Modalidade do trabalho: Ensaio teórico
Evento: XXI Jornada de Pesquisa

BSC SUSTENTANDO UMA ESTRATÉGIA COMPETITIVA: UM ESTUDO EM UMA ORGANIZAÇÃO CONTÁBIL[1]

André Luis Thomas[2].

[1] Ensaio Teórico
[2] Aluno do Mestrado em Desenvolvimento na Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - Unijuí.

1. Introdução

As mudanças no ambiente de negócios estão presentes em todos os segmentos do mercado. A concorrência global, a mutação da economia mundial, as exigências do mercado, o aumento das responsabilidades sociais entre outras, todos estes fatores, vem forçando aos mais diversos segmentos a buscarem alternativas que garantam sua sobrevivência.

Situações não diferentes são enfrentadas pelas organizações contábeis que passam por um processo de revolução quanto as atividade que desempenham. O avanço da tecnologia da informação e a implantação do projeto SPED (Sistema Público de Escrituração Digital) pelo Governo Federal mudou significativamente a função do contador dentro das organizações deslocando o desafio na capacidade das organizações contábeis agregar valor às estratégias de seus clientes. Com isso, percebe-se a necessidade destas organizações estarem atentas, não só ao seu ambiente interno de cumprimento de obrigações legais, mas principalmente, ao ambiente externo, às necessidades demandas pelos clientes, sob pena de perder espaço no mercado.

Neste sentido, o estudo visa utilizar-se das ferramentas do Balanced Scorecard (BSC) como alternativa para agregação de valor aos clientes. O BSC é uma ferramenta de gestão de controle organizacional, a partir do qual são criados indicadores que contribuem para o processo de tomada de decisões, visando gerenciar e alinhar estratégias, bem como, objetivos na percepção das seguintes perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e aprendizado e crescimento.

O tema em estudo se fundamenta na premissa que o BSC tem a capacidade de sutentar uma estratégia competitiva em uma organização contábil específica.

A ocorrência destas constantes transformações no cenário mundial provocou inúmeras transformações no perfil das organizações e na forma de gestão dos negócios. Conforme explica CORTEPASSE (2015) é possível afirmar que as organizações enfrentam uma crescente influência de variáveis externas que interferem na gestão dos negócios e exigem dos seus gestores maior agilidade, flexibilidade, inovação, competência e capacidade de adaptação.

A competitividade tem se tornado ao longo dos anos um fator determinante para a sobrevivência das empresas no mercado. Sendo assim, urge que se adotem ferramentas capazes de aumentar a produtividade, com apresentação ativa dos resultados. O presente estudo visa investigar como o monitoramento dos processos internos e a correção de eventuais falhas podem potencializar a gestão e a competitividade empresarial.

Neste contexto, o estudo tem como objetivo geral desenvolver, a partir do BSC, uma matriz de indicadores capaz de agregar valor aos clientes de uma organização contábil como estratégia de competitividade. Além de, mapear as atividades críticas dos clientes por segmento e estratégia

competitiva, segundo a visão dos seus gestores clientes; elaborar uma matriz de indicadores para os fatores críticos que possa sustentar estratégias competitivas por segmento de clientes/estratégias; analisar o potencial de aumento da produtividade a partir da utilização da ferramenta do Balanced Scorecard para os clientes.

2. Metodologia

Demo (1991) define metodologia como a forma, o caminho e os instrumentos que o pesquisador utiliza para fazer ciência. Ao conservar seu caráter instrumental, a metodologia pode constituir-se num dos momentos mais importantes da formação científica, simplesmente por questionar criticamente a própria razão de ser da ciência e a pretensão de se fazer ciência.

Com isso, o presente estudo será desenvolvido diante da proposta de uma organização contábil do município de São Martinho/RS a seus clientes, visando à possibilidade de agregar valor a partir da utilização do BSC como ferramenta de estratégia de competitividade.

Segundo Minayo (1999), metodologia é "... o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade. Nesse sentido, a metodologia ocupa um lugar central no interior das teorias e está sempre referida a elas". Além disso, "... inclui as concepções teóricas de abordagem, o conjunto de técnicas que possibilitam a construção da realidade e o sopro divino do potencial criativo do investigador".

Diante do exposto, para que a presente pesquisa alcance os objetivos propostos, é possível classificar a mesma como descritiva e exploratória. Descritiva, pois descreverá como determinada organização contábil está estruturada e como irá elaborar sua estratégia de disseminação da ferramenta do BSC para seus clientes como diferencial competitivo. Também caracteriza-se como exploratória por familiarizar-se com um assunto ainda pouco conhecido pelas empresas público alvo desta pesquisa.

Esta se caracteriza ainda como uma pesquisa de abordagem qualitativa e quantitativa, sendo qualitativa por apresentar as seguintes características essenciais: tem o ambiente organizacional como fonte direta dos dados; o pesquisador como instrumento principal na coleta dos mesmos; utilizando-se de procedimentos descritivos da realidade; preocupando-se com o processo e não simplesmente com os resultados, tendendo a analisar os dados indutivamente Triviños (1987). E quantitativa por considerar que tudo pode ser quantificável, neste caso a análise de indicadores que serão definidos a partir das perspectivas do BSC.

Segundo Marconi e Lakatos (2003) a bibliografia encontrada permite ao pesquisador meios para definir e resolver o problema em questão, bem como permite explorar novas áreas que não se cristalizaram suficientemente.

3. Resultados e Discussão

Nas organizações contábeis as mudanças de estratégias são impulsionadas pelas mudanças de necessidades demandadas pelos seus clientes, cujo fornecimento de relatórios contábeis clássicos não garante competitividade, pois não são um diferencial visto que estes relatórios são fornecidos por todas as organizações de serviços contábeis e geralmente seu conteúdo não constitui-se de informação que possa basear uma estratégia competitiva, pelo menos não em sua maioria. Novas estratégias organizacionais são fundamentais no desenvolvimento das atividades e alteram os processos organizacionais na medida em que alguns padrões gerenciais e operacionais não são mais aceitos pelo mercado.

Modalidade do trabalho: Ensaio teórico
Evento: XXI Jornada de Pesquisa

Ciente do desafio de agregação de valor aos clientes, a estratégia do estudo ancora-se e tem como instrumento utilizado o Balanced Scorecard inicialmente divulgado pelos professores Kaplan e Norton de Harvard Business School com intuito de solucionar o problema na implantação da estratégia, apresentando como uma metodologia utilizada para medir o desempenho da organização, auxiliar na tomada de decisões, garantir que a estratégia está sendo seguida e que as metas estão sendo alcançadas.

Diante disso, as organizações necessitam de uma alta capacidade de gestão e velocidade nos processo para lidar com essas mudanças do ambiente e para alcançar resultados satisfatórios para ascensão e continuação do negócio. A questão central do sucesso ou insucesso de uma organização contábil deixa de ser especificamente sua dimensão e otimização interna e passa a abranger a sua capacidade de agregar valor aos clientes. Neste contexto, o alinhamento organizacional, como um processo contínuo de adaptação e mudança, torna-se fundamental, já que a competitividade aumenta e as organizações não podem mais desperdiçar esforços com processos que não atendem às necessidades dos clientes ou com pessoas que não compreendem e contribuem para a realização de sua estratégia (PRIETO, 2000).

A necessidade da adoção de novos modelos de gestão capazes de agregar valor econômico aos clientes é o grande desafio das organizações contábeis atualmente. A diversidade dos negócios atendidos, dado o fato de possuir clientes dos mais variados segmentos, e as estratégias competitivas de cada negócio torna complexo o fornecimento de alternativas padrões. Neste contexto, percebe-se a necessidade que a organização contábil tem de identificar um conjunto de variáveis a serem consideradas conforme as especificidades de cada empresa cliente.

A rapidez das mudanças do ambiente em que as organizações estão inseridas torna fundamental a adoção de novas estratégias no desenvolvimento das atividades, alterando os processos organizacionais na medida em que alguns padrões gerências e operacionais não atingem mais os resultados esperados. Neste sentido, fica evidente a importância da capacidade de adaptação estratégica das organizações e esta adaptação deve ser um processo contínuo adequando-se as mudanças impostas pelo mercado.

A medida que ocorre a modernização econômica e dos processos de produção, cresce também a concorrência e a competição. Surgem então novos modelos de administração, onde o uso de ferramentas de gestão se torna indispensável para os processos administrativos, a fim de proporcionar um olhar minucioso para o interior da organização.

Neste sentido, a ferramenta BSC é utilizada para monitorar e planejar a organização da empresa, proporcionando aos gestores uma visão ampla da situação financeira e organizacional atual e futura. O BSC proporciona também que os colaboradores da empresa possam participar e tomar conhecimento de atitudes esperadas pelos gestores, fazendo com que a empresa alinhe a sua visão organizacional em todos os setores que dela fazem parte.

Pensar em uma estratégia de competitividade na contemporaneidade deve ser um movimento constante, e a partir deste movimento, perceber as mudanças que ocorrem no mercado cada vez mais competitivo. No ramo empresarial, a apresentação de relatórios contábeis clássicos já não proporciona mais a agregação de valor aos clientes. Diante disso, serão exploradas as ferramentas do BSC como uma potencial contribuição na gestão dos negócios dos clientes da organização contábil.

Modalidade do trabalho: Ensaio teórico
Evento: XXI Jornada de Pesquisa

A disponibilização de um pacote de serviços que contemple a implantação das ferramentas do BSC nos clientes da organização contábil vai muito além da proposta de venda de serviços contábeis. Com essa diferenciação se torna evidente o serviço diferenciado da organização contábil no sentido de estar se inserido dentro das empresas clientes. O auxilio no processo de gestão a partir da utilização do BSC garante muito mais competitividade para as empresas, contribuindo para a agregação de valor do negócio dos clientes, consequentemente refletindo no melhor desenvolvimento no contexto da região em que estão inseridas.

Kaplan e Norton [..] propuseram um sistema de gestão que sugere traduzir a missão da empresa e sua estratégia num conjunto de atividades que tem sua performance monitorada segundo suas finanças, relação com consumidores, processos internos de negócios e aprendizado e crescimento. (CÔRTES, 2008, p. 431).

A ferramenta de gestão estratégica conhecida como Balanced Scorecard que de acordo com Kaplan e Norton "passou a mensurar os ativos intangíveis, criando novos indicadores. Entre eles, processos inovadores, habilidades essenciais, motivação e flexibilização de funcionários, lealdade de clientes, bancos de dados e sistemas operacionais e gerenciais". (KAPLAN; NORTON, 2000, p.62).

A sua utilização auxilia na identificação das prioridades de performance, buscando alinhar todos os setores da empresa em prol do alcance dos objetivos propostos. Permite aos gestores acompanhar com maior proximidade o envolvimento de cada colaborador no cumprimento de sua função, auxiliando na identificação das falhas no processo, bem como, medir o grau de satisfação dos clientes.

Segundo Kaplan e Norton, "a implementação da estratégia exige que todas as unidades de negócio, unidades de apoio e empregados estejam alinhados e conectados com a estratégia." (KAPLAN; NORTON; 2000, p. 66).

Para Lima (2008) o BSC coloca a estratégia no centro do processo, fornecendo uma estrutura para a implementação, com sucesso, das estratégias organizacionais. Segundo Costa (2007) e Kaplan e Norton (1997), ao contrário das ferramentas gerenciais tradicionais, o BSC torna explícito o elo entre o Planejamento Estratégico com o Planejamento Operacional, ao demonstrar, em detalhes, os passos do desdobramento da vantagem competitiva em ações. Tais ações requerem recursos operacionais e financeiros que, por sua vez, deverão estar contemplados no planejamento operacional e, consequentemente, no orçamento. Assim, pode-se dizer que o BSC pode ser compreendido como uma ferramenta que materializa a visão e o crescimento organizacionais.

O cenário altamente competitivo das organizações modernas torna a gestão algo extremamente desafiador. Nesta Era da Informação, é impossível gerenciar as organizações com indicadores incompletos. Para obter sucesso em meio a essa complexidade é preciso que se desenvolvam técnicas capazes de fornecer os instrumentos necessários para gerenciar em meio a essa complexidade. Para Niven (2005, p. 24) "O BSC auxilia as organizações na superação de dois problemas fundamentais: medir o desempenho organizacional e implementar a estratégia com êxito". Kaplan e Norton (1997) esclarecem que os objetivos e medidas do scorecard derivam da visão e da estratégia da empresa. Organizações inovadoras, que visam à construção do diferencial competitivo, estão utilizando o scorecard como um Sistema de Gestão Estratégica a fim de administrar a estratégia a longo prazo. Elas adotaram a filosofia do BSC para viabilizar processos gerenciais críticos, sendo assim descrito pelos autores:

a) esclarecer e traduzir a visão e a estratégia;

b) comunicar e associar objetivos e medidas estratégicos;
c) planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas;
d) melhorar o feedback e o aprendizado estratégico.

Kaplan e Norton (1997) ressaltam que o aprendizado estratégico se inicia com o esclarecimento de uma visão compartilhada que a empresa em sua totalidade pretende alcançar.

Os princípios do BSC se sustentam nas seguintes premissas: traduzir a estratégia em termos operacionais; alinhar a organização à estratégia; transformar a estratégia em tarefa de todos; Converter a estratégia em processo contínuo; Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva.

O processo de implementação da estratégia necessita de líderes exige atenção e foco contínuos nas iniciativas e na execução das mudanças. Se as pessoas da direção da empresa não atuarem como líderes vibrantes, as mudanças não ocorrerão e a estratégia não será implementada, perdendo-se a oportunidade de um desempenho superior (KAPLAN; NORTON, 2000).

4. Conclusão

O BSC é uma ferramenta que visa evidenciar a estratégia e a visão de futuro dentro das empresas. Tem como pressuposto a criação de novas perspectivas que auxiliem na identificação dos fatores de crescimento para criar valor econômico a longo prazo. Neste sentido, a organização contábil pretende se utilizar desta ferramenta para auxiliar nos processos gerencias dentro das empresas clientes, como forma de contribuir na geração de informações úteis para o processo de alinhamento da estratégia envolvendo todas as áreas da empresa para o alcance dos objetivos, segundo a visão de seus gestores.

O Balanced Scorecard é uma ferramenta de grande utilidade para os gestores, pois possibilita mensurar e controlar suas medidas de desempenho, aliadas à estratégia da organização, auxiliando-os na tomada de decisão. A integração das perspectivas financeiras, dos clientes, dos processos internos, e do aprendizado e crescimento ajuda os gestores a ter uma visão mais abrangente, a fim de, compreender as interligações existentes entre alguns processos organizacionais.

A utilização do BSC auxilia para a criação de uma cultura de excelência nas empresas, pois o método é completamente adaptável às necessidades empresariais. Diante disso, as características específicas das empresas não podem ser consideradas como limitações para sua implantação e sim como um desafio para o aprendizado e desenvolvimento organizacional.

Para implementar um sistema de gestão é necessário muitas vezes uma mudança na cultura e mentalidade organizacional, o que pode ser a parte mais delicada de todo o processo, visto que os gestores e todos os envolvidos devem compartilhar este desejo por melhorias e aperfeiçoamento. A visão e a missão bem definidas e disseminadas na organização podem contribuir significativamente para esta questão, pois geram um compromisso e compartilhamento de ideias entre os envolvidos.

5. Referências bibliográficas

CORTEPASSE, Raul. A contabilidade e a gestão empresarial na era da informação. Revista do CRC-RS, Julho 2015-23.

CÔRTES, Pedro Luiz. Administração de Sistemas de Informação. São Paulo: Saraiva, 2008.

COSTA, Eliezer Arantes da. Gestão Estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos. 2 ed.São Paulo: Saraiva, 2007.

DEMO, Pedro. Metodologia científica em ciências sociais. São Paulo: Atlas, 1991.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David. A estratégia em ação: balanced scorecard. 4ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 1997.

____. Having trouble with your Strategy? The Map It. Hardvard Business Review Boston, v.78, n. 5, p. 167-176, setebro-outubro 2000.

LIMA, Carlos Rogério Montenegro de. O balanced scorecard: estratégia e avaliação do desempenho. In: ANGELONI, Maria Terezinha. MUSSI, Clarissa Carneiro (Orgs). Estratégias: Formulação, implementação e avaliação: o desafio das organizações contemporâneas. São Paulo: Saraiva, 2008. p. 219 – 237.

MARCONI, Marina. de A.; LAKATOS, Eva. M. Fundamentos de metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: _____(Org.). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 11. ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

NIVEN, Paul R. Balanced Scorecard passo-a-passo: elevando o desempenho e mantendo resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

PRIETO, V. C. O Impacto do alinhamento organizacional nos resultados das empresas. São Paulo: Unip, 2000. Dissertação (Mestrado), Universidade Paulista, 2000.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.