

## **BALANCED SCORECARD: filosofia, importância e relação com a Contabilidade**

Luiz Carlos dos Santos

Sabe-se que durante a Era Industrial, de 1850 até 1975, o sucesso das empresas era determinado pela maneira como se aproveitavam dos benefícios das economias de escala. Durante esse período, sistemas de controle financeiro foram desenvolvidos com o intuito de facilitar e monitorar a alocação eficiente de capital financeiro e físico. Nas últimas décadas do século passado, o advento da Era da Informação tornou obsoletas muitas premissas fundamentais da concorrência industrial - as empresas não conseguem mais obter vantagens competitivas sustentáveis apenas com a rápida alocação de novas tecnologias aos seus ativos físicos e com a excelência da gestão eficaz dos ativos e passivos financeiros.

O Balanced Scorecard (BSC) surge, originado de um estudo patrocinado pela KPMG, denominado de “Measuring Performance in the Organization of the Future”, motivado pela crença de que os métodos de avaliação de desempenho apoiados em indicadores contábeis e financeiros prejudicavam a capacidade das organizações na criação de valor econômico para o futuro. Isso porque, monitorando indicadores financeiros, as empresas estavam olhando para o passado e não para o futuro.

De acordo com Kaplan & Norton (1977), a idéia principal do BSC é traduzir a estratégia empresarial em indicadores para que todos os envolvidos (stakeholders) possam entender e implementar a estratégia adotada pela empresa. Ressaltam os referidos autores que, na Era da Informação, as organizações estão baseadas em um novo conjunto de premissas operacionais - processos interfuncionais; ligação com clientes e fornecedores; segmentação de clientes; escala global; inovação e trabalhadores do conhecimento.

Conforme Santos e Silva (2004), o conceito de Balanced Scorecard (cenário balanceado) não é mais do que o conjunto de indicadores (medidas) e mostradores (gráficos) de um “painel de controle” da empresa. Assim, por sua apresentação gráfica e fácil análise, o conjunto de medidas do cenário permite aos gerentes uma rápida e abrangente visão da situação dos negócios. Acrescente-se que a referida apresentação gráfica dos resultados financeiros decorrentes de ações já deliberadas é complementada por medidas operacionais para a satisfação dos clientes, dos processos internos e do crescimento e aprendizado, ou seja, dos elementos básicos que conduzem a organização, para o futuro desempenho financeiro do negócio.

Extraem-se das leituras sobre a temática, principalmente dos escritos de Kaplan & Norton (1997) que, para a aplicação do BSC nas empresas, três aspectos são imprescindíveis: a integração entre as quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento); para que estas não se tornem isoladas dentro do contexto; o balanceamento entre os graus de importância das perspectivas do instrumento em tela é orientar que o BSC seja concebido pela organização como um sistema de gestão estratégica e não somente gestão financeira.

Segundo Souza (2005), um conjunto adequado de medidas de desempenho definidos para o BSC permite conhecer se as metas estão sendo atingidas, se os processos funcionam com eficiência e onde há espaço para melhoria dos processos. Acrescenta ainda o citado autor que as metas devem ser atingíveis, econômicas, aplicáveis, consistentes, compreensíveis, mensuráveis, adaptáveis, equitativas e focalizadas em clientes.

Inferese, pelo exposto, que a Contabilidade como fornecedora de informações vem sendo cada vez mais exigida, principalmente quanto à profundidade e abrangência dos informes que fornece, pois a ciência contábil como a linguagem dos negócios, ocupa-se da avaliação, mensuração, demonstração e informação dos fatos econômicos - satisfação dos clientes, produtividade dos processos internos e treinamento de funcionários. Assim, o BSC apresenta-se como uma ferramenta de fundamental importância à Contabilidade voltada para as questões gerenciais das empresas. Por isso, é necessário que a Contabilidade seja encarada como um guia para ações futuras. Cabe, portanto, a esta ciência, notadamente o ramo da Contabilidade Gerencial, estabelecer a conexão entre as ações locais dos gestores e a lucratividade da empresa, para que estes possam saber que direção tomar.

Saliente-se, então, corroborando Santos e Silva (2004), que as informações financeiras, embora necessárias, não são mais suficientes para gerenciar o negócio, principalmente quando o gestor utiliza tais informações para obter maior lucro possível em curto prazo, sacrificando os resultados e a sobrevivência da organização em longo prazo. Explicita-se, neste caso, o papel do BSC, como uma ferramenta gerencial, formada por indicadores financeiros e não-financeiros relacionados através de hipóteses de causa e efeito, norteados pelos objetivos e pela estratégia da organização.