

# O Balanced Scorecard como Ferramenta Estratégica para a Tomada de Decisões na Empresa Microboard

**Elvis Magno da Silva**  
**elvismagno@uol.com.br**  
**UFLA - FADMINAS**

**Louise Maria Aninceto Dias**  
**louise.dias87@yahoo.com.br**  
**FACESM**

**Resumo:** O artigo apresenta um estudo do Balanced Scorecard, como medida de desempenho para avaliar a eficiência da empresa, alinhando seus conceitos como uma ferramenta estratégica de tomada de decisões. Estudos comprovam a dificuldade que as empresas têm de definir suas estratégias. Neste sentido o BSC pode ser uma ferramenta útil para identificar os pontos fortes e fracos da empresa. O trabalho foi desenvolvido através da revisão da literatura dos mais renomados autores sobre o assunto. Também se aplicou a teoria do BSC na empresa Microboard, onde foi possível verificar que, para serem atingidos os resultados esperados pela implantação do BSC, como ferramenta estratégica, fez-se necessário o comprometimento de toda equipe de trabalho em todos os níveis, bem como tornar explícito os objetivos almejados da empresa para o futuro.

**Palavras Chave:** Gestão Estratégica - Balanced Scorecard - Gestão Corporativa - -

# O *Balanced Scorecard* Como Ferramenta Estratégica Para A Tomada De Decisões Na Empresa *Microboard*

## RESUMO

*O artigo apresenta um estudo do Balanced Scorecard, como medida de desempenho para avaliar a eficiência da empresa, alinhando seus conceitos como uma ferramenta estratégica de tomada de decisões. Estudos comprovam a dificuldade que as empresas têm de definirem suas estratégias. Neste sentido o BSC pode ser uma ferramenta útil para identificar os pontos fortes e fracos da empresa. O trabalho foi desenvolvido através da revisão da literatura dos mais renomados autores sobre o assunto. Também se aplicou a teoria do BSC na empresa Microboard, onde foi possível verificar que, para serem atingidos os resultados esperados pela implantação do BSC, como ferramenta estratégica, fez-se necessário o comprometimento de toda equipe de trabalho em todos os níveis, bem como tornar explícito os objetivos almejados da empresa para o futuro.*

Palavras-chave: Estratégia. Balanced Scorecard. Gestão Corporativa.

## 1. INTRODUÇÃO

O *Balanced Scorecard* – BSC, traduzido de forma literal significa algo como “Indicadores Balanceados de Desempenho”. Foi apresentado inicialmente pelos professores da *Harvard Business School*, Robert S. Kaplan e David P. Norton, na década de 1990, como um modelo de avaliação e performance empresarial. Evoluiu em seu potencial, pois a aplicação em empresas proporcionou o seu desenvolvimento para uma metodologia de gestão estratégica de organizações de grande, médio e pequeno porte. Pouco tempo após sua criação, o conceito tornou-se amplamente disseminado e aplicado por executivos em todo o mundo.

O BSC alinha os resultados de desempenho da empresa com as metas traçadas, buscando identificar as falhas. Neste sentido Kaplan e Norton (1997, p. 231) comentam que “A construção de um *Balanced Scorecard* que ligue a missão e a estratégia de uma unidade de negócios a objetivos e medidas explícitos é apenas o começo da utilização do *Scorecard* como sistema gerencial”.

Este trabalho propõe um estudo relativo à aplicação dessa ferramenta de gestão, o *Balanced Scorecard*, como um diferencial estratégico para que a empresa possa avaliar o seu desempenho e favorecer a tomada de decisões mais acertadas.

O trabalho de pesquisa científica se justifica, pois a empresa será capaz de medir como o seu negócio está criando valor e essas informações podem se transformar em decisões que proporcionem à empresa sair na frente de seus concorrentes e ainda obter economicidade e eficiência.

O artigo foi desenvolvido através de estudos da revisão bibliográfica, com o objetivo de apresentar a visão de diversos autores sobre o assunto. O tema BSC está longe de se esgotar, mas neste trabalho buscou-se fazer uma síntese, destacando os pontos mais importantes. A pesquisa caracteriza-se, portanto como bibliográfica.

Ele está dividido em 3 partes: a primeira parte consta da definição de estratégia e sua relação com o BSC, a segunda parte consta da visão de diversos autores sobre o conceito do

BSC e sua origem, e na terceira parte são apresentadas as quatro perspectivas que o BSC aborda.

## 2. ESTRATÉGIA E A RELAÇÃO COM O BSC

“O que é estratégia? Não existe uma única definição universalmente aceita. Alguns autores e gerentes usam o termo de maneira diferente; por exemplo: alguns incluem metas e objetivos como parte da estratégia, enquanto outros fazem uma firme distinção entre eles.” (MINTZBERG e QUINN, 1998, p. 19).

A abordagem de estratégia para Thompson Jr. & Strickland III (2000, p.1) define-se como: “Um conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa”. É também “o planejamento do jogo de gerência para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho”.

Conforme Hitt, Ireland e Hoskisson (2001, p. 179), a estratégia é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações, cujo objetivo principal é “alcançar uma vantagem competitiva através da exploração das competências essenciais em mercados de produtos específicos e individuais”.

De modo similar, Porter (2004, p. 3), define estratégia como um método de defesa das organizações diante desse mercado competitivo, e o grande diferencial da organização está na sua habilidade de lidar com as forças externas que afetam toda a organização.

A definição de estratégia para Mintzberg e Quinn (1998, p. 20) é:

O padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem-formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas às mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes.

Uma outra pesquisa chegou a constatação de que pode-se associar estratégia à palavra “como”, pois pelas estratégias determina-se como satisfazer clientes, como vencer a concorrência, como responder as condições variáveis de mercado, como gerenciar cada segmento, como alcançar metas. “Os “comos” da estratégia tendem a se transformar em específicos da empresa, adaptados para a situação própria da empresa e seus objetivos de desempenho”. (THOMPSON E STRICKLAND III, 2001, p. 22)

Neste sentido o BSC pode ser uma ferramenta estratégica para conhecer o desempenho da empresa e corrigir as deficiências para atingir a eficiência.

## 3. *BALANCED SCORECARD* – BSC

### 3.1. ORIGEM DO *BALANCED SCORECARD*

O *Balanced Scorecard* - BSC surgiu em 1990 através de um estudo realizado entre diversas empresas, denominado “*Measuring Performance in the Organization of the Future*”, patrocinado pelo Instituto Nolan e Norton. Este estudo foi motivado pela crença de que os métodos existentes de medição de desempenho empresarial, em geral apoiados nos indicadores contábeis e financeiros, estavam se tornando insuficientes. (KAPLAN e NORTON, 1997, p. VII).

Em meados de 1993, Norton era o executivo principal da *Renaissance Solutions, Inc.*, empresa que tinha como um dos principais serviços, a consultoria estratégica baseada no BSC, como veículo para facilitar a tradução e implementação de estratégias. “Na realidade o BSC deixou de ser um sistema de medição aperfeiçoado para se tornar em um sistema gerencial essencial (...), os altos executivos dessas empresas utilizavam o *Balanced Scorecard* como a principal ferramenta organizacional para importantes processos gerenciais: estabelecimento de metas individuais e de equipe, remuneração, alocação de recursos, planejamento e orçamento, *feedback* e aprendizado estratégico”. (KAPLAN e NORTON, 1997, p. IX).

### 3.2. DEFINIÇÃO DO *BALANCED SCORECARD*

“A execução da estratégia é uma das tarefas mais difíceis dos executivos”. Estudos comprovaram que as organizações enfrentavam grandes dificuldades na execução de suas estratégias mostrando uma porcentagem de insucesso de 70% a 90%. (COUTINHO E KALLÁS, 2005, p. XII).

Desenvolveu-se então o BSC com a finalidade de resolver estes problemas de medição de desempenho.

Contudo, algumas empresas mais inovadoras adotaram o *Balanced Scorecard* obtendo retornos positivos em torno de um a dois anos. (KAPLAN e NORTON, 2001, p. 8).

O *Balanced Scorecard* traduz missão e estratégia em objetivos e medidas, organizados através de indicadores para informar aos funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro. Ao articularem os resultados desejados pela empresa com os vetores desses resultados, os executivos esperam canalizar as energias, as habilidades e os conhecimentos específicos das pessoas na empresa inteira, para alcançar os objetivos de longo prazo. (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 25).

Para Tachizawa e Rezende (2002, p. 39), a missão define a razão de ser da organização e qual a função social exercida por ela. Esta deve fazer sentido para o público interno e ser entendida também pelo público externo. No entanto deve ser específica para cada organização, e não servir para qualquer instituição.

Ainda segundo Tachizawa e Rezende (2002, p. 39-40), a visão pode ser definida como um macro objetivo de longo prazo da organização, pois:

“É um misto de sonho, utopia e desejos de uma pessoa ou de um grupo que tem de ser socializado para servir de linha mestra para o conjunto de partícipes e para ser o ponto de convergência da energia de todos os elementos da organização.”

Conforme Kaplan e Norton (2001, p. 34):

Com o *Balanced Scorecard*, os executivos corporativos eram capazes de medir como suas unidades de negócio criavam valor para os clientes atuais e futuros. Ao mesmo tempo em que mantinha o interesse no desempenho financeiro, o *Balanced Scorecard* revelava com clareza os vetores do desempenho superior e de longo prazo em termos competitivos e de criação de valor.

Uma conclusão importante é que o *Balanced Scorecard* conserva as medidas financeiras tradicionais. No entanto, essas medidas são inadequadas para orientar e avaliar a trajetória que as empresas da era da informação deve seguir. (KAPLAN E NORTON, 1997, p.19)

Padoveze (2007, p.121) comenta que:

O *Balanced Scorecard* é um sistema de informação para gerenciamento da estratégia empresarial. Traduz a missão e a estratégia da empresa em um conjunto abrangente de medidas de desempenho financeiras e não-financeiras, que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica.

Monteiro, Castro e Prochnik (2003, p. 3) afirmam que o BSC é um sistema de gestão estratégica que utiliza indicadores financeiros e não-financeiros, esclarecendo relações de causa e efeito entre esses indicadores através de mapas estratégicos.

Para Kaplan e Norton (1997, p. 8), o *Balanced Scorecard* é mais do que um sistema de indicadores, este “complementa as medidas financeiras do desempenho passado com medidas dos vetores que desempenham o desenvolvimento futuro”.

“Cada indicador do *Scorecard* se converte em parte integrante de uma cadeia ideológica de causa e efeito que conecta os resultados almejados da estratégia com os vetores que induzirão a essas conseqüências.” (KAPLAN e NORTON, 2001, p. 81).

“As empresas inovadoras utilizam o *Balanced Scorecard* para administrar a estratégia em longo prazo, bem como viabilizar os processos gerenciais críticos”. (MONTEIRO, CASTRO E PROCHNIK, 2003, p.3).

O principal objetivo do BSC está no alinhamento do planejamento estratégico por meio de algumas ações, de acordo com a figura 1:

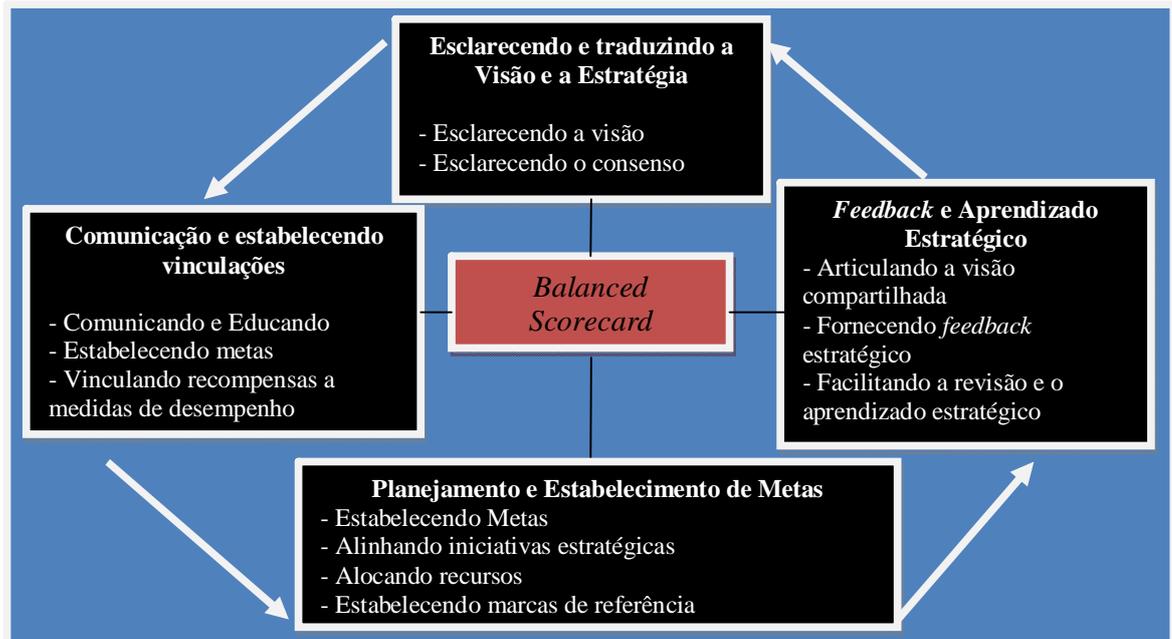


Figura 1. Os quatro processos do *Balanced Scorecard*  
 Fonte: Adaptado de Padoveze, (2007, p.123)

Estas ações se resumem em:

- **Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia:** A tradução da missão estratégica deve ser feita através de um conjunto de objetivos e indicadores, sendo aceito por todos os gestores divisionais.

O processo tem início com a alta administração para traduzir a estratégia de sua unidade de negócios em objetivos estratégicos. Tais objetivos devem ser dispostos em um diagrama que mostre a relação de causa e efeito nas diferentes perspectivas de negócio da organização (mapa estratégico). Para cada objetivo devem ser identificados indicadores de desempenho, a fim que seja simples e rápida a mensuração de desempenho nos diversos níveis e que a análise da performance da organização seja menos subjetiva. (KALLÁS E RIBEIRO, 2008, p. 2).

- **Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas:** Permite aos gestores comunicar a estratégia, ligando os objetivos empresariais aos departamentais e individuais. O *Scorecard* proporciona aos gestores uma forma de assegurar que todos os níveis da organização entendam as estratégias de longo prazo e que tanto os objetivos departamentais quanto os individuais estão alinhados entre si. (PADOVEZE, 2007, p. 122).
- **Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas:** Nesta etapa as estratégias devem ser transformadas em indicadores para os planos dos gestores divisionais. Nesse processo os altos executivos da organização estabelecerão metas que, se alcançadas, transformarão a empresa.

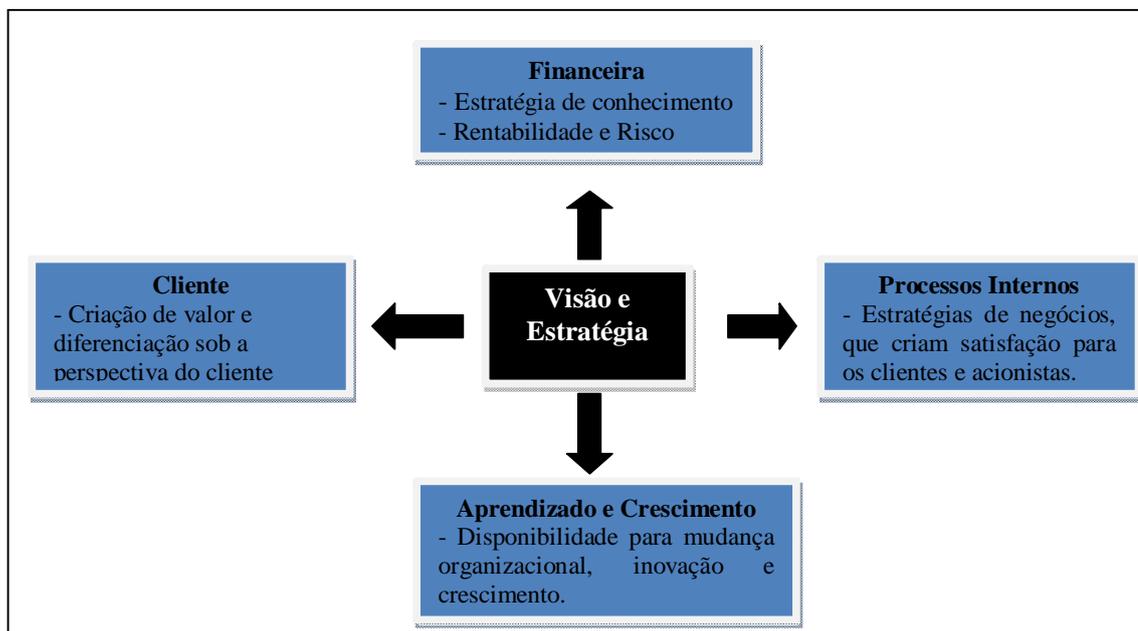
- **Melhorar o *feedback* e o aprendizado:** “O *feedback* e o processo de revisão de foco concentram-se no fato de a empresa, seus departamentos ou seus empregados, isoladamente, terem alcançado suas metas financeiras orçadas”, avaliando a estratégia adotada. (PADOVEZE, 2007, p. 122). Segundo Kaplan e Norton (1997, p.16):

A construção do *Scorecard*, com sua ênfase nas causas e efeitos, induz o raciocínio sistêmico e dinâmico. Profissionais dos diversos setores da organização passam a entender como as peças se encaixam, como seus papéis influenciam outras pessoas e, por fim, a empresa inteira.

#### 4. AS QUATRO PERSPECTIVAS DO *BALANCED SCORECARD*

De acordo com os criadores do *Balanced Scorecard*, Robert S. Kaplan e David P. Norton, o BSC traduz a missão e a visão da estratégia segundo quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Essas quatro perspectivas do *Scorecard* equilibram os objetivos de curto e longo prazo, com os vetores desses resultados, sendo que essas medidas apontam para a execução de uma estratégia integrada.

A figura 2 mostra alguns exemplos de medidas genéricas que aparecem na maioria dos *Scorecards* das empresas.



**Figura 2. As quatro perspectivas do *Balanced Scorecard***  
 Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, (2001, p.34)

Os objetivos dessas quatro perspectivas relacionam-se uns aos outros numa cadeia de relação de causa e efeito. O desenvolvimento dos ativos intangíveis induz a melhoria no

desempenho dos processos, impulsionando o sucesso para os clientes e acionistas. (KAPLAN E NORTON, 1999, p. 7).

Ainda segundo os autores (2004, p. 33-34), essa ligação de causa e efeito que interliga as quatro perspectivas, é a estrutura na qual se desenha o mapa estratégico. A construção do mapa estratégico faz com que a organização esclareça a lógica de como e para quem ela criará valor. Entretanto, essas quatro perspectivas não são suficientes, elas são consideradas em modelo, e não uma camisa-de-força. Ainda não foram encontradas empresas que adotam menos que as quatro perspectivas, porém dependendo das circunstâncias é necessária uma ou mais perspectivas complementares.

#### 4.1. PERSPECTIVA FINANCEIRA

A perspectiva financeira serve de foco para as outras perspectivas do *Scorecard*. O BSC deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo relacionando-os as outras ações que devem ser tomadas em relação às quatro perspectivas, alcançando o desempenho econômico desejado. (KAPLAN E NORTON, 1997, p. 49).

Ao se iniciarem o desenvolvimento da perspectiva financeira, os executivos devem identificar as medidas financeiras adequadas a sua estratégia.

A pesquisa de Kaplan e Norton (1997, p. 50) relatou que os objetivos e medidas financeiros precisam desempenhar um papel duplo: definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do *Scorecard*.

Os objetivos financeiros representam a meta de longo prazo da empresa. É o lucro gerado em cima do capital investido. Todo *Scorecard* utiliza os objetivos financeiros relacionados à lucratividade e aumento da receita. (KAPLAN E NORTON, 1997, p. 64).

#### 4.2. PERSPECTIVA DOS CLIENTES

Na perspectiva dos clientes do *Balanced Scorecard*, as empresas identificam os segmentos de clientes e mercado nos quais desejam competir. Esta perspectiva permite que as empresas alinhem suas medidas de resultados relacionadas aos clientes com segmentos específicos de clientes e mercado.

Antes as empresas podiam se concentrar em suas capacidades internas, enfatizando o desempenho dos produtos e a inovação tecnológica. Porém as empresas que não compreenderam as necessidades dos clientes acabaram constatando que os concorrentes lhes tomavam mercado oferecendo produtos ou serviços melhor alinhados às preferências desses clientes. (KAPLAN E NORTON, 1997, p. 67).

Há um grupo de medidas essenciais dos clientes que inclui uma série de indicadores tais como:

- Participação de mercado
- Retenção de clientes
- Captação de clientes
- Satisfação dos clientes
- Lucratividade dos clients

Essas medidas podem ser agrupadas em uma cadeia de relações de causa e efeito conforme demonstrado no quadro 1:

Causa	Efeito
<b>Participação de Mercado</b>	<b>Reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido).</b>
<b>Captação de Clientes</b>	<b>Mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios.</b>
<b>Retenção de Clientes</b>	<b>Controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes.</b>
<b>Satisfação dos Clientes</b>	<b>Mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor.</b>
<b>Lucratividade dos Clientes</b>	<b>Mede o lucro líquido de cliente ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes.</b>

**Quadro 1. Relações de causa e efeito**  
**Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 72).**

#### 4.3. PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS

No ponto de vista de Kaplan e Norton (1997, p. 99), no *Scorecard*, os objetivos e medidas para a perspectiva dos processos internos derivam de estratégias voltadas para os clientes-alvo, revelando novos processos de negócios nos quais a empresa deverá buscar a excelência.

Em seus estudos, Kaplan e Norton (1997, p.121) comentam que “os sistemas convencionais de medição de desempenho focalizam apenas a monitoração e a melhoria dos indicadores de custo, qualidade e tempo dos processos de negócios existentes”. O *Balanced Scorecard*, ao contrário, faz com que “os requisitos de desempenho dos processos internos decorram das expectativas de participantes internos específicos”.

No *Scorecard* uma empresa pode perceber que precisa desenvolver um processo para prever as necessidades dos clientes, ou oferecer novos serviços aos quais os clientes criam valor. (KAPLAN E NORTON, 1997, p. 27).

Ainda segundo os autores (1997, p. 101), os executivos devem definir uma cadeia de valor completa dos processos internos que inclui três processos principais:

- **Inovação:** Neste processo a empresa pesquisa as necessidades dos clientes, criando produtos ou serviços que atenderão a essas necessidades.
- **Operações:** Neste segundo estágio da cadeia de valor, os produtos e serviços são criados e oferecidos aos clientes.
- **Serviços pós-venda:** Este último processo é o serviço de atendimento ao cliente após a venda ou entrega de um produto ou serviço.

#### 4.4 PERSPECTIVAS DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO

“A quarta e última perspectiva do BSC, aprendizado e crescimento, identifica a infraestrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo”. O aprendizado e o crescimento organizacionais provêm de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. (KAPLAN E NORTON, 1997, p. 29).

De acordo com esses autores (1997, p. 131), esta perspectiva desenvolve objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional, oferecendo infraestrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas. Esses objetivos são os vetores de resultados excelentes nas três primeiras perspectivas do *Balanced Scorecard*.

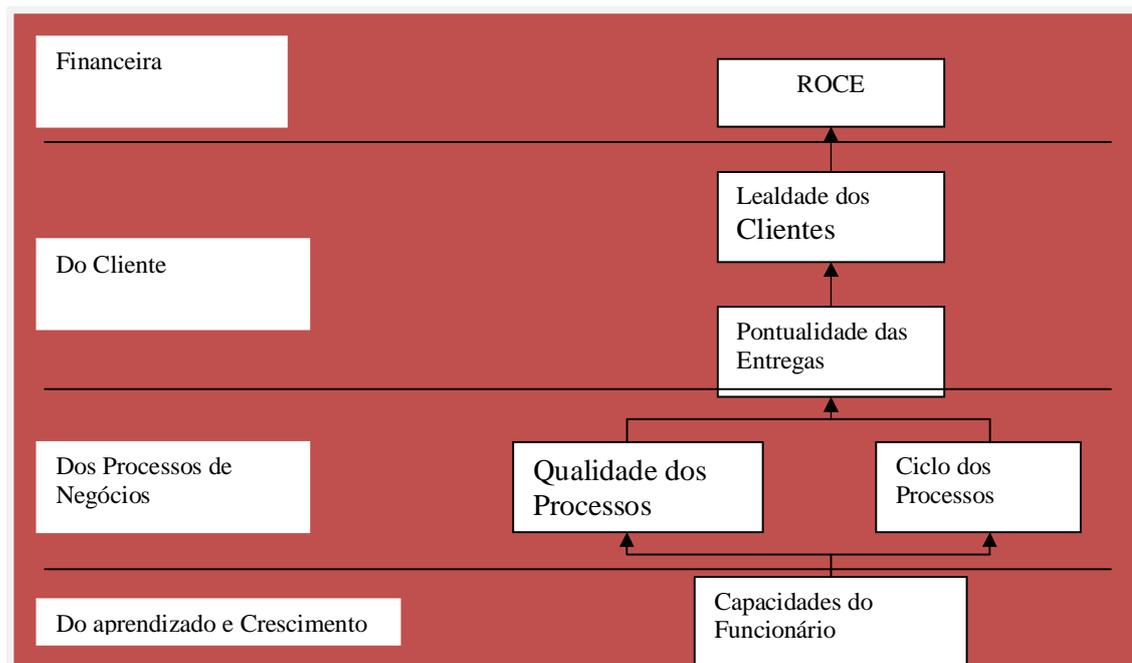
Essa última constatação enfatiza a importância de investir no futuro, em infraestrutura, e não somente em P&D, pois este isolado não é suficiente. Estudos realizados pelos autores revelaram três categorias principais para a perspectiva do aprendizado e crescimento:

- Capacidades dos funcionários;
- Capacidades dos sistemas de informação; e
- Motivação, *empowerment* e alinhamento.

#### 4.5. RELAÇÕES DE CAUSA E EFEITO

“Estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos”. (KAPLAN E NORTON, 1997, p. 30).

Uma cadeia de relações de causa e efeito deve conter todas as quatro perspectivas do *Scorecard*, como mostra a figura 3:



**Figura 3. Cadeia de Relações de Causa e Efeito.**

**Fonte: Kaplan e Norton, 1997, p. 31.**

Portanto um *Balanced Scorecard* bem elaborado deverá contar a história da estratégia da unidade de negócios, identificando e tornando explícita a seqüência de hipóteses sobre as relações de causa e efeito entre as medidas de resultado e os vetores de desempenho desses resultados. Toda medida selecionada para um *Balanced Scorecard* deve ser um elemento integrante da cadeia de relações de causa e efeito que comunica o significado da estratégia da unidade de negócios à organização. (KAPLAN E NORTON, 1997, P. 32).

## 5. ESTUDO DE CASO: MICROBOARD

### 5.1. A EMPRESA

A Microboard Indústria e Comércio de Produtos Eletrônicos LTDA é uma empresa brasileira, criada em 2006 na cidade de Itajubá, Minas Gerais, já foi considerada a terceira maior fabricante de notebook do Brasil. A escolha dela se deu devido ao seu crescimento de 900% no ano de 2007, o que é extremamente impressionante.

A empresa terminou o ano de 2007 com um número de 55 mil máquinas vendidas, a maioria através de lojas online como Submarino, Saraiva, Fnac e outros sites semelhantes.

A tecnologia industrial aplicada pela Microboard no Brasil segue os mesmos parâmetros internacionais, e a fábrica conta com profissionais qualificados desde a área científica de projetos e pesquisas até a concepção, fabricação e distribuição dos equipamentos. (MICROBOARD, 2009).

A Empresa oferece tecnologia e configurações de ponta a preços acessíveis, baseados em pesquisas avançadas de desenvolvimento, fabricação e comercialização de produtos com excelência de qualidade e serviços profissionais, com garantia, suporte e atendimento ao

consumidor. Todos os equipamentos são projetados com moderna tecnologia e atributos que garantem maior desempenho e custo-benefício.

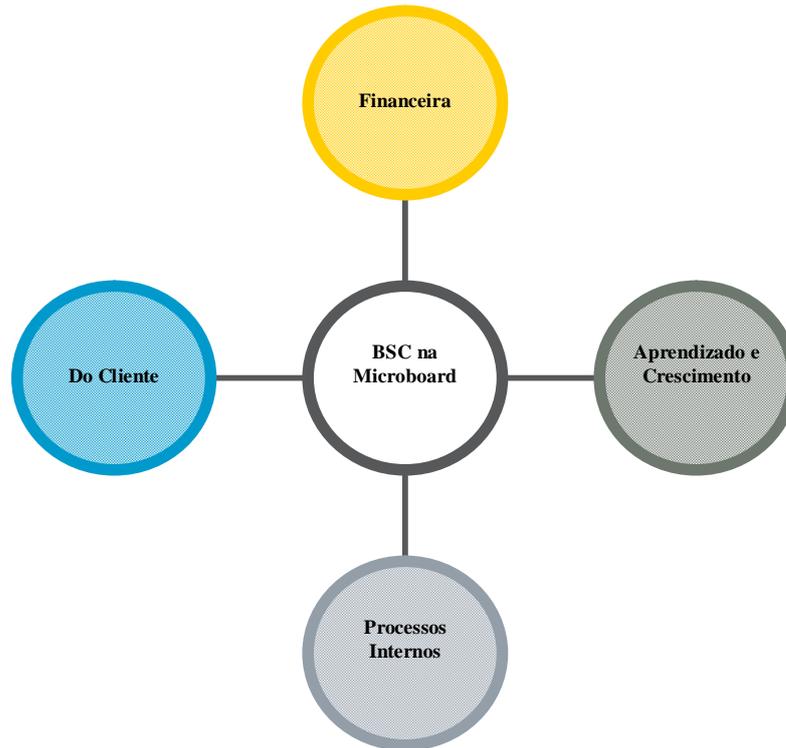
A Microboard e as pessoas que a integram tomam para si o comprometimento com alguns valores que são de suma importância para tudo que é realizado. Princípios como integridade, honestidade, respeito mútuo, aprimoramento pessoal e paixão por tecnologia, levam todos a buscar os melhores resultados. Esses bons resultados atingem positivamente desde os fornecedores e parceiros e principalmente os consumidores, que desejam qualidade, sempre.

A empresa surgiu da união do administrador de empresas Wagner Gomes um ex-funcionário de fornecedores de componente e auto-proclamado "gerador de novos negócios", e de Ivan Lukasevicius, executivo do setor financeiro e batizado pelos amigos, com uma dose de provocação, de "Steve Jobs da Microboard". Ambos buscaram recursos em bancos para criar a companhia e alegam que, por motivos contratuais, não podem revelar valores. (site da ISTO É DINHEIRO).

## 5.2. MISSÃO E VISÃO EM QUATRO PERSPECTIVAS:

No tocante da análise do uso do Balanced Scorecard pela Microboard, obteve-se os seguintes resultados quanto as quatro perspectivas:

- 1) Financeira, (objetivos financeiros de longo prazo/retorno sobre capital investido – ex. %): Segundo o diretor financeiro da empresa, os objetivos financeiros estão definidos em crescimento de 10% ao ano. Apesar de terem ciência de que pode haver um crescimento maior do o esperado, como ocorreu em 2007, aonde a empresa teve um crescimento de 900% (segundo diretor financeiro).
- 2) Do Cliente, (identificação do seguimento de mercado que pretende competir): Sobre a perspectiva do cliente, a empresa diz ter aumentado muito o leque de produtos no intuito de poder alcançar a maior fatia de mercado possível. Diz ter notebooks baratos para usuários domésticos até notebooks de R\$ 10.000,00 para profissionais.



**Figura 4: As 4 perspectivas na Microboard**  
Fonte: elaborado pelos autores

3) Dos Processos Internos:

- a. Inovação (atender necessidades de clientes): o gerente financeiro disse que existem esforços constantes para atender as necessidades dos clientes, pois segundo o mesmo, “o que hoje 2Gigabyte resolve, talvez amanhã não resolva mais”.
- b. Operações (fazer novo produto ou serviço): para a Microboard, a adaptação da linha para adequar as novas exigências do mercado são feitas de forma rápida. Não há grandes empecilhos para realinhar as operações para um novo produto.
- c. Serviços pós-venda (atendimento à cliente): a empresa possui um serviço de atendimento ao cliente 24hs, bem como um programa de pós-venda.

4) Do aprendizado e crescimento (capacidade de expansão)

- a. Dos funcionários: quanto a capacidade de expansão, a Microboard tem condições de recrutar, treinar e contratar funcionários de forma rápida.

- b. Sistemas de informação: possui um excelente sistema de informação capaz de adequar-se a possíveis expansões da empresa.
- c. Físico: ainda com relação ao meio físico, existe a capacidade de aumentar a linha de produção, bem como as dependências físicas de empresa.
- d. Motivação Organizacional: para o gerente financeiro na empresa “o que não falta é motivação para crescer”. Tanto gerencia quanto colaboradores estão animados com a empresa, e para ele este ambiente organizacional favorável é muito importante para boa salubridade da empresa.

## 6. CONCLUSÃO

O objetivo geral deste trabalho foi mostrar a importância do *Balanced Scorecard* na tomada de decisões. A pesquisa bibliográfica ressaltou a relevância deste método de sistema gerencial como um diferencial estratégico diante do mercado competitivo.

É importante ressaltar que o *Balanced Scorecard* foi desenvolvido como um método de desempenho empresarial, que se deu na década de 90 através de estudos realizados pelos professores da *Harvard Business School*, Robert S. Kaplan e David P. Norton. Mas, com o passar do tempo empresas começaram a utilizar o BSC obtendo bons resultados em curto prazo. Com isso o *Scorecard* deixou de ser um método de medida de desempenho, se tornando um método de gestão estratégica.

Essa ferramenta é constituída de quatro perspectivas que relacionam-se umas com as outras formando uma cadeia de causa e efeito, como a busca de atender as necessidades dos clientes que terá por meio das vendas o retorno do capital investido.

Deve-se ter em mente que o *Balanced Scorecard* é um plano de comunicação entre um conjunto de pessoas envolvidas com a organização, principalmente funcionários, executivos de nível corporativo e conselheiros. O alinhamento desses profissionais facilitará o estabelecimento de metas locais, o *feedback* e a responsabilidade pela orientação estratégica da unidade de negócios.

## 7. REFERÊNCIAS

HITT, M.A.; IRELAND, R.D.; HOSKISSON, R.E. **Administração Estratégica**. Thomson, 2002, p. 179.

KALLÁS, D. ; COUTINHO, A. R. **Gestão da Estratégia: experiências e lições de empresas Brasileiras**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KALLÁS, D.; RIBEIRO, F. **Balanced Scorecard (BSC) – Conceitos Gerais**. 2008, p. 2. Disponível em: <http://www.kcd.com.br/downloads.htm>, acesso em agosto de 2008.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997, p. 1-231.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios.** Rio de Janeiro: Campus, 2000, p. 8, 81.

KAPLAN, R.; NORTON, D.. **Mapas Estratégicos: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, p. 33-34.

MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. **O Processo da Estratégia.** Prentice Hall Inc. Artes Médicas Sul LTDA, 1998, p. 19-20.

MONTEIRO, P.R.A.;CASTRO, A.R.; PROCHNICK,V. **A Mensuração do desempenho ambiental no *Balanced Scorecard* e o caso da Shell.** Artigo aceito para apresentação no VII Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente. FGV/USP. 2003, p. 3.

PADOVEZE, C.L. **Controladoria Estratégica e Operacional.** Cengage Learning, 2007, p. 122-123.

PORTER, M.E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análises de indústria e da concorrência.** São Paulo. Campus, 2004, p. 3.

TACHIZAWA, T.; REZENDE, W. **Estratégia Empresarial. Tendência e Desafios: Um enfoque na realidade brasileira.** São Paulo. Makron Books, 2002, p. 39-40.

THOMPSON JR, A.A.; STRICKLAND, A.J. **O Planejamento Estratégico.** São Paulo. Cengage Learning, 2001, p. 22.