

## BALANCED SCORECARD: FERRAMENTA ESTRATÉGICA E COMPETITIVA APLICÁVEL ÀS BIBLIOTECAS

*Edineide da Silva Marques*  
*Maria Luzia Alexandre de Oliveira*

**Resumo:** Apresenta os processos estratégicos que envolvem o Balanced Scorecard (BSC) como instrumento de vantagem competitiva para as organizações e sua aplicação às bibliotecas. Teve uma abordagem metodológica constituída por uma revisão de literatura sobre a temática. Destaca o conceito de estratégia aplicado às organizações e a seriedade das competências como resultado dos elementos na busca do desempenho. Deu-se um enfoque direcionado a importância do BSC como novo mecanismo para ajudar a guiar decisões referentes aos indicadores financeiros e não financeiros, visando otimizar as estratégias organizacionais para o sucesso dos negócios.

**Palavras-chave:** Processos Estratégicos. Balanced Scorecard. Competência Organizacional.

## BALANCED SCORECARD: STRATEGIC AND COMPETITIVE TOOL IN LIBRARIES

**Abstract:** It presents the strategic processes involving the Balanced Scorecard (BSC) as a tool of competitive advantage for organizations and its application to libraries. Its methodology approach consisted of a literature review on the subject. It also highlights the strategy concept applied to organizations as well as skills seriousness as a result of the elements in search of performance. It has made a target approach to the importance of the BSC as a new mechanism to help guide decisions regarding financial and non-financial indicators to optimize the organizational strategies for business success.

**Keywords:** Strategic processes. Balanced Scorecard. Organizational competence.

### INTRODUÇÃO

Diante da atual conjuntura em que se encontram as organizações, frente às pressões de competitividade que enfrentam, obriga seus sistemas e colaboradores adequarem-se a melhoria de desempenho, na busca de atingir o mercado e, posteriormente, a concretização dos objetivos organizacionais.

Essa necessidade justifica a exigência dessas organizações desenvolverem um ambiente para encorajar e aumentar a capacidade das pessoas de refletir sobre sua

atuação e desempenho. Nesse sentido, para utilizar indicadores qualitativos e quantitativos de forma balanceada, encontra-se para uso da Gestão estratégica o uso do Balanced Scorecard (BSC).

O presente estudo tem a finalidade de descrever sobre o BSC. Por isso, foi necessário apresentar o modelo identificado por Kaplan; Norton (apud MOTA, FONSENCA, CARREIRO, 2005), que norteiam todos os trabalhos da área. Procurou-se traçar uma abordagem dos processos que envolvem as estratégias voltadas para os indicadores financeiros e não financeiros, os quais influenciam a competitividade das organizações.

Verifica-se, assim, que o estudo será viável por tratar-se de uma abordagem voltada para a atualidade que se vivencia; pela oportunidade de adquirir novos conhecimentos; enfim, poder contribuir do ponto de vista acadêmico de levar à reflexão em direção a novas pesquisas, sobre o tema em discussão, representando mais um acervo disponível para consulta com a pretensão de ser elucidativo para a aplicação às bibliotecas..

Evidencia-se, ainda, que o trabalho surgiu de abordagens discutidas em sala de aula. Mais precisamente, na disciplina de Gestão de Pessoas. Ele também será contado como avaliação da segunda unidade da referida disciplina.

A abordagem metodológica foi bibliográfica, ou seja, teórica, o que segundo Ferreira (1986, p. 20), constitui-se, na “análise e estudo dos textos impressos, com vista a elaboração de repertórios gerais ou especializados, e que compreende as fases de pesquisa, transcrição, descrição e classificação”.

## **NOVOS MÉTODOS APLICATIVOS NAS ORGANIZAÇÕES**

Para uma melhor compreensão da temática abordada faz-se pertinente expor sobre a questão estratégica como método aplicativo para as organizações, uma vez que sua definição com precisão ajudará a organização a firmar-se no mercado, ocupando seu espaço, frente à competitividade atual. Essa nova conduta aplica-se também as bibliotecas.

### O uso das estratégias

A origem do conceito de estratégia tem relação muito forte com a área militar. É uma palavra derivada do grego *strategos*, a arte de planejar e executar movimento e operações de tropas de um exército, ou, ainda, a arte de aplicar os meios disponíveis ou explorar condições favoráveis com vista a objetivos específicos. No campo empresarial, pode-se dizer que estratégia é um processo evolutivo de adaptação e interação das organizações com os ambientes internos e externos. Porter (apud KOTLER, 2000, p. 102) define estratégia como sendo “a criação de uma posição única de valor envolvendo um diferente conjunto de atividades”.

Por exigência de um ambiente extremamente competitivo, o raciocínio estratégico instalou-se definitivamente nos processos de gestão empresarial. Na análise sobre a evolução dos estudos a respeito da estratégia, identifica-se um conceito muito importante na sua própria compreensão, que é a abordagem do posicionamento. Essa é uma definição elaborada por Mintzberg (2000), em que ele descreve a evolução dos estudos de estratégias, desde o desenvolvimento de perspectivas integradas, passando pela especificação de conjuntos coordenados de planos até chegar às propostas de Porter, em 1980, sobre posições estratégicas genéricas, abordando a formação estratégica como um processo analítico.

Nessa busca de definições para o termo estratégia faz-se necessário dizer que esta vislumbra a obsessão da organização por uma posição de liderança, estabelecendo os critérios a serem utilizados para essa projeção. Porter (1999), preocupado, aproveita para definir o que não é estratégia, isto é, a reestruturação, as fusões, a consolidação de um setor, as alianças e a Internet.

A tarefa de formulação de uma estratégia deve considerar quatro fatores básicos, capazes de determinar os limites para a organização, são eles: os pontos fortes, os pontos fracos, as ameaças e as oportunidades apresentadas pelo ambiente competitivo externo. Nesse sentido, Kotler (2000, p. 100) chama a atenção para o fato de que “uma coisa é perceber oportunidades atraentes e outra é ter competência para ser bem sucedido nessas oportunidades”. Por isso, as organizações precisam fazer uma avaliação periódica de suas forças e fraquezas internas, onde quer que elas estejam. No entanto, a simples competência não estabelece uma vantagem competitiva. Explicitando

um pouco mais esse raciocínio, Kotler (2000, p. 98) afirma que “a empresa de melhor desempenho será aquela que gerar maior valor para o cliente e que sustentar esse valor ao longo do tempo”.

A identificação das oportunidades vai depender da capacidade da organização em acompanhar tendências e mudanças significativas no mercado. Se por um lado as oportunidades não são percebidas por todas as organizações, por outro, as ameaças parecem ter configuração e visibilidade única para todo o mercado.

Ainda, para Kotler (2000, p. 99), “a ameaça é um desafio imposto por uma tendência ou desenvolvimento desfavorável que levaria, na ausência de uma ação de marketing defensiva, à deterioração das vendas ou dos lucros”.

A competitividade de uma organização deriva de seus atributos preço/desempenho em produtos existentes. Em longo prazo, a competitividade provém de uma capacidade de formar, a custos menores e com mais velocidade do que os concorrentes, as competências essenciais que propiciam produtos que não podem ser antecipados Segundo Porter (1999) a Vantagem Competitiva está relacionada ao atendimento correto das necessidades dos clientes e, que em vez de copiar o que os concorrentes estão fazendo, ou mesmo, antes de ir para a guerra direta contra os concorrentes, a organização deve analisar o que o cliente realmente quer.

Para Porter (1999) há dois tipos básicos de vantagem competitiva: a liderança de custos e a diferenciação; já Kotler (2000) considera como elementos principais: o valor percebido pelo cliente e a criação de fontes únicas ou singulares através de produtos ou serviços que os concorrentes não conseguem imitar.

Desse modo, pode-se inferir que o conceito de vantagem competitiva contempla um alvo em constante movimento, que está ligado ao valor criado e percebido pelo cliente e que também vai além do custo de fabricação das organizações.

Assim, o Balanced Scorecard (BSC) sendo considerado uma metodologia estratégica dos processos para gerar vantagem competitiva entre as organizações, torna-se pertinente descrevê-lo com maior ênfase, o que será exposto na seção a seguir.

## **O BALANCED SCORECARD (BSC)**

O BSC visa atender uma das grandes preocupações dos gerentes em acompanhar e assegurar que os objetivos da estratégia da organização serão executados e alcançados (PRADO, 200-).

O BSC foi apresentado pela primeira vez por Robert Kaplan e David Norton, em 1992, como um conjunto de indicadores financeiros e não financeiros. Estes últimos relacionados com a satisfação do cliente, os processos internos e a aprendizagem e desenvolvimento, fatores considerados fundamentais para a competitividade das empresas (apud MOTA; FONSECA; CARREIRO, 2005).

Ao abordar sobre o tema Balanced Scorecard, nota-se que, ultimamente este é um assunto bastante discutido nas empresas, fóruns ou congressos que tratam sobre negócios, aplicando-se também às bibliotecas. Na atual conjuntura em que se encontra o mercado dos negócios, torna-se perceptível às mudanças que estes vem sofrendo, sejam elas ocasionadas pelos avanços tecnológicos, novos perfis dos clientes, ou até mesmo pela temida competitividade.

Dessa maneira, torna-se importante e necessário que as organizações possam adotar o uso de novos mecanismos para ajudar e guiar as decisões referentes ao mercado, deixando-as assim mais eficientes e produtivas. Um desses mecanismos que pode auxiliar envolve o próprio BSC, que para Serra (200-) é necessário para uma organização, uma vez que é uma ferramenta completa, na qual traduz-se a visão e a estratégia dela, num conjunto de medidas e desempenho.

Através do BSC, uma biblioteca poderá perceber em que situação encontra-se naquele momento, como também, as características dos valores que a ajudarão ao seu futuro desempenho. Em qualquer BSC desenvolvido, serão apresentados quatro tipos de perspectivas básicas da organização: a perspectiva do cliente, dos processos internos, do aprendizado e crescimento e do financeiro, conforme o quadro demonstra a seguir:

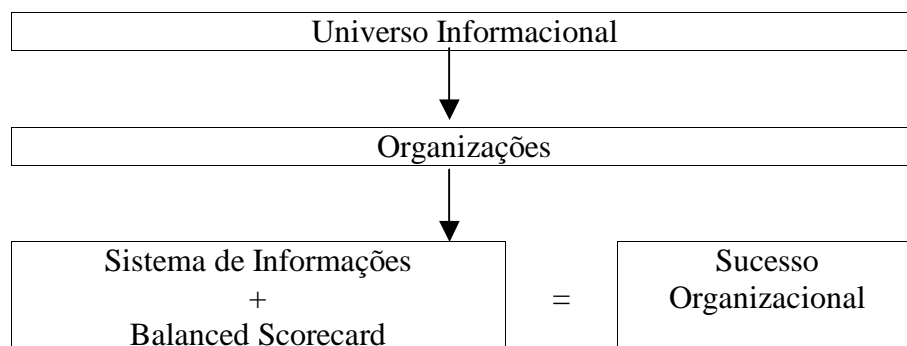
Indicadores Financeiros	Medidas dos Clientes	Medidas de Aprendizado e Crescimento	Medidas dos Processos Internos
Retorno sobre o investimento e valor econômico agregado.	Retenção dos clientes; Satisfação dos clientes; Participação de mercado; Aquisição de novos clientes.	Satisfação dos funcionários; Retenção de funcionários; Lucratividade por funcionário.	Apuração do custo do processo; Apuração do tempo de processamento de transações; Apuração da qualidade do processo.

**Quadro 1: Perspectivas de Indicadores Essenciais do BSC**  
**Fonte: Cassa de Oliveira (2003)**

Através da análise desse quadro é possível perceber que, o Balanced Scorecard não serve apenas como medidor financeiro e lucrativo, mas sim, mostra indicadores de outros aspectos organizacionais, que segundo Cassa de Oliveira (2003, p. 1) “o primeiro passo a se seguir é identificar quais seriam os objetivos estratégicos em cada uma das quatro perspectivas apresentadas”. É necessário destacar que para um BSC funcionar de maneira eficaz nas empresas, deve-se ter um ótimo acesso às informações consideradas pertinentes para a organização. Cassa de Oliveira (2003, p. 2) completa essa premissa quando diz que “serviços de informações excelentes são uma exigência para que os funcionários consigam melhorar os processos, através de iniciativas diversas, como: controle de qualidade, redesenho de fluxos de trabalho, ou mesmo reengenharia”.

O citado autor ainda complementa, que o BCS pode funcionar bem, desde que haja uma gama de informações provenientes de várias áreas da empresa. Essa interação só é possível quando se constrói um sistema de informações adequado às necessidades existentes. Assim, a escolha – ou modelagem – de um sistema adequado que forneça informações àqueles que decidem é fundamental, para obter sucesso na qualidade das decisões e, conseqüentemente, sucesso na prestação de serviços e na prestação de serviços, quando aplicados às bibliotecas.

Esse aspecto informacional a ser buscado pelas bibliotecas é algo bastante valioso, pois para a realização de qualquer tomada de decisão dentro dessas organização, recorre-se às informações, as quais são consideradas como insumo, ativo, matéria-prima na sociedade globalizada. Diante disso, através da figura abaixo é possível uma melhor visualização desse aspecto.



**Figura 1: Representação da Relação entre Informações – Balanced Scorecard – Organizações**  
**Fonte: Cassa de Oliveira (2003)**

Vale ressaltar que a aplicabilidade do uso do BSC não é indicado apenas para as empresas de grande porte, e sim, segundo Serra (200-, p. 2):

Toda e qualquer empresa, independente do seu porte ou ramo de atuação, que tenha interesse em garantir a implementação das suas estratégias deve utilizar esta metodologia da mesma forma que o planejamento estratégico, conhecendo melhor seus pontos fortes, eliminando ou adequando os seus pontos fracos, usufruindo as oportunidades e evitando as ameaças externas.

Assim, pode-se perceber o diferencial que estará presente em uma biblioteca, que adota o BSC em seu campo estratégico, inserindo-se sem nenhum receio no mercado competitivo atual.

É pertinente lembrar, porém, que uma organização não sobreviverá no mercado preocupando-se apenas com os seus interesses próprios, tais como: lucratividade, processos, produtos; mas sim, possuirá um enorme diferencial no momento em que perceber a real importância de um fator que se encontra presente: o fator humano. E isso é observado quando Cassa de Oliveira (2003) descreve que para o BCS – bem como qualquer ferramenta e/ou atividade numa globalização – ter sucesso, a motivação e as habilidades dos funcionários são essenciais [...]. Outros pontos relevantes podem ser adicionados quando se refere ao fator humano, como: liderança, trabalho em equipe dentre outros.

Como um outro qualquer instrumento metodológico e estratégico a ser utilizado por uma biblioteca, é compreensível que os riscos poderão surgir no momento

da implantação do BCS. E como já foi mencionado, anteriormente, é importante para uma organização antes de mais nada ter um real consenso e clareza dos seus verdadeiros objetivos. Assim, para que ocorra o sucesso da organização e que o BSC seja aplicado de maneira correta, Prado (200-) aborda uma listagem com os dez riscos presentes na implantação de um Balanced Scorecard, conforme o quadro a seguir.

Aspectos	Características
1 – Apoio da Alta Direção	Para a implantação do BSC, primeiramente é necessário o apoio da direção geral da empresa.
2 – Fuga da Realidade	Risco inerente de fugir da realidade, onde a visão e a missão não estão ligados com os objetivos, metas e indicadores.
3 – Mediação	Todos os indicadores definidos devem ser facilmente medidos e agilmente divulgados.
4 - Responsabilidade	Todas as ações têm o seu responsável, no qual este deverá agir reposicionado para a estratégia.
5 – Cultural	Quando uma empresa indica a implantação do BSC, sem rever o formato cultural empresarial.
6 – Comunicação	Quando há uma comunicação mal feita. O BSC deve ter ampla e irrestrita divulgação.
7 – Feedback	Quando não há retorno sobre as ações ou sobre o efeito dos indicadores.
8 – Conjuntural	Carência ou falta de organização, pontualidade, realidade, etc.
9 – Tecnologia	Risco da instituição em achar que o sistema de computador poderá resolver tudo.
10 – Fator Humano	Risco humano, uma palavra que resume o sucesso do BSC: atitude das pessoas.

**Quadro 2: Dez Riscos na Implantação de um Balanced Scorecard**  
Fonte: Prado (200-)

## A IMPORTÂNCIA DA COMPETÊNCIA NA ORGANIZAÇÃO

No mundo há dois tipos de pessoas: pessoas competentes e pessoas que parecem ir além da competência. A diferença entre as duas é simples, uma faz suas tarefas com eficiência e o outro com eficácia. A origem do conceito de competência pode ser definida como “capacidade objetiva de um indivíduo para resolver problemas, realizar atos definidos e circunscritos” (DICIONÁRIO HOUAISS).

Inicialmente, o termo competência era utilizado pelos profissionais da área de direito, era um termo de linguagem jurídica, na qual significava a capacidade de alguém (Juiz) tomar decisões certas nas horas certas. Como o grande avanço dos termos a palavra competência foi incorporado, às outras situações, adequando o significado de acordo com as áreas.



A competência nas organizações depende de si só de fatores humanos onde Carbone (2006, p. 43) ressalta que:

A competência, então, é aqui entendida não apenas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer determinada atividade, mas também como o desempenho expresso pela pessoa de determinado contexto, em termos de comportamentos e realizações decorrente da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho.

O fator humano tem grandes e importantes componentes que ajudam a uma organização a manter-se ativo no mercado. Mas para que ele se mostre capaz de realizar atividades nas organizações é necessário estímulos. Mussak (2003, p.135) afirma que “as pessoas motivadas realiza qualquer atividade com mais qualidade e eficiência”, a motivação dos colaboradores na maioria das vezes são feitas por dois alvos: o poder e o valor financeiro e são resultado de todo o processo.

O resultado do processo é a soma entre competência e desempenho. Dessa forma, para existir competência é necessário a presença de desempenho. Segundo Carbone (2006) para uma pessoa ser competente, ela tem que expressar um conjunto de fatores que juntos abordam o ato da competência.

O conhecimento, habilidade e atitudes fazem parte do conjunto de fatores que abordam a competência; assim o conhecimento é representado pela informação, a habilidade é referente a produção de conhecimento e atitudes diz respeito a conduta no trabalho.

A definição de desempenho elaborado por Carbone (2006, p.45) “é expresso pelos comportamentos que as pessoas manifestam no trabalho e pelas suas conseqüências, em termos de realizações e resultados”.

Os colaboradores para manter a competência devem driblar vários pontos no mercado de trabalho, como: flexibilidade, criatividade, informação, comunicação, socialização e principalmente a tecnologia. Com as exigências de um mercado insatisfatório os gestores são obrigados a substituir os seus colaboradores por máquinas, para facilitar a rapidez e a qualidade do produto. Para que isso não ocorra é fundamental a capacidade de adaptação e atualização dos colaboradores.

Uma boa gestão e um bom grupo de colaboradores são de grande importância e fundamental para se manter ativo nas bibliotecas; ultrapassar os objetivos das duas partes que são: busca de produtividade e eficiência.

## CONCLUSÃO

Como já foi mencionado, nos dias atuais o mercado está se tornado cada vez mais competitivo e exigente, e isso fez com que as organizações necessitassem se adaptar a novos processos, para poder atingir de maneira mais eficaz os seus objetivos almejados. Assim, foi possível perceber através deste artigo as dificuldades no momento em que as empresas utilizam-se do uso de novas estratégias como diferencial em relação às outras. Assim, uma das ferramentas que poderá ajudar essas organizações é o uso do Balanced Scorecard.

Foi visto que, este não é considerado apenas como um medidor de indicadores financeiros, mais sim, é através dele que uma empresa poderá ter uma maior visualização de como se encontra, ajudando a atingir suas futuras metas. É necessário lembrar que, a competência é um ponto crucial que necessita ser trabalhada dentro das organizações, uma vez que não conseguiria sobreviver fazendo-se apenas do uso de tecnologias e estratégias. Tudo isso só será possível através de uma peça chave: o fator humano. Diante disto, percebe-se a importância da necessidade da competência juntamente com os outros fatores a serem relacionados.

Assim, foi possível perceber que, se as bibliotecas utilizarem o Balanced Scorecard como ferramenta estratégica, preocupando-se também em fazer do uso das competências, terão um futuro bastante promissor para atingir o sucesso.

## REFERÊNCIAS

BECKER, Brian E., HUSELID, Mark A., ULRICH, Dave. **Gestão estratégica de pessoas com “Scorecard”**: interligando pessoas, estratégia e performance. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CARBONE, Pedro Paulo. **Gestão por competência e gestão do conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CASSA DE OLIVEIRA, Leonardo. **Balanced scorecard**: uma ferramenta de análise estratégica. Marketing Place, 2003.

FERREIRA, A.B.H. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MINTZBERG, Henry. **Safári de estratégias**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOTA, Dinis Castro; FONSECA, Luís José Pinto; CARREIRO, Cecília Nolasco. **O sistema de gestão da qualidade e o “Balanced Scorecard”**. 2005. Disponível em: <<http://www.global.estgp.pt/engenharia/Actividades/PoloAPQ/apq/data/coloquio/data/dinisMCM.html>>.

MUSSAK, Eugenio. **Metacompetência**: uma nova visão do trabalho e da realização pessoal. São Paulo: Editora Gente, 2003.

PORTER, Michael E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PRADO, Lauro Jorge. **O que é balanced scorecard**. 200-. Disponível em: <<http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/DowContador?OpenAgent&unid=13B1BD76BE8184803256D520059B1E5>>.

\_\_\_\_\_. **Dez riscos na implantação do balanced scorecard**. 200-. Disponível em: <<http://lauroprado.tripod.com/ezine/ed39.html>>.

SERRA, Laércio. **Desmitificando o balanced scorecard**. [s.l.: s.n.], 200-.

**Edineide da Silva Marques**

Bacharel em Biblioteconomia, pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
Chefe da Biblioteca do Tribunal de Justiça do RN  
edineidemarques@tjrn.jus.br

**Maria Luzia Alexandre de Oliveira**

Bacharel em Biblioteconomia, pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
Bibliotecária na Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte  
(FARN)  
luziabiblio@yahoo.com.br