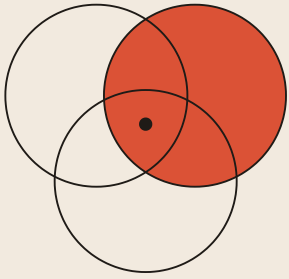
1

CAPÍTULO 01 / 05 ADMINISTRAÇÃO

Indicadores de desempenho e alinhamento estratégico: o Balanced Scorecard como instrumento de gestão

ELTHON BEZERRA E SILVA

Formado em Administração pela UFCG.



○ GESTÃO EM SAÚDE
● ADMINISTRAÇÃO
○ EDUCAÇÃO

1 INTRODUÇÃO

As transformações sociais, econômicas e tecnológicas das últimas décadas modificaram profundamente a dinâmica dos mercados e as formas de organização do trabalho. A ampliação da concorrência, a velocidade das mudanças e o aumento das exigências dos consumidores impõem às empresas o desafio de aperfeiçoar continuamente seus produtos, serviços e processos. Nesse cenário, a gestão organizacional precisa apoiar-se em informações consistentes, capazes de orientar decisões, identificar problemas e acompanhar os resultados alcançados. A sobrevivência e o desenvolvimento das organizações dependem, portanto, não apenas da capacidade de produzir ou vender, mas também de compreender o próprio desempenho e de alinhar as atividades cotidianas aos objetivos estratégicos.

Bernardi (2010) destaca a necessidade de que as organizações adotem métodos e modelos de gestão que permitam aproveitar oportunidades e enfrentar ameaças presentes no ambiente competitivo. O planejamento e o acompanhamento dos resultados tornam-se componentes essenciais desse processo, uma vez que auxiliam os gestores a reconhecer prioridades, distribuir recursos e corrigir ações quando os resultados se afastam do que foi planejado. A avaliação de desempenho, nesse sentido, não deve ser entendida como uma atividade isolada ou limitada à verificação de resultados passados, mas como um recurso contínuo de aprendizagem e aperfeiçoamento organizacional.

Os indicadores de desempenho desempenham papel central nesse processo. Por meio deles, informações sobre diferentes áreas da organização podem ser sistematizadas e transformadas em referências para a tomada de decisão. Os indicadores permitem acompanhar metas, identificar tendências, reconhecer pontos fortes e fragilidades e verificar se as estratégias estão produzindo os resultados esperados. De acordo com Martins et al. (2013), a mensuração do desempenho oferece suporte aos gestores ao fornecer dados que ajudam a compreender a situação da organização e a identificar oportunidades de melhoria.

Historicamente, muitas organizações privilegiaram medidas financeiras, como custos, receitas, rentabilidade e fluxo de caixa. Embora tais medidas sejam indispensáveis para compreender os resultados econômicos, sua utilização isolada apresenta limitações. Em geral, os indicadores financeiros registram consequências de decisões já tomadas e não explicam, por si só, os fatores relacionados à satisfação dos clientes, à qualidade dos processos, à inovação ou à capacitação dos

trabalhadores. Kaplan e Norton (1997) observam que as medidas tradicionais podem permanecer desconectadas da estratégia organizacional quando não são articuladas a outros aspectos relevantes para o desempenho.

A crescente importância do conhecimento, da informação e dos ativos intangíveis ampliou a necessidade de modelos capazes de integrar dimensões financeiras e não financeiras. A qualidade do atendimento, a fidelização dos clientes, a eficiência dos processos internos, a capacidade de inovar e o desenvolvimento dos colaboradores podem influenciar os resultados econômicos, ainda que nem sempre sejam percebidos de forma imediata nos relatórios financeiros. Assim, avaliar o desempenho exige uma visão abrangente, que considere tanto os resultados alcançados quanto as condições organizacionais que contribuem para produzi-los.

Entre os modelos de avaliação de desempenho apresentados na literatura, o Balanced Scorecard (BSC), desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton, destaca-se por articular indicadores a objetivos e estratégias organizacionais. O modelo organiza a avaliação em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Sua proposta é equilibrar medidas de resultados com indicadores que acompanhem capacidades e processos importantes para o desenvolvimento futuro da organização (KAPLAN; NORTON, 1997).

O BSC não se limita a reunir indicadores em um painel. Sua contribuição depende da capacidade de traduzir a missão, a visão e a estratégia em objetivos compreensíveis, metas acompanháveis e iniciativas coerentes. As quatro perspectivas precisam estar relacionadas, de modo que o desenvolvimento dos colaboradores e o aperfeiçoamento dos processos possam contribuir para a criação de valor para os clientes e, consequentemente, para os resultados financeiros. Quando essa articulação não ocorre, a organização corre o risco de medir atividades sem compreender sua contribuição para os objetivos estratégicos.

A adoção de sistemas estruturados de avaliação pode ser especialmente relevante para micro e pequenas empresas. Essas organizações possuem importância econômica e social, pois contribuem para a geração de emprego, renda e desenvolvimento local. Entretanto, enfrentam desafios relacionados à disponibilidade de recursos, à estrutura administrativa, à concentração das decisões nos proprietários e à ausência de práticas sistemáticas de planejamento e monitoramento. Kawai (2017) chama atenção para obstáculos como a limitação de recursos humanos e financeiros e a falta de capacidade gerencial para implantar e acompanhar indicadores de desempenho.

A limitação de recursos não elimina a necessidade de avaliar resultados; ao contrário, reforça a importância de escolher indicadores úteis, compreensíveis e compatíveis com a realidade do negócio. Um sistema de avaliação adequado à pe-

quena empresa não precisa reproduzir, sem adaptações, a estrutura de uma grande organização. É necessário selecionar medidas que apoiem decisões concretas, evitando excesso de informações, custos desnecessários ou indicadores que não possam ser atualizados com regularidade. A utilidade de um indicador depende de sua relação com os objetivos da empresa e da possibilidade de transformar os resultados observados em ações.

Essa discussão pode ser compreendida a partir da experiência de uma indústria de bolsas localizada em Pombal, Paraíba, analisada por Silva (2018). A organização, fundada em 2004, iniciou suas atividades em pequena escala e ampliou gradualmente sua estrutura para atender à demanda. A empresa fabrica bolsas, especialmente bolsas maternidade, e personaliza produtos conforme as necessidades dos compradores. Ao longo de sua trajetória, passou a atender clientes de diferentes estados brasileiros e contribuiu para a geração de emprego e renda no município.

Apesar de sua permanência no mercado e de sua preocupação com a qualidade dos produtos, a empresa estudada não apresentava um sistema de avaliação plenamente alinhado às quatro perspectivas do Balanced Scorecard. A análise realizada por Silva (2018) identificou a utilização de um conjunto reduzido de indicadores, com lacunas importantes no acompanhamento do aprendizado e crescimento. Também foram observadas práticas positivas, como a comunicação dos objetivos organizacionais aos funcionários e a abertura a sugestões, ao lado de oportunidades de melhoria relacionadas à capacitação periódica e à mensuração da satisfação dos colaboradores.

A experiência evidencia uma questão relevante para a gestão: a existência de objetivos e práticas positivas não garante, por si só, que a organização disponha de mecanismos suficientes para acompanhar seus resultados. Para que a estratégia se torne efetiva, é necessário definir o que será medido, como os dados serão obtidos, com que frequência serão analisados e quais decisões poderão ser tomadas a partir das informações. A avaliação de desempenho assume, assim, uma função de integração entre planejamento, execução, controle e aprendizagem.

A discussão apresentada neste capítulo tem como eixo a importância dos indicadores de desempenho e seu alinhamento à estratégia organizacional, com ênfase no Balanced Scorecard e em sua aplicabilidade às pequenas empresas. Busca-se reunir e desenvolver os fundamentos presentes na introdução e no referencial teórico da monografia de Silva (2018), articulando conceitos de desempenho, indicadores, avaliação, modelos de gestão e diagnóstico estratégico. O propósito é oferecer uma reflexão organizada sobre como os indicadores podem apoiar a tomada de decisão e contribuir para o aperfeiçoamento contínuo das organizações.

Parte-se do entendimento de que a mensuração de desempenho é mais útil quando deixa de ser uma atividade meramente documental e passa a integrar as decisões cotidianas. Isso exige compromisso da gestão, participação dos colaboradores, clareza dos objetivos e coerência entre as medidas escolhidas e os resultados que a organização pretende alcançar. Ao final, discute-se como as quatro perspectivas do BSC e as ferramentas de diagnóstico estratégico podem contribuir para estruturar esse processo, sem desconsiderar as particularidades e os limites enfrentados pelas pequenas empresas.

2 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL E INDICADORES: FUNDAMENTOS PARA A GESTÃO

2.1 O conceito de desempenho nas organizações

Conceituar desempenho organizacional exige considerar a diversidade de objetivos, processos e resultados que caracterizam uma empresa. Não existe uma única medida capaz de expressar, de maneira completa, o funcionamento de todas as áreas. O desempenho pode ser compreendido, de forma geral, como o grau em que uma organização, uma unidade ou um colaborador alcança os objetivos previamente estabelecidos. Essa compreensão envolve a comparação entre aquilo que foi planejado e aquilo que efetivamente ocorreu, bem como a análise das condições que favoreceram ou dificultaram os resultados.

Ramos (2006) ressalta a complexidade de definir desempenho, uma vez que sua avaliação requer a análise de diferentes fatores e métricas. Uma organização pode apresentar crescimento de receita, por exemplo, e simultaneamente enfrentar aumento de custos, queda na satisfação dos clientes ou dificuldades na qualidade dos produtos. Por isso, um resultado isolado não é suficiente para determinar se o desempenho geral foi satisfatório. A interpretação precisa considerar o contexto, os objetivos, os recursos disponíveis e as consequências das decisões adotadas.

Vargas (2016) relaciona o desempenho ao cumprimento dos objetivos organizacionais. Sob essa perspectiva, avaliar o desempenho implica verificar se os resultados obtidos correspondem às metas definidas e se as atividades desenvolvidas contribuem para a direção pretendida. Esse processo permite identificar desvios, compreender suas causas e estabelecer medidas corretivas. A avaliação também pode revelar práticas que apresentam bons resultados e que, por isso, merecem ser mantidas ou ampliadas.

Uma gestão orientada por desempenho pressupõe que os objetivos sejam claros e que existam critérios para acompanhar sua realização. Metas genéricas ou pouco conhecidas dificultam a avaliação, pois não oferecem referências objetivas para verificar o progresso. Da mesma forma, metas que não consideram as condições reais de trabalho podem estimular comportamentos inadequados ou produzir cobranças incompatíveis com os recursos disponíveis. A definição de objetivos deve, portanto, estar associada à estratégia, à capacidade operacional e à comunicação interna.

A avaliação sistemática permite que a organização deixe de depender exclusivamente de impressões pessoais ou de análises ocasionais. Quando os resultados são acompanhados de forma periódica, torna-se possível perceber mudanças ao longo do tempo, reconhecer padrões e agir antes que determinados problemas se agravem. Isso é relevante tanto para organizações de grande porte quanto para pequenas empresas, nas quais a concentração de decisões e a limitação de recursos tornam ainda mais importante a utilização cuidadosa das informações disponíveis.

2.2 Indicadores de desempenho: conceito, características e função

Os indicadores de desempenho são instrumentos utilizados para medir e analisar resultados de processos, atividades ou áreas organizacionais. A palavra indicador está associada à ideia de revelar ou demonstrar determinada condição. Conforme Nunes (2008), trata-se de um instrumento de medida utilizado para mensurar e analisar resultados em períodos determinados. Na prática gerencial, os indicadores transformam dados em informações que podem ser comparadas com metas, resultados anteriores ou parâmetros estabelecidos pela própria organização.

Martins et al. (2013) destacam que os indicadores integram os sistemas de avaliação e podem ser empregados para quantificar aspectos relacionados à eficiência e à eficácia de processos. A eficiência diz respeito à relação entre os recursos utilizados e os resultados produzidos; a eficácia refere-se ao alcance dos objetivos definidos. Embora relacionados, esses conceitos não são idênticos. Uma atividade pode utilizar poucos recursos e ainda assim não alcançar o resultado esperado; de modo semelhante, pode alcançar uma meta com custos elevados. A avaliação precisa considerar essas dimensões de forma articulada.

Para que sejam úteis, os indicadores devem apresentar relação direta com os objetivos que se pretende acompanhar. Lugobon et al. (2017) destacam características como relevância, precisão, abrangência e facilidade de avaliação. Indicadores pouco claros, de difícil obtenção ou desconectados das decisões gerenciais ten-

dem a perder utilidade. Por isso, sua seleção deve considerar o que a empresa precisa saber, quais dados estão disponíveis e de que maneira a informação será utilizada.

Hernandes, Cruz e Falcão (2010) defendem que o monitoramento do desempenho precisa assegurar a observação dos fatores apropriados, contemplar o sistema de maneira abrangente e converter as medidas em ações capazes de gerar resultados. Esse último aspecto é fundamental: medir sem interpretar e sem agir reduz a avaliação a um exercício burocrático. O indicador deve provocar perguntas relevantes, como por que uma meta não foi alcançada, quais fatores influenciaram o resultado e que mudanças podem melhorar o processo.

A definição de um indicador costuma envolver, pelo menos, a especificação do que será medido, a unidade de medida, a fonte de dados, a periodicidade de apuração, o responsável pelo acompanhamento e a meta de referência. Esses elementos ajudam a padronizar a coleta e a reduzir interpretações divergentes. Em pequenas empresas, tais procedimentos podem ser simples, desde que sejam consistentes e mantidos ao longo do tempo.

Os indicadores também precisam ser analisados em conjunto. Uma elevação nas vendas, por exemplo, pode ser positiva, mas deve ser examinada em relação à margem de lucro, aos custos, à capacidade de produção, aos prazos de entrega e à satisfação dos compradores. Se a expansão das vendas provoca atrasos ou queda na qualidade, a leitura exclusiva do faturamento pode levar a decisões equivocadas. O acompanhamento integrado favorece uma compreensão mais realista do desempenho.

Kaplan e Norton (1997) consideram os indicadores essenciais para acompanhar os objetivos e a estratégia. Quando as medidas são relacionadas ao planejamento, ajudam a verificar se as ações cotidianas estão conduzindo a organização na direção desejada. O sistema de indicadores, portanto, deve ser construído a partir da estratégia, e não apenas da facilidade de reunir determinados números.

2.3 Indicadores financeiros e não financeiros

2.3.1 Indicadores financeiros

Os indicadores financeiros ocupam lugar tradicional nos sistemas de controle das organizações. Eles permitem acompanhar receitas, custos, despesas, rentabilidade, liquidez, endividamento, fluxo de caixa e utilização dos recursos. Tais informações são indispensáveis para compreender a condição econômica do negócio, avaliar a capacidade de cumprir compromissos e verificar se as atividades geram resultados compatíveis com os objetivos definidos.

Kaplan e Norton (1997) observam que os sistemas tradicionais de controle financeiro foram desenvolvidos em um contexto no qual a alocação eficiente de capital físico e financeiro era central para a gestão. Mesmo diante das transformações econômicas e tecnológicas, as medidas financeiras continuam relevantes, pois sintetizam consequências econômicas de decisões e atividades. A perspectiva financeira permite observar se as estratégias contribuem para a sustentabilidade econômica e para a geração de resultados.

Entre as medidas que podem ser consideradas estão a evolução do faturamento, a margem de lucro, os gastos fixos e variáveis, a liquidez, o endividamento, o giro de estoques, o fluxo de caixa e o retorno dos investimentos. A escolha depende do ramo de atividade, do porte da empresa e dos desafios que a gestão precisa enfrentar. Uma indústria, por exemplo, pode precisar acompanhar com atenção os custos de produção, os desperdícios, a utilização de máquinas e o capital necessário para manter estoques.

Apesar de sua importância, os indicadores financeiros possuem limitações quando utilizados isoladamente. Em geral, mostram resultados que já ocorreram e nem sempre explicam os fatores que os produziram. Um resultado financeiro insatisfatório pode estar associado a falhas nos processos, perda de clientes, baixa produtividade ou ausência de capacitação. Da mesma forma, bons resultados imediatos podem ocultar dificuldades que comprometerão o desempenho futuro. A análise financeira precisa, portanto, ser relacionada a medidas operacionais e estratégicas.

2.3.2 Indicadores não financeiros

Os indicadores não financeiros ganharam espaço à medida que as organizações reconheceram os limites dos sistemas centrados exclusivamente em resultados monetários. Diehl, Rech e Martins (2016) relacionam o desenvolvimento dessas medidas às lacunas deixadas pelos sistemas financeiros tradicionais e à necessidade de avaliar dimensões que influenciam o desempenho sem se traduzirem imediatamente em valores financeiros.

Esses indicadores podem abranger a satisfação e a fidelidade dos clientes, o número de reclamações, os prazos de entrega, a qualidade dos produtos, a quantidade de falhas, a produtividade, o tempo de atendimento, a inovação, a capacitação e a satisfação dos colaboradores. Embora muitos deles sejam expressos numericamente, sua natureza é distinta das medidas financeiras, pois focalizam fatores operacionais, relacionais e humanos.

Vargas (2016) aponta que indicadores não financeiros podem fornecer informações sobre a satisfação de clientes e empregados, o capital intelectual e as relações com fornecedores. Também podem contribuir para o alinhamento estratégico e para a aprendizagem operacional. Ao acompanhar a satisfação dos clientes, por exemplo, a organização pode identificar problemas que ainda não aparecem nos resultados financeiros, mas que podem afetar a fidelização e a reputação no futuro.

Os indicadores não financeiros não devem ser tratados como substitutos das medidas financeiras. A proposta é construir uma visão equilibrada. Uma empresa precisa conhecer seus custos e receitas, mas também compreender a qualidade do que entrega, a eficiência de seus processos e as capacidades de sua equipe. A combinação dessas informações favorece decisões mais completas e permite relacionar resultados atuais às condições necessárias para o crescimento futuro.

2.4 Avaliação de desempenho como processo de gestão

A avaliação de desempenho consiste em organizar, interpretar e utilizar informações sobre os resultados e os processos de uma organização. Conforme Diehl, Rech e Martins (2016), as mudanças no ambiente empresarial ampliaram a necessidade de métodos que permitissem medir resultados, aperfeiçoar processos e apoiar a formulação de estratégias. Avaliar não significa apenas verificar se uma meta foi cumprida; significa compreender o resultado e decidir como agir a partir dele.

Lugobon et al. (2017) compreendem a avaliação como uma operação estratégica capaz de indicar a direção da empresa em relação aos objetivos estabelecidos. As informações obtidas podem contribuir para a competitividade, para a sustentabilidade de longo prazo e para a identificação de oportunidades de melhoria. Para que isso ocorra, é necessário que os dados sejam confiáveis, atualizados e apresentados de forma compreensível aos responsáveis pelas decisões.

Um sistema de avaliação consistente envolve uma sequência de atividades: definição dos objetivos, seleção dos indicadores, estabelecimento de metas, coleta de dados, análise dos resultados, comunicação das conclusões e implementação de ações corretivas ou de melhoria. O ciclo não se encerra na divulgação dos números. Após a adoção de uma medida, é necessário verificar se ela produziu os efeitos esperados e, quando necessário, revisar os procedimentos.

A participação dos gestores e dos colaboradores contribui para a qualidade desse processo. Os trabalhadores que executam as atividades conhecem dificuldades operacionais e podem identificar causas que não aparecem nos relatórios. A

abertura ao diálogo favorece a interpretação dos dados e amplia a possibilidade de que as ações de melhoria sejam compreendidas e incorporadas à rotina. Em contrapartida, quando os indicadores são utilizados apenas como mecanismo de cobrança, sem análise de contexto ou apoio à melhoria, podem gerar resistência e limitar a aprendizagem.

Nas pequenas empresas, a avaliação de desempenho precisa considerar as condições de estrutura e de recursos. A ausência de departamentos especializados não impede a implantação de indicadores, mas exige priorização. É preferível acompanhar um conjunto reduzido de medidas relevantes de maneira contínua a adotar muitos indicadores que não possam ser atualizados ou utilizados. A simplicidade, nesse contexto, deve significar clareza e adequação, e não ausência de método.

> *A avaliação de desempenho deve ser compreendida, portanto, como um processo contínuo de decisão, aprendizagem e aperfeiçoamento.*

2.5 Modelos de avaliação de desempenho

A literatura apresenta diferentes modelos para avaliar o desempenho, cada qual com ênfases e possibilidades de aplicação específicas. Martins et al. (2013) mencionam abordagens como Activity-Based Management (ABM), gestão da qualidade, Performance Prism e Balanced Scorecard. A existência de diferentes modelos demonstra que a avaliação pode ser estruturada a partir de perspectivas distintas, de acordo com a natureza do problema e os objetivos da organização.

O Activity-Based Management relaciona decisões às atividades realizadas e busca identificar ineficiências, reduzir atividades que não agregam valor e melhorar os resultados percebidos pelos clientes. A gestão da qualidade, por sua vez, enfatiza a melhoria contínua dos produtos, serviços e processos, procurando atender às necessidades dos consumidores. Essas abordagens podem contribuir para o desempenho ao favorecer a revisão das atividades e o aperfeiçoamento da entrega de valor.

O Performance Prism considera a relação entre a organização e seus diferentes grupos de interesse, incluindo clientes, empregados, fornecedores e acionistas. Sua contribuição está em reconhecer que o desempenho organizacional envolve relações recíprocas e que as necessidades dos públicos relacionados à empresa in-

fluenciam a formulação das estratégias. A análise não deve restringir-se a uma única dimensão, pois as decisões afetam diferentes partes da organização e de seu ambiente.

Entre esses modelos, o Balanced Scorecard apresenta uma proposta de integração entre medidas financeiras e operacionais e de tradução da estratégia em objetivos acompanháveis. Sua utilização requer que a organização identifique os resultados que pretende alcançar e estabeleça relações entre as medidas escolhidas. A escolha de um modelo deve considerar a capacidade de implementação, a clareza dos objetivos e a possibilidade de transformar os dados em decisões.

2.6 Balanced Scorecard: estratégia, objetivos e indicadores

O Balanced Scorecard foi desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton na década de 1990, em resposta às limitações percebidas nos sistemas de avaliação centrados em indicadores financeiros. O modelo propõe uma estrutura mais abrangente, capaz de relacionar a estratégia a medidas de desempenho distribuídas em quatro perspectivas. Kaplan e Norton (1997) defendem que a avaliação deve acompanhar não apenas os resultados econômicos, mas também os fatores que sustentam a criação de valor e o desenvolvimento de longo prazo.

O BSC articula missão, visão, objetivos, indicadores, metas e iniciativas. A missão expressa a razão de existir da organização; a visão representa a situação futura que se deseja alcançar; e os valores orientam comportamentos e decisões. A estratégia estabelece escolhas e prioridades para aproximar a empresa de sua visão. Os objetivos traduzem essas escolhas em resultados esperados, enquanto os indicadores permitem acompanhar o progresso e as metas definem referências para avaliar o desempenho.

Um aspecto central do BSC é o equilíbrio entre diferentes dimensões. As medidas financeiras revelam consequências econômicas, enquanto as medidas de clientes, processos internos e aprendizado e crescimento ajudam a compreender fatores que influenciam esses resultados. A integração permite examinar relações entre capacidades, processos, satisfação e resultados financeiros. Dessa forma, o BSC pode contribuir para evitar que a organização concentre sua atenção em metas de curto prazo e negligencie fatores necessários à sustentabilidade futura.

O modelo também favorece a comunicação da estratégia. Quando os objetivos são traduzidos em indicadores compreensíveis, os colaboradores podem reconhecer de que maneira suas atividades se relacionam com as prioridades da organização. Essa comunicação é importante para que a estratégia não permaneça restrita

aos gestores. Entretanto, comunicar objetivos não é suficiente: é necessário oferecer condições de trabalho, recursos, capacitação e canais de participação que permitam aos trabalhadores contribuir para sua realização.

Kaplan e Norton (2004), ao tratarem dos mapas estratégicos, destacam a importância de representar visualmente as relações entre objetivos. O mapa estratégico auxilia a demonstrar como as capacidades organizacionais podem apoiar o aperfeiçoamento dos processos, como esses processos podem gerar valor para os clientes e como a criação de valor pode contribuir para os resultados financeiros. Essa lógica precisa ser adaptada à realidade de cada empresa e não deve ser interpretada como uma sequência automática: as relações entre objetivos precisam ser acompanhadas e revistas a partir dos resultados observados.

2.6.1 Perspectiva financeira

A perspectiva financeira procura responder como a organização pretende ser percebida por seus proprietários ou investidores e se a estratégia está contribuindo para a melhoria dos resultados econômicos. Kaplan e Norton (1997) observam que as medidas financeiras permanecem necessárias porque sintetizam consequências econômicas das decisões. Essa perspectiva pode contemplar crescimento de receitas, rentabilidade, controle de custos, liquidez, utilização de ativos e retorno sobre investimentos.

Os objetivos financeiros variam conforme o estágio e as necessidades do negócio. Uma empresa em expansão pode priorizar o aumento das vendas e a conquista de novos mercados; uma organização em fase de sustentação pode enfatizar rentabilidade e eficiência; já uma empresa que busca preservar recursos pode atribuir maior importância ao fluxo de caixa e ao controle dos gastos. O conjunto de indicadores precisa refletir as prioridades efetivas, em vez de reproduzir medidas genéricas.

Na indústria de bolsas analisada por Silva (2018), o acompanhamento financeiro é relevante para compreender a relação entre custos de produção, preço dos produtos, investimentos em máquinas, volume de vendas e capacidade de expansão. A análise dos custos fixos e variáveis, do fluxo de caixa e da evolução do faturamento pode apoiar decisões sobre produção e investimentos. Entretanto, tais medidas devem ser interpretadas em conjunto com a qualidade, os prazos e a satisfação dos clientes.

2.6.2 Perspectiva dos clientes

A perspectiva dos clientes busca compreender como a organização é percebida pelos consumidores e de que maneira consegue entregar valor aos públicos que pretende atender. Kaplan e Norton (1997) destacam que as empresas precisam compreender as necessidades dos clientes, identificar os mercados em que atuarão e definir como oferecer produtos e serviços compatíveis com as expectativas desses públicos.

Entre os aspectos que podem ser acompanhados estão a satisfação, a fidelidade, a aquisição de novos clientes, a perda de clientes, as reclamações, o tempo de atendimento, o cumprimento dos prazos e a percepção da qualidade. Esses indicadores permitem verificar se a proposta de valor está sendo efetivamente entregue. O número de vendas, por exemplo, não revela sozinho se os consumidores estão satisfeitos ou se retornarão para novas compras.

Para uma indústria que fabrica bolsas e realiza personalizações, como a empresa estudada por Silva (2018), a perspectiva dos clientes pode incluir a qualidade percebida, a adequação dos produtos às solicitações, a pontualidade das entregas e a capacidade de responder a dúvidas ou reclamações. A coleta sistemática dessas informações permite identificar falhas e oportunidades, além de apoiar o fortalecimento das relações comerciais.

A mensuração da satisfação exige procedimentos claros. A empresa pode registrar reclamações, acompanhar pedidos recorrentes, realizar contatos após a entrega ou aplicar instrumentos simples de avaliação. Mais importante que a complexidade do instrumento é a regularidade da coleta e a disposição para agir diante dos resultados. A escuta do cliente deve ser incorporada à rotina gerencial e não ocorrer apenas quando surge um problema.

2.6.3 Perspectiva dos processos internos

A perspectiva dos processos internos identifica as atividades nas quais a organização precisa alcançar excelência para atender às expectativas dos clientes e cumprir seus objetivos. Kaplan e Norton (1997) propõem que a análise considere a cadeia de valor, desde a identificação das necessidades e a inovação até as operações e o atendimento posterior à venda. O foco não está apenas em controlar tarefas existentes, mas em compreender quais processos influenciam de maneira decisiva a entrega de valor.

Os indicadores podem acompanhar o tempo de produção, o cumprimento dos prazos, o percentual de produtos sem defeitos, a ocorrência de não conformidades, o desperdício de materiais, o tempo de resolução de reclamações e o desenvolvimento de novos produtos. A seleção deve refletir os principais desafios ope-

racionais. Se os atrasos de entrega constituem um problema recorrente, por exemplo, é necessário identificar em qual etapa ocorre a demora e estabelecer medidas que permitam acompanhar a melhoria.

No caso de uma indústria de bolsas, os processos de corte, costura, acabamento, armazenamento e expedição estão relacionados à qualidade e à pontualidade. O acompanhamento de falhas, retrabalho e duração do ciclo produtivo pode ajudar a reduzir desperdícios e organizar melhor a capacidade de produção. Os indicadores devem ser compreensíveis para quem executa as atividades e precisam servir ao aperfeiçoamento dos processos, não apenas à responsabilização individual.

A melhoria dos processos depende da análise das causas. Se o percentual de produtos defeituosos aumenta, é necessário investigar fatores como condições das máquinas, disponibilidade de materiais, clareza das especificações, organização do trabalho e necessidade de capacitação. A ação corretiva deve estar relacionada à causa identificada, e seu resultado precisa ser monitorado. Dessa maneira, o indicador funciona como ponto de partida para a aprendizagem organizacional.

2.6.4 Perspectiva do aprendizado e crescimento

A perspectiva do aprendizado e crescimento oferece a base para o desenvolvimento das demais perspectivas. Kaplan e Norton (1997) relacionam essa dimensão à construção de capacidades necessárias para sustentar a estratégia. O desempenho de longo prazo depende não apenas de equipamentos e recursos financeiros, mas também do conhecimento dos colaboradores, da qualidade dos sistemas de informação e das condições organizacionais que favorecem a execução das atividades.

Os autores agrupam os ativos intangíveis em capital humano, capital de informação e capital organizacional. O capital humano envolve conhecimentos, habilidades e competências dos trabalhadores. O capital de informação abrange sistemas, infraestrutura e recursos informacionais que apoiam as atividades. O capital organizacional diz respeito a elementos como cultura, alinhamento, liderança e condições que sustentam a execução da estratégia. Esses componentes se relacionam e podem influenciar a capacidade de aperfeiçoar processos e gerar resultados.

Os indicadores dessa perspectiva podem contemplar horas ou investimentos em treinamento, satisfação dos colaboradores, motivação, absenteísmo, rotatividade, sugestões de melhoria, implementação de propostas e disponibilidade dos sistemas de informação. A escolha deve considerar as necessidades da empresa e as informações que podem ser coletadas de forma responsável. A satisfação dos

trabalhadores, por exemplo, pode ser investigada por conversas estruturadas, reuniões ou questionários, desde que haja clareza sobre a finalidade e cuidado com a confidencialidade das respostas.

Na pesquisa de Silva (2018), a empresa comunicava sua missão, visão e objetivos, demonstrava abertura a sugestões e apresentava compromisso com o desenvolvimento dos colaboradores. Entretanto, foram identificadas limitações quanto à realização de treinamentos periódicos e à existência de um canal formal para captar a satisfação e a motivação dos funcionários. Essa constatação demonstra que práticas positivas podem coexistir com lacunas de mensuração e acompanhamento.

O desenvolvimento dos colaboradores deve ser compreendido como parte da estratégia, e não como uma atividade secundária. Treinamentos alinhados às necessidades reais do processo podem reduzir erros, melhorar a qualidade e ampliar a capacidade de adaptação. Da mesma forma, canais de diálogo podem ajudar a identificar obstáculos e sugestões que dificilmente seriam percebidos apenas pelos indicadores financeiros. A perspectiva do aprendizado e crescimento conecta o desenvolvimento das pessoas à melhoria contínua da organização.

2.7 Diagnóstico estratégico: missão, visão, valores e análise SWOT

O diagnóstico estratégico permite examinar as condições internas e externas que influenciam a organização. Kaplan e Norton (2004) relacionam essa etapa à obtenção de informações necessárias ao planejamento e à análise de pontos fortes, fragilidades, oportunidades e ameaças. Kotler e Keller (2012) também ressaltam a importância de avaliar periodicamente os processos internos e o ambiente no qual a empresa atua, de modo a reconhecer deficiências e responder às necessidades dos clientes e parceiros.

A missão esclarece a razão de existir da organização e orienta a definição das atividades prioritárias. Para Kotler e Keller (2012), ela deve expressar o propósito da empresa. Uma missão compreensível auxilia os colaboradores a reconhecer a finalidade do trabalho e permite que as decisões sejam examinadas em relação ao propósito institucional. Quando a missão é vaga ou desconhecida, torna-se mais difícil alinhar esforços e estabelecer prioridades.

A visão expressa a situação futura que a organização pretende alcançar. Deve oferecer direção e servir como referência para escolhas e metas. Dress et al. (2008) destacam que a visão precisa representar um futuro realizável, evitando

aspirações desconectadas das condições e dos recursos disponíveis. Uma visão útil orienta decisões de curto prazo sem perder de vista os objetivos de longo prazo.

Os valores organizacionais correspondem a princípios que orientam comportamentos, relações e decisões. Silva (2010) e Dress et al. (2008) relacionam os valores à filosofia, às crenças e às referências éticas que devem orientar a atuação da empresa. Para que sejam efetivos, precisam aparecer nas práticas cotidianas, como nas relações com os colaboradores, no atendimento aos clientes, na qualidade dos produtos e no cumprimento dos compromissos.

A análise interna busca reconhecer os pontos fortes e fracos da organização. Conforme Kotler e Keller (2012), esse exame permite avaliar qualidades e deficiências nas áreas funcionais, como produção, marketing, finanças e recursos humanos. A análise externa, por sua vez, considera oportunidades e ameaças presentes no ambiente. A articulação desses elementos auxilia a compreender quais recursos podem ser mobilizados e quais riscos precisam ser administrados.

A análise SWOT organiza essa reflexão por meio de quatro dimensões: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Chiavenato e Sapiro (2003) descrevem a ferramenta como um meio de relacionar condições internas e externas para apoiar o pensamento estratégico. As forças e fraquezas dizem respeito a características internas, enquanto oportunidades e ameaças se referem a condições do ambiente. O valor da matriz não está apenas em listar fatores, mas em avaliar como eles se combinam e quais decisões podem decorrer dessa análise.

Em uma pequena indústria, uma força pode estar associada à qualidade dos produtos, à proximidade com os clientes ou à flexibilidade para personalizar encomendas. Uma fragilidade pode envolver limitações de equipamentos, ausência de treinamento sistemático ou falta de indicadores de satisfação. Oportunidades podem decorrer de novos segmentos de mercado, enquanto ameaças podem relacionar-se à concorrência, às mudanças nos custos ou às alterações nas preferências dos consumidores. Esses exemplos devem ser confirmados por análise específica, e não assumidos sem investigação.

O mapa estratégico complementa o diagnóstico ao representar visualmente os objetivos e as relações entre eles. Costa (2005) e Aleixo, Andrade e Holanda (2010) destacam que mapas estratégicos podem tornar as prioridades mais claras, alinhar gestores e funcionários e demonstrar como os objetivos se relacionam. No contexto do BSC, o mapa ajuda a mostrar como investimentos em pessoas e sistemas podem contribuir para processos mais eficientes, como esses processos podem melhorar a experiência dos clientes e como a criação de valor pode repercutir nos resultados financeiros.

Missão, visão, valores, análise SWOT e mapa estratégico devem ser entendidos como instrumentos complementares. O diagnóstico oferece uma leitura da situação da organização; a missão e a visão estabelecem propósito e direção; os valores orientam comportamentos; e o mapa estratégico relaciona objetivos. Os indicadores, por sua vez, permitem acompanhar se as ações estão produzindo avanços. A coerência entre esses elementos é condição importante para que a estratégia se transforme em prática gerencial.

2.8 Aplicabilidade do Balanced Scorecard às pequenas empresas

A aplicação do Balanced Scorecard em pequenas empresas requer atenção às características de sua estrutura administrativa, aos recursos disponíveis e à proximidade entre proprietários, gestores e trabalhadores. Embora o modelo ofereça uma estrutura abrangente, sua implantação deve evitar a criação de procedimentos excessivamente complexos. A escolha dos indicadores precisa refletir as prioridades do negócio e a capacidade de reunir informações confiáveis.

Entre os desafios relatados para pequenas empresas estão a limitação de recursos financeiros e humanos, a concentração das decisões e a falta de práticas sistemáticas de planejamento e avaliação (KAWAI, 2017). Essas condições podem dificultar o acompanhamento regular dos indicadores. Por outro lado, estruturas menores podem facilitar a comunicação direta e a implementação de ajustes, desde que exista compromisso da gestão e clareza quanto às responsabilidades.

A implantação pode começar com o esclarecimento da missão, da visão e dos objetivos prioritários. Em seguida, a empresa pode identificar quais resultados precisa acompanhar em cada perspectiva e selecionar um conjunto inicial de indicadores. Para cada indicador, convém estabelecer uma definição, uma fonte de dados, uma periodicidade, um responsável e uma meta realista. Depois de um período de acompanhamento, a organização pode avaliar se as medidas escolhidas são úteis e se precisam ser ajustadas.

O número de indicadores não deve ser tratado como objetivo em si mesmo. Mais importante que a quantidade é a cobertura equilibrada das dimensões estratégicas e a capacidade de usar os resultados. Um conjunto muito amplo pode elevar o custo de coleta e dificultar a análise; um conjunto muito restrito pode deixar aspectos importantes sem acompanhamento. A empresa precisa buscar equilíbrio entre abrangência, simplicidade e utilidade prática.

A experiência examinada por Silva (2018) ilustra essa necessidade. O estudo identificou cinco indicadores utilizados pela empresa em três perspectivas e ausência de indicadores na dimensão de aprendizado e crescimento. Para ampliar o

equilíbrio do sistema, foram propostos outros quinze indicadores distribuídos pelas quatro perspectivas: três financeiros, quatro relacionados aos clientes, três relativos aos processos internos e cinco ligados ao aprendizado e crescimento. A proposta procurou ampliar a capacidade de acompanhar os resultados sem perder de vista a realidade da organização.

Os resultados também apontaram aspectos positivos na comunicação da missão, da visão e dos objetivos, na abertura a sugestões e no compromisso com os colaboradores, ao mesmo tempo que revelaram oportunidades de melhoria em treinamento e captação formal da satisfação dos funcionários. A análise demonstra que a adoção do BSC não se resume à criação de planilhas ou à definição de metas. Ela envolve práticas de comunicação, participação, desenvolvimento de pessoas e revisão dos processos.

Para que a ferramenta seja sustentável, a gestão precisa estabelecer uma rotina de análise. Reuniões periódicas podem ser utilizadas para examinar os indicadores, discutir desvios, definir responsáveis por ações e acompanhar sua execução. O objetivo não é procurar culpados, mas compreender causas e melhorar o desempenho. A comunicação dos resultados deve ser adequada aos diferentes públicos, preservando informações sensíveis e estimulando a colaboração.

É igualmente importante reconhecer as limitações do processo. Um indicador pode ser influenciado por fatores externos, apresentar dados incompletos ou não representar adequadamente o fenômeno que pretende medir. Por isso, os resultados precisam ser interpretados com cautela e relacionados a outras evidências. A revisão periódica dos indicadores ajuda a manter o sistema conectado à estratégia e às mudanças no ambiente.

2.9 Integração das perspectivas e uso dos indicadores na tomada de decisão

A principal contribuição do Balanced Scorecard está na articulação das perspectivas, e não em sua análise isolada. Os resultados financeiros são influenciados por escolhas relativas aos clientes, aos processos e às capacidades organizacionais. Investimentos em treinamento podem contribuir para reduzir falhas; processos mais consistentes podem melhorar a qualidade e os prazos; clientes satisfeitos podem retornar e recomendar a empresa; e essas condições podem favorecer a estabilidade das receitas. Tais relações precisam ser verificadas no contexto concreto, pois não operam automaticamente.

A integração também ajuda a identificar conflitos entre metas. Uma redução de custos pode parecer favorável financeiramente, mas, se comprometer a qualidade ou o atendimento, pode prejudicar a satisfação dos clientes e o desempenho futuro. De modo semelhante, ampliar a produção sem avaliar a capacidade operacional pode elevar atrasos e retrabalho. O BSC estimula a análise de consequências mais amplas e favorece decisões que considerem os efeitos sobre diferentes dimensões.

Para que os indicadores apoiem a tomada de decisão, é necessário distinguir entre monitoramento e interpretação. O monitoramento informa o valor observado e sua comparação com a meta; a interpretação busca compreender por que o resultado ocorreu e quais fatores estão associados a ele. A decisão envolve definir ações, responsáveis, prazos e critérios para verificar os efeitos. Essa sequência aproxima a mensuração da gestão efetiva.

Uma rotina de avaliação pode incluir perguntas simples: quais metas avançaram? Quais resultados ficaram abaixo do esperado? Que fatores explicam os desvios? Há dados suficientes para sustentar essa interpretação? Que ação pode ser adotada? Quem será responsável? Quando o resultado será revisto? Essas perguntas ajudam a transformar os indicadores em instrumentos de aprendizagem e reduzem a possibilidade de que os dados sejam acumulados sem uso prático.

A transparência e a comunicação também são essenciais. Quando os colaboradores compreendem por que determinado indicador é acompanhado e como ele se relaciona com os objetivos da empresa, torna-se mais fácil construir participação e compromisso. A organização deve explicar as metas e os resultados sem reduzir a avaliação a uma forma de punição. O acompanhamento deve reconhecer avanços, identificar necessidades de apoio e estimular propostas de melhoria.

Por fim, a gestão baseada em indicadores precisa ser contínua. As metas, os processos e as condições do mercado mudam, e o sistema de avaliação deve acompanhar essas transformações. A revisão não significa abandonar a disciplina de mensuração, mas verificar se os indicadores continuam relevantes, se os dados são confiáveis e se as ações implementadas produzem os efeitos pretendidos. Essa capacidade de aprender com os resultados constitui uma condição importante para o aperfeiçoamento organizacional.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A discussão desenvolvida neste capítulo evidencia que a avaliação de desempenho é um componente fundamental da gestão organizacional, pois permite relacionar os resultados alcançados aos objetivos definidos e identificar oportunidades de aperfeiçoamento. Em ambientes competitivos, as decisões precisam apoiar-se em informações que revelem não apenas a situação financeira, mas também as condições operacionais, a experiência dos clientes e as capacidades necessárias ao desenvolvimento futuro.

Os indicadores financeiros continuam indispensáveis, mas não oferecem, isoladamente, uma compreensão abrangente do desempenho. A integração com indicadores não financeiros amplia a capacidade de reconhecer fatores que influenciam os resultados e que podem não aparecer imediatamente nas demonstrações econômicas. A escolha das medidas deve partir da estratégia, considerar a realidade da organização e priorizar informações capazes de orientar decisões concretas.

O Balanced Scorecard oferece uma estrutura para articular quatro perspectivas — financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento — e traduzir a estratégia em objetivos e medidas acompanháveis. Sua contribuição depende da integração entre as perspectivas, da clareza dos objetivos, da qualidade dos dados e da utilização dos resultados para orientar ações. A ferramenta não substitui a análise gerencial; ela organiza informações e favorece uma visão equilibrada das prioridades.

A experiência da indústria de bolsas examinada por Silva (2018) demonstra a relevância desse debate para pequenas empresas. Embora a organização apresentasse práticas positivas de comunicação e abertura à participação dos colaboradores, o estudo identificou lacunas na distribuição dos indicadores entre as perspectivas, especialmente no aprendizado e crescimento. A proposição de indicadores adicionais e o fortalecimento do acompanhamento de treinamento e satisfação poderiam contribuir para uma gestão mais estruturada.

Conclui-se que a efetividade de um sistema de avaliação não depende apenas do número de indicadores adotados, mas da pertinência das medidas, da regularidade do acompanhamento e da capacidade de transformar informações em melhorias. Para pequenas empresas, a implantação gradual de um sistema simples, equilibrado e alinhado à estratégia pode apoiar o controle dos processos, a satisfação dos clientes, o desenvolvimento dos colaboradores e a sustentabilidade do negócio. A avaliação de desempenho deve ser compreendida, portanto, como um processo contínuo de decisão, aprendizagem e aperfeiçoamento.

REFERÊNCIAS

ALEIXO, Danilo; ANDRADE, Elisabeth de Oliveira; HOLANDA, Lucyano Moreira de. Elaboração do mapa estratégico como forma de medir o desempenho organizacional: um estudo de caso no SEBRAE de Caruaru. Caruaru, 2010.

BERNARDI, Talita. Implantação do Balanced Scorecard: um estudo de caso em uma empresa fornecedora de sistemas de limpeza de caldeiras. Santa Bárbara d'Oeste, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COSTA, Eliezer Arantes da. Gestão estratégica. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

DIEHL, Carlos Alberto; RECH, Mariliza; MARTINS, Vanessa de Quadros. Indicadores não financeiros de avaliação de desempenho: análise de conteúdos em relatórios de administração de empresas do setor de distribuição de energia elétrica. In: CONGRESSO DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 16., 2016, São Paulo. Anais [...]. São Paulo, 2016. p. 35-55.

DRESS, Cristian et al. Diagnóstico estratégico: análise dos ambientes internos e externo de uma agroindústria goiana. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 46., 2008, Goiás. Anais [...]. Goiás: Universidade Federal de Goiás, 2008. p. 78-102.

HERNANDES, Carlos Alberto Mamede; CRUZ, Cláudio Silva da; FALCÃO, Sérgio Dagnino. Combinando o Balanced Scorecard com a gestão do conhecimento. São Paulo, 2010.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. A estratégia em ação: Balanced Scorecard. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KAWAI, Ricardo Makoto. Indicadores de desempenho em uma pequena empresa que adota um modelo de gestão baseado na confiança. Revista da Micro e Pequena Empresa, v. 11, n. 1, jan. 2017.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de marketing. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

LUGOBON, Leonardo Fabris et al. Gestão por indicadores em shopping center. Revista Navus de Gestão e Tecnologia, v. 7, n. 4, jun. 2017.

MARTINS, Vinícius Gomes et al. A utilização de modelos de avaliação de desempenho sob a perspectiva do Gecon e do Balanced Scorecard: estudo de caso em uma central de cooperativas de crédito. Revista Evidenciação Contábil & Finanças, v. 1, n. 1, jan. 2013.

NUNES, [prenome não informado na referência original]. [Título da obra não informado na referência original], 2008.

RAMOS, Gilberto Silva. O Balanced Scorecard como ferramenta de gestão: um estudo de caso na administração tributária de Minas Gerais. 2006. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Faculdade de Ciências Humanas Dr. Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2006.

SILVA, Elthon Bezerra e. Indicadores de desempenho: uma investigação sobre o alinhamento de indicadores em uma indústria na cidade de Pombal-PB e o modelo Balanced Scorecard. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Sousa, 2018.

VARGAS, [prenome não informado na referência original]. [Título da obra não informado na referência original], 2016.