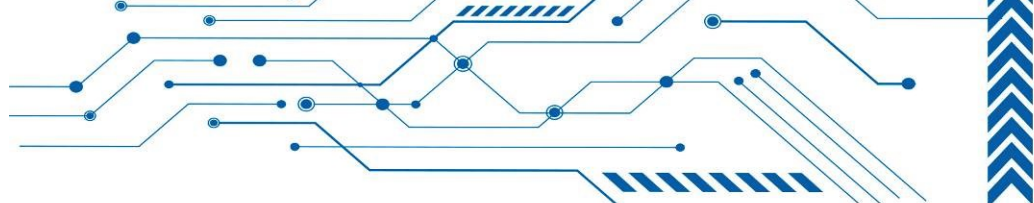
REFERÊNCIAS

CANO, Jose A.; VERGARA, José J.; PUERTA, Fabio A. Design and implementation of a balanced scorecard in a Colombian company. **Revista Espacios**, v. 38, n. 31, 2017.

CARVALHO, Giselle da Silva; TOSTES, Fernando Pereira. A implantação do Balanced Scorecard em uma empresa brasileira do setor petroquímico: um estudo de caso. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 14., 2007, São Leopoldo. **Anais, associação brasileira de custos**. João Pessoa: Abc, 2007. v. 1, p. 1-15.

EPSTEIN, Marc J.; WISNER, Priscilla S. **Using a balanced scorecard to implement sustainability**. *Environmental quality management*, v. 11, n. 2, p. 1-10, 2001.

ELKHDR, Hassan R. H. The Relationship Between Strategic Management And Leadership: a critical literature review. **International Journal Of Scientific & Technology Research**. **Kastamonu**, p. 58-62. fev. 2019.



FIGGE, Frank; HAHN, Tobias; SCHALTEGGER, Stefan; WAGNER, Marcus. The Sustainability Balanced Scorecard: linking sustainability management to business strategy. **Business Strategy And The Environment**, [S.L.], v. 11, n. 5, p. 269-284, 2002.

FILGUEIRAS, Aline de Almeida; BARROS, Luana Paula de Souza; GOMES, Josir Simeone. O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD EM UMA EMPRESA ESTATAL BRASILEIRA: o caso Petrobrás. **Revista de Gestão Usp**, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 45-57, 25 set. 2009.

HUANG, Hao-Chen. Designing a knowledge-based system for strategic planning: a balanced scorecard perspective. **Expert Systems With Applications**, [S.L.], v. 36, n. 1, p. 209-218, jan. 2009. Elsevier BV.

HEINEN, André; MASCARELO, Rafael; BORTOLUZZI, Citania Aparecida Pilatti. Utilização do Balanced Scorecard na gestão e no planejamento estratégico um estudo em uma indústria de confecções do município de São Carlos - SC. **Revista Tecnológica**, v. 5, n. 2, p. 418 - 440, dez. 2016.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda, 1997.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre. Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry *et al.* **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. São Paulo: Bookman, 2007.

SILVA, Davson Mansur Irffi; RODRIGUES, Diva de Souza Silva; SOUSA, Jordana de Castro; RODRIGUES, Karine Alves. O balanced scorecard como sistema de gestão estratégica: um estudo de caso aplicado em uma na indústria de materiais da construção civil. **Brazilian Journal Of Development, Curitiba**, v. 4, n. 7, p. 4081-4102, nov. 2018.

SWEITI, Ibrahim; LELE, Upendra. Impact of balanced scorecard implementation on financial performance of Saudi listed companies. **Journal of Behavioural Economics, Finance, Entrepreneurship, Accounting and Transport**, v. 4, n. 1, p. 8-12, 2016.

STEINER, G.A.; MINER, J.B. **Política e estratégia administrativa**. Rio de Janeiro: Interciência, 1981.