

O *Balanced Scorecard* como Ferramenta do Planejamento Estratégico no Exercício de Gestão Simulada

Fernanda Alves Diniz

(Graduada em Administração/UFF) *E-mail*: fna.alves@hotmail.com

Salomão de Souza Neto

(Graduando em Administração/UFF) *E-mail*: salomaosn@yahoo.com.br

Resumo

No atual cenário de competitividade, o uso de ferramentas de gestão pode ser uma alternativa de sobrevivência, crescimento além do aprimoramento da capacidade de gestão. Através da construção de modelos baseados em ferramentas gerenciais, especificamente o BSC, esse artigo apresenta uma proposta para analisar quantitativamente os impactos nos indicadores de desempenho em empresas, para isso utiliza-se da aplicação de pesquisa experimental, no ambiente de um Exercício de Gestão Simulada (EGS) na disciplina de Projeto de Pesquisa I e II, comparando os resultados de uma empresa, antes e depois do uso do Balanced Scorecard avaliando seu desempenho. Concluiu-se, então, que a utilização de um simulador de BSC, como ferramenta gerencial em um jogo de empresas, proporciona a melhor visualização desses impactos. Esse artigo utiliza-se de pesquisa de campo, e é fundamentado em pesquisa bibliográfica.

Palavras-chave: Jogo de Empresas; *Balanced Scorecard*; Planejamento Estratégico; Administração Estratégica.

1. Introdução

Os primeiros usos de que se tem notícia dos jogos para educação e desenvolvimento de habilidades teriam ocorrido com os "Jogos de Guerra", na China, por volta de 3.000 anos A.C. com a simulação de guerra *Wei-Hai* e na Índia com o jogo *Chaturanga*. O mais elaborado dentre eles, o *New Kriegsspiel*, teria sido criado por George Venturini, em *Schleswig*, já em 1978. Tais "Jogos de Guerra" evoluíram para versões de "Jogos Empresariais", tendo sido a primeira delas denominada *Top Management Decision Simulation*, desenvolvida para a *American Management Association*. Segundo Gramigna (1993, p. 3), a utilização de jogos simulados como instrumento de aprendizagem teve seu incremento nos Estados Unidos, na década de 50, com a finalidade de treinar executivos da área financeira.

A utilização de jogos de empresas se tornou cada vez mais presente nas universidades americanas já no Brasil, a utilização desse instrumento começou na década de 70, praticamente da mesma forma em todas as IES: pela importação de jogos americanos. Com o decorrer do tempo, aliando-se o *feedback* dos participantes ao aprendizado dos instrutores deu-se início ao desenvolvimento dos jogos de empresas nacionais.

Segundo David Kallás, em 2005, então, iniciou os esforços para construir modelos de simulação baseados em BSC nas empresas para, em um primeiro momento, treinar pessoas e, em um segundo momento, simular impactos de possíveis decisões nos negócios reais. Dentro desse contexto, o Exercício de Gestão Simulada (EGS) representa um instrumento didático que permite a simulação da utilização do BSC e o alcance do objetivo do artigo que consiste em analisar quantitativamente os impactos nos indicadores de desempenho em empresas, através do exercício de gestão simulada e quais efeitos produzem.

O artigo está organizado em partes: iniciando-se a 1ª parte com uma revisão bibliográfica através da compilação de diversos autores sobre estratégia e planejamento estratégico e em seguida como as principais limitações desses conceitos levaram ao surgimento da administração estratégica, entre eles o BSC definindo-o e analisando criticamente essa ferramenta fundamentada em três fatores: (i) conceituais; (ii) estruturais; (iii) e, gerenciais. A 2ª parte se organiza no problema de pesquisa, na escolha do método a ser utilizado para este trabalho, na apresentação do instrumento para coleta de dados e na descrição do experimento. A 3ª parte apresenta a análise descritiva dos resultados, conclusão, limitações e proposições para novos estudos.

2. Revisão Teórica

2.1 Estratégia

O significado de Estratégia segundo o dicionário Aurélio:

1. Arte militar de planejar e executar movimentos e operações de tropas, navios e/ou aviões, visando alcançar ou manter posições relativas e potenciais bélicos favoráveis a futuras ações táticas sobre determinados objetivos.

2. Arte militar de escolher onde, quando e com quem travar um combate ou batalha.

3. Por extensão: arte de aplicar os meios disponíveis com vista à consecução de objetivos específicos.

4. Por extensão: arte de explorar condições favoráveis com o fim de alcançar objetivos específicos

Não há dentro da literatura ligada a administração uma definição clara a respeito do que seja estratégia, porém, dentro do conceito de estratégia (ALMEIDA, 2007, p. 29) define a estratégia como o caminho que a entidade deverá seguir, sendo que pode-se considerar uma decisão mais estratégica à medida que seja mais difícil voltar atrás e tenha-se uma interferência maior em toda a entidade.

Assim como (SERRA & TORRES & TORRES, 2004, p. 5) que considera a estratégia empresarial como o conjunto dos meios que uma organização utiliza para alcançar seus objetivos. Tal processo envolve as decisões que definem os produtos e os serviços para determinados clientes e mercados e a posição da empresa em relação aos seus concorrentes.

Ansoff (1990) *apud* Kállas (2003, p. 6) define estratégia como “as regras e diretrizes para decisão que orientam o processo de desenvolvimento de uma organização”.

2.2 Planejamento Estratégico e Administração Estratégica

O Planejamento estratégico, quanto técnica administrativa, procura ordenar as idéias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (ALMEIDA, 2007, p. 13), quanto processo é orientado para a interação entre a estrutura e o meio ambiente, assim como para a adequação da empresa aos aspectos competitivos do negócio. Relaciona a visão e a missão, com a elaboração dos objetivos e das principais orientações estratégicas da organização (SERRA & TORRES & TORRES, 2004).

Portanto Planejamento Estratégico direciona, identifica e desenvolve muito mais do que estabelece objetivos concretos ou em predizer o futuro (SILVA, 2003, p.24).

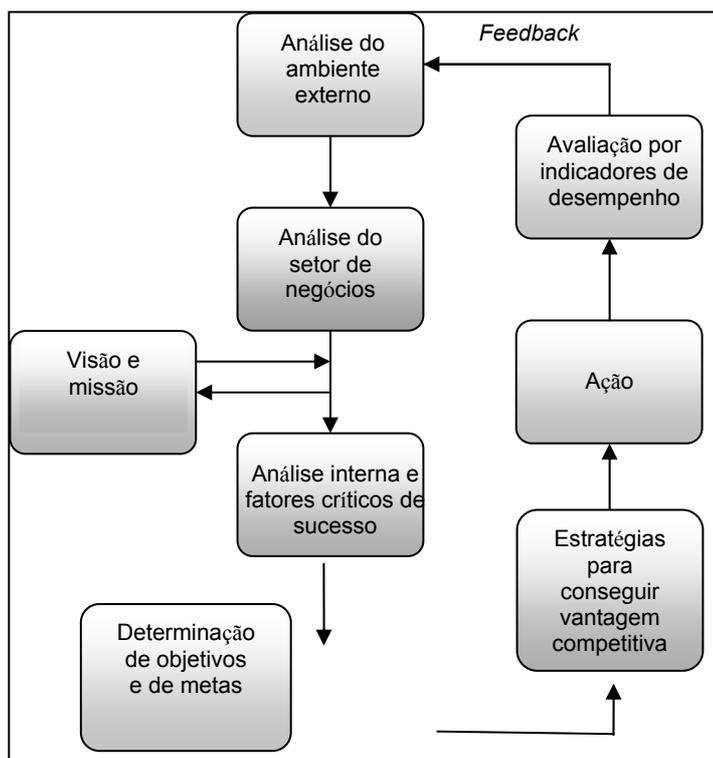


Figura 1 - Metodologia sugerida para o planejamento estratégico

Fonte: Adaptado de Serra & Torres & Torres (2004, p. 35)

Depois de ordenar as idéias são ordenadas as ações, que é a implementação do Plano Estratégico, para que, sem desperdício de esforços, caminhe na direção pretendida.

O planejamento pode ser classificado de acordo com sua amplitude no tempo, ou seja, de curto ou de longo prazo, sendo este estratégico, quando estabelece os objetivos gerais da empresa; o tático quando implementa as atividades de alocação de recursos e operacional, quando estabelece padrões e programas e conforme a situação atual do ambiente o planejamento pode ser classificado em adaptativo quando garante flexibilidade na resposta a mudanças no ambiente ou contingencial quando prepara-se para situações emergenciais

Para Ansoff & Declerck & Hayes (1987, p. 45) administração estratégica é entendida com um sistema escolhido pela administração, que enfatiza sua própria flexibilidade, isto é, que provoca o aparecimento de programas estratégicos inovadores, que busca a mudança da própria política, que avalia mais o desenvolvimento do potencial para mudanças futuras do que o desempenho em curto prazo, e que entende os fundamentos do poder e das características culturais dentro da organização porque lá estão os principais geradores de sua própria flexibilidade.

Segundo Kállas (2003, p. 21 *apud* GAJ, 1987, p.23) a Administração Estratégica é um sistema de ação que acresce aspirações em gente, com mudanças rápidas na organização e capacitação estratégica já o planejamento estratégico é um sistema de planejamento que estabelece uma postura em relação ao ambiente e lida com fatos, idéias, probabilidades e termina com um plano estratégico.

2.3 *Balanced Scorecard*

O termo *Balanced Scorecard* vem sendo usado com freqüência no Brasil. Olve (2001) refere-se ao *Balanced Scorecard* como “Cenário balanceado”, porém, Julio & Neto (2002, p. 181) referem-se ao termo como “cartão de pontos equilibrado”, como no idioma original a expressão contém vários significados e qualquer tentativa de tradução pode implicar em distorções na interpretação, no Brasil, opta-se por utilizar o termo em sua forma original e habitualmente sua forma abreviada “BSC”.

Kaplan & Norton deram início, em 1990, ao estudo intitulado *Measuring Performance in the organization of the future*, que teve como finalidade determinar um método de medição de desempenho para o século XXI; eles enfocaram 12 organizações e as análises conduziram ao desenvolvimento do *balanced scorecard*., essa nova metodologia baseava-se na representação equilibrada de indicadores financeiros e operacionais, organizando-se com base em quatro perspectivas: a financeira propriamente dita, a dos clientes externos, a dos processos internos e a do aprendizado e crescimento, que permite que as organizações utilizem o desdobramento da estratégia para fazer seu planejamento.

O BSC deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os às ações que precisam ser tomadas em relação às demais perspectivas, para que o desempenho econômico seja alcançado no longo prazo. A Perspectiva dos clientes traduz a missão e a estratégia da empresa em objetivos específicos para segmentos focalizados que podem ser comunicados a toda a organização, além disso, permite a clara identificação e avaliação das propostas de valor dirigidas a esses segmentos. A Perspectiva dos processos internos constitui-se da análise dos processos internos da organização, incluindo a identificação dos recursos e das capacidades necessárias para elevar o nível interno de qualidade, contudo, cada vez mais freqüentemente, os elos entre os processos internos da companhia e os de outras, das companhias colaboradoras, estão muito unidos, a ponto de exigirem que também sejam considerados. A Perspectiva do aprendizado e crescimento oferece a infra-estrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras perspectivas, a habilidade de uma organização inovar, melhorar e aprender relaciona-se diretamente com seu valor, essa perspectiva apresenta objetivos voltados à capacidade dos funcionários, dos sistemas de informação e à motivação, empowerment e alinhamento.

Por definição, o BSC é um sistema de gestão que além de medir o desempenho da organização através das quatro perspectivas citadas, é capaz de alinhar a estratégia à empresa, difundindo-a por toda a organização (KAPLAN e NORTON, 1997) na medida em que comunica a todos os níveis, os conhecimentos sobre a estratégia e as relações de causa e

efeito, além de ser utilizado para estabelecer metas individuais e de equipes, remuneração, alocação de recursos, planejamento, orçamento, feedback e aprendizado estratégico.

Por outro lado, o BSC não é uma ferramenta infalível, segundo Attadia, Canevarolo e Martins (2003) a análise crítica do BSC deve ser fundamentada em três fatores: (i) conceituais; (ii) estruturais; (iii) e, gerenciais. Neste aspecto, a visão prescritiva da estratégia é formada pelas escolas do design, do planejamento e do posicionamento (MINTZBERG; AHLSTRAND e LAMPEL, 2000). O ponto central da crítica conceitual ao BSC é que, devido a sua natureza prescritiva, as dimensões descritivas e emergentes do processo de estratégia, são pouco exploradas (ATTADIA, CANEVAROLO e MARTINS, 2003). Já as críticas estruturais do BSC dizem respeito aos elementos que constituem o seu modelo - perspectivas, balanceamento das medidas de desempenho, relacionamentos de causa-e-efeito e mapa estratégico (ATTADIA, CANEVAROLO e MARTINS, 2003). Neste aspecto, os autores destacam que as dificuldades em definir medidas de desempenho não-financeiros, criar medidas de desempenho preditivo, integrar perspectivas por meio de relações de causa-e-efeito, como também, na utilização do mapa estratégico. FERNANDES (2003), em relação à modelagem do BSC, destaca que há na literatura certo grau de consenso, indicando alguns pontos fracos, como: (i) as relações de causa e efeito são unilaterais; (ii) o mapa não é operacional, não contemplando os delays entre as relações de causa e efeito; e (iii) o mapa não é experienciável, impossibilitando simulações confiáveis.

É preciso ressaltar ainda que o BSC não é eterno e imutável. Ele pode e deve ser encarado como um instrumento que dinamiza a estratégia da organização, e seus indicadores precisam ser atualizados a cada vez que a estratégia mude de maneira ampla ou que precise de ajustes finos. Portanto, um posicionamento estático é inimigo do sucesso.

3. Problema de Pesquisa

Apesar da evolução do BSC de um sistema de medição de desempenho baseado em indicadores, para uma ferramenta de gestão, ainda há opiniões diversas acerca da eficiência desse método, aliado a isso a dificuldade, até os dias atuais, em medir os impactos positivos do uso dessa ferramenta nos indicadores de sucesso de Empresas reais. Com base nessas informações o problema de pesquisa se contextualiza da seguinte forma: Uma empresa que aplique o balanced Scorecard, dentro de um ambiente de gestão simulada, pode trazer impactos positivos nos seus indicadores de desempenho?

4. Metodologia

4.1. Método de Pesquisa

Para a escolha do método de pesquisa o artigo opta por adotar um processo híbrido, considerando os seguintes métodos:

- Pesquisa Bibliográfica – trabalha com textos: livros, teses, dissertações, monografias, artigos de jornal e/ou revista, manuscritos etc.
- Pesquisa de laboratório: é aquela em que ocorre experimentação. Nela, atua-se sobre a variável independente, visando observar a reação que ela provoca na variável dependente, no caso do artigo, com auxílio dos jogos de Empresas, para a análise dos impactos nos indicadores das Empresas simuladas.
- Pesquisa de campo (dentro do ambiente de gestão simulada) – não dispensa uma boa e completa bibliografia, pois é onde se busca fundamentação teórica e até mesmo prática para a discussão do problema. Mas a pesquisa de campo requer

ainda um ou mais instrumentos de coleta de dados: entrevista, formulário, questionário etc.

4.2. Instrumentos de Coleta de Dados

Foram utilizados os relatórios, da empresa Maximun, com as decisões e resultados de cada trimestre do Jogo de Empresas Simuladas. A partir dos relatórios foram coletadas as seguintes informações: Pesquisa & Desenvolvimento, Manutenção, Compra de Equipamentos, Produção Efetiva, Capacidade de Produção, Mercado Potencial, Volume de Vendas, Estoque de Produtos Acabados, Participação de Mercado (%), Dividendos, Patrimônio Líquido, Lucro Líquido e Taxa Interna de Retorno (TIR).

Estas informações serviram de base de dados para a construção dos indicadores das perspectivas de Processos Internos, Clientes e Financeira. Para a perspectiva de Aprendizado e Crescimento foi aplicado um questionário para levantar informações a respeito do conhecimento e clima dos diretores integrantes da referida empresa.

5. Descrição do Experimento

A partir do Jogo de Empresas Simuladas, onde o participante organizado em grupos, através da problemática gerencial presente, formulam estratégias para o trimestre seguinte, foi analisado através dos resultados de cada trimestre o impacto das decisões nos resultados da empresa. Com o objetivo de construir os alicerces do sistema gerencial para a implementação da estratégia com eficácia e rapidez, foi contruído um mapa estratégico, ou seja, um diagrama das relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos. A partir dessas informações foi elaborado o painel de desempenho, com base nos objetivos (o que é crítico para alcançar a estratégia), indicadores (como medir o alcance dos objetivos) e metas (a taxa de melhoria esperada, baseada no resultado do ano anterior). Para finalizar o experimento foi elaborada uma ferramenta, denominada *farol de desempenho*, de apoio para o acompanhamento dos resultados possibilitando as iniciativas estratégicas com programas de ação chave necessárias para o alcance dos objetivos.

6. Análise Descritiva dos Resultados

6.1 Análise quantitativa dos efeitos do BSC nos indicadores da empresa simulada Maximun

Neste caso, trata-se da análise dos materiais gerados pela empresa Maximun (mapa, indicadores e resultados obtidos durante as rodadas).

Para a construção do Balanced Scorecard foram utilizados como base, o plano de gestão desenvolvido, no início da disciplina Laboratório de Gestão Simulada II, pelo grupo de diretores da empresa, após a experiência adquirida na vivência do Exercício de Gestão Simulada I. A Figura 2 apresenta o mapa estratégico desenvolvido pela Maximun.

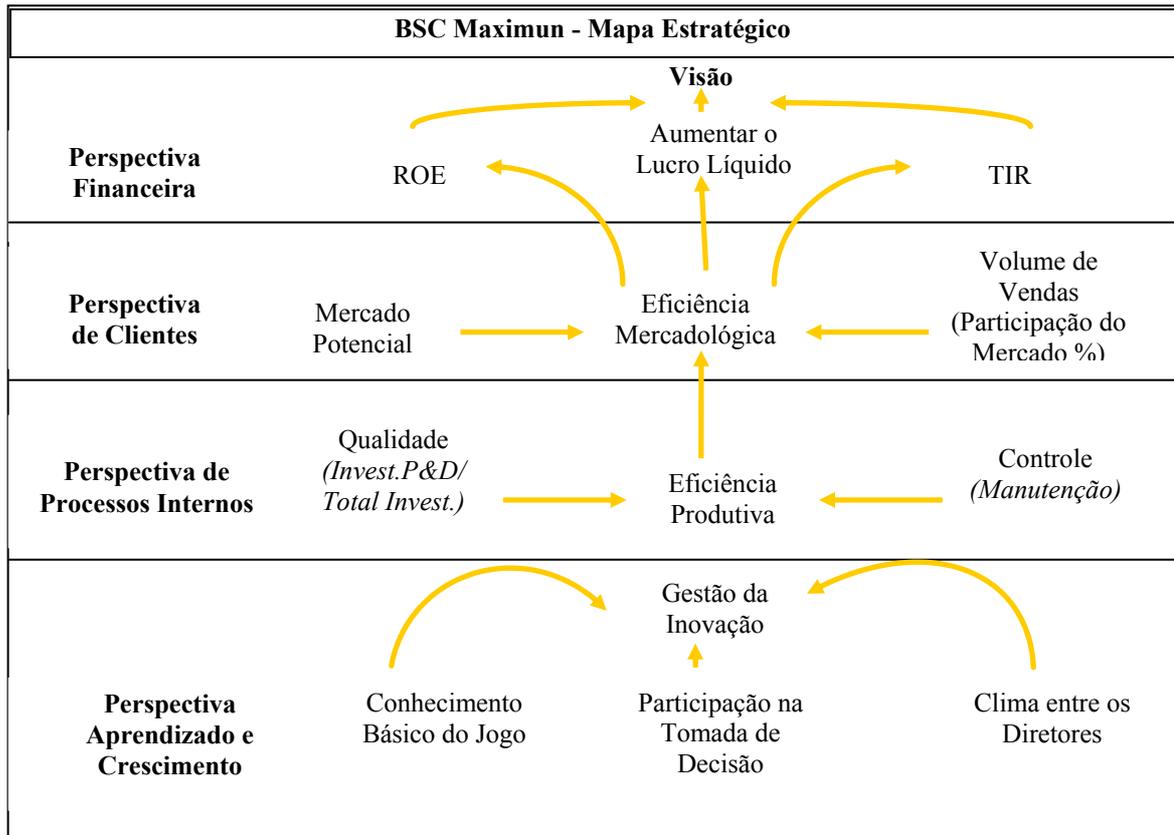


Figura 2 – Mapa Estratégico Maximun S/A

De baixo para cima, no primeiro nível, são apresentadas as perspectivas com enfoque no aprendizado e crescimento, que indica para o alcance da visão da empresa como sustentar sua capacidade de mudar e melhorar.

No segundo nível são apresentadas as perspectivas com enfoque nos processos Internos, que para a satisfação dos acionistas indica quais os processos de negócios a empresa deveria alcançar a excelência.

No Terceiro nível são apresentadas as perspectivas com enfoque nos clientes, que indica para o alcance da visão da empresa como esta deveria ser vista por eles.

Finalizando o último nível são apresentadas as perspectivas com enfoque em finanças, que para a empresa ser bem sucedida financeiramente, como essa deveria ser vista pelos seus acionistas.

Para a operacionalização do uso do BSC foram desenvolvidas duas planilhas vinculadas de apoio à decisão e um questionário de conhecimento e clima (Anexo C), sendo que a primeira continha a base de dados das decisões do trimestre (Anexo A) e a outra, denominada farol (Anexo B), realizava a simulação dos resultados no momento da tomada de decisão possibilitando assim o ajuste desta, durante a própria rodada e o terceiro, servindo de base para a gestão da inovação.

6.2 Efeitos do BSC nos indicadores de sucesso do experimento

Neste caso, trata-se da comparação entre o desempenho, refletido pela TIR e ROE, antes e depois da aplicação do BSC.

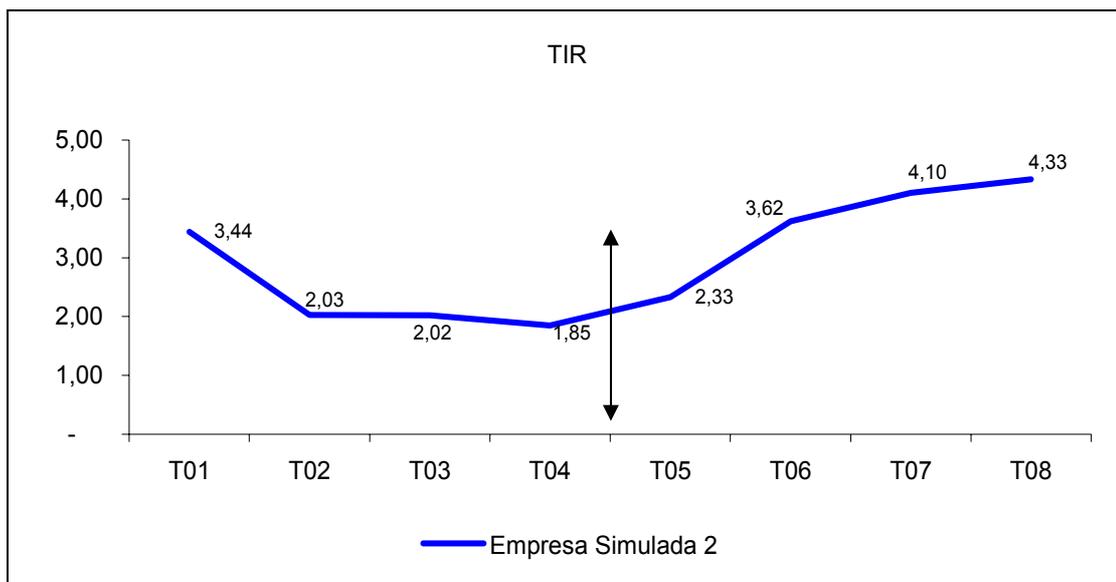


Figura 3 – Evolução da Taxa Interna de Retorno obtido pela Empresa Maximun S/A

A TIR é o indicador que melhor traduz o desempenho e a saúde financeira, e reflete as decisões do jogo, pois sua formação parte da soma do: Caixa, EPA, EMP e Fábrica e Equipamentos. Desse modo ela agrega todas as decisões presentes dentro da tomada de decisão realizada durante o jogo.

A Figura 3 apresenta a evolução do resultado da TIR obtido pela empresa Maximun durante as rodadas experimentais, a seta de duas pontas separa o momento em que foi aplicado o BSC na empresa. É interessante destacar a evolução média dos resultados entre T05 e T08, comparado com a média dos resultados entre T01 e T04, partindo de uma posição de 2,34 (média entre T01 e T04), para alcançar um resultado de 4,33 em T08.

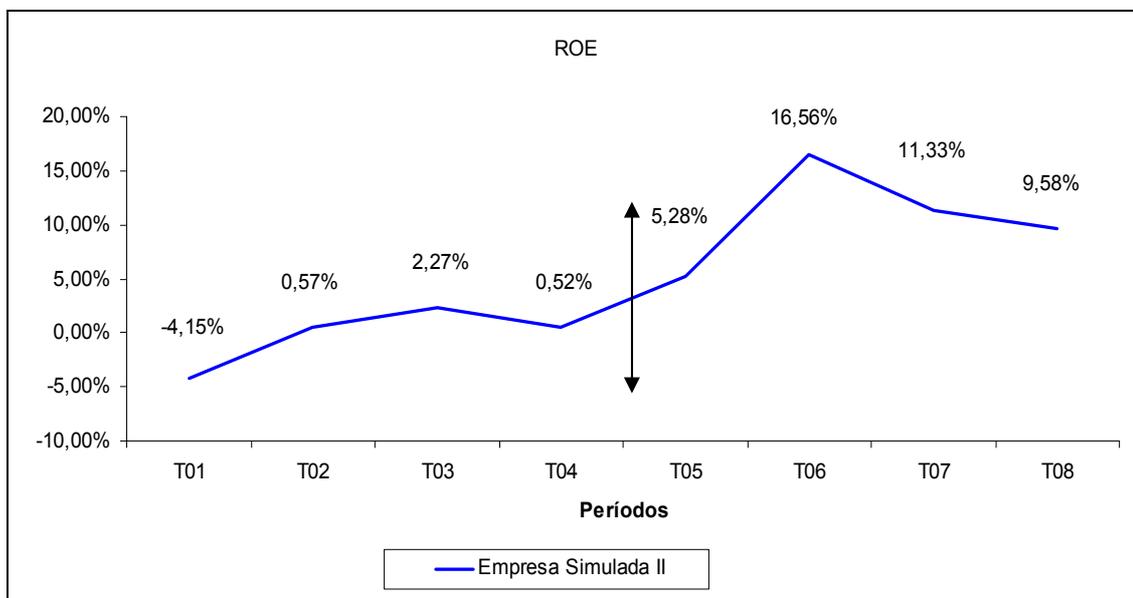


Figura 4 – Evolução da taxa de retorno sobre o patrimônio líquido obtido pela empresa Maximun

A ROE é um indicador financeiro que indica à capacidade de uma empresa em agregar valor a ela mesma, utilizando os seus recursos, indicando quanto uma empresa consegue crescer usando apenas o Patrimônio que possui.

A Figura 4 apresenta a evolução do ROE obtido pela empresa Maximun ao longo das oito rodadas, a seta de duas pontas separa o momento em que foi aplicado o BSC na empresa. Ao analisar os valores de T04 e T05, já visualizamos um aumento de 4,76 pontos percentuais no indicador, mantendo esse aumento durante o período de T05 a T08, que apresenta uma média de 10,68 pontos percentuais, comparando com o período de T01 a T04, que apresentou uma média de -0,19 pontos percentuais, percebe-se então, um aumento de 10,88 a partir da aplicação do BSC.

Tabela 1 – Comparação Média do Ano 1 com Ano 2

Perspectivas	Objetivos	Média T01 a T04 (Ano 1)	Média T05 a T08 (Ano 2)	Variação
Financeira	ROE	-0,19	10,69	10,88
	Lucro Líquido	-20.818	1.371.655	1.392.473
	TIR	2,34	3,6	1,26
Cliente	Mercado Potencial	609.771	1.337.142	727.371
	Eficiência Mercadológica	62,26	80,4	18,14
	Volume de Vendas	14,09	14,93	0,84
Processos Internos	Qualidade	39,18	37,51	-1,67
	Eficiência Produtiva	82,89	96,41	13,52
	Controle	18,87	19,78	0,91

A Tabela 1 apresenta uma tabela contendo as médias do Ano 1 e 2 obtidos pela Maximun dentro dos seus indicadores para o BSC. Ao analisar esta tabela, visualizamos que apenas um dos indicadores, qualidade, que mede a relação do investimento em P&D sobre os demais investimentos, obteve uma média em T05 a T08 (período onde foi aplicado o BSC) menor que a média de T01 a T04 (período sem a aplicação do BSC), reflexo das alianças e projetos realizado pela empresa durante o período.

5. Conclusão

Através deste artigo, conclui-se que a aplicação experimental do *Balanced Scorecard* em empresas simuladas pode ter produzido impactos positivos em seus indicadores de sucesso. De acordo com o acompanhamento exposto dos resultados financeiros medidos pela TIR e ROE é possível observar a evolução crescente das taxas, resultado da relação de causa e efeito desde a perspectiva de aprendizado e crescimento que resultou no desenvolvimento das pessoas que trabalharam na construção das competências e obtenção de excelência nos processos visando atender as necessidades dos clientes consequentemente agregando valor e sucesso financeiro para enfim atingir a visão.

Este artigo contribui para o melhor entendimento do BSC e sua contribuição na administração estratégica na medida em que é capaz de alinhar a estratégia à empresa, difundindo-a por toda a organização na medida em que comunica a todos os níveis, os conhecimentos sobre a estratégia e as relações de causa e efeito, além de ser utilizado para estabelecer metas individuais e de equipes, remuneração, alocação de recursos, planejamento, orçamento, *feedback* e aprendizado estratégico.

O estudo realizado em cima da empresa simulada Maximum encontrou algumas limitações:

- A mensuração real da ferramenta devido a concomitância da aplicação desta com a prática de projetos que reduziram custos e tiveram impacto direto e positivo nos resultados;
- O desalinhamento das metas definidas para o indicador de qualidade e os investimentos de P&D e manutenção combinado durante a formação das alianças.

Como proposição sugere-se:

- A aplicação da ferramenta em um ambiente que não sofra a influência de projetos de redução de custos, como, por exemplo, a aplicação da ferramenta durante a Gestão Simulada I;
- Um estudo prévio para o alinhamento da quantidade mínima em investimentos tratadas nos projetos, e as metas da empresa;

6. Referências

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro. **Manual de Planejamento Estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. São Paulo: Atlas, 2001. 154p.

ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L.. **Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1987. 271p.

ATTADIA, L. C. L.; CANEVAROLLO, M. E. A. P.; MARTINS, R. A. Balanced Scorecard: uma análise crítica. In: XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2003, Ouro Preto. **Anais do XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 2003.

FERREIRA, A. A.; REIS, A. C. F.; PEREIRA, M. I. **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Jogos de Empresas**. São Paulo: Makron Books, 1993.

KAPLAN, R. S.; Norton, D. P. **A Estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 4. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: Conceito, Metodologia e Práticas**. São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, N. G.; ROY, J.; WETTER, M. **Condutores de Performance: um guia prático para o uso do “balanced scorecard”**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

SERRA, F.; TORRES, M. C. S.; TORRES, A. P. **Administração estratégica: Conceitos, Roteiro Prático e Casos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2004. 178p.