



Título:

Gestão Empresarial e Modelos de Desempenho: A Influência do Balanced Scorecard e do Business Process Management na Eficiência Organizacional

Subtítulo:

Análise do impacto de práticas estratégicas e tecnológicas na sobrevivência e competitividade de empresas brasileiras

Vahalla Lara Monteiro Gadelha
vahallamonteiro@gmail.com

Estefani Dourado Silva
esteeфанidm@gmail.com

Giliard Cruz Targino
giliard.cruz@professor.ufcg.edu.br

Palavras-chave: Gestão empresarial. Business Process Management. Alinhamento estratégico. Automatização.

1. INTRODUÇÃO

Gestão empresarial envolve um ecossistema de fases e hierarquia para que funcione de forma adequada, responsiva e alcance metas desejadas. A busca para estabelecimento de uma empresa ou qualquer negócio, independentemente de sua magnitude e área comercial, envolve e baseia-se no modo como o gerenciamento financeiro, administrativo e humano é realizado, incluindo principalmente, a capacidade aplicadora das normas e princípios gestores em questão.

Nesse contexto, torna-se essencial diferenciar administração e gestão: enquanto a administração foca na execução correta dos processos e na manutenção da continuidade organizacional, a gestão exige visão estratégica voltada à liderança, ao desenvolvimento de pessoas e à tomada de decisões que promovam mudanças e garantam a estabilidade institucional. Compreender essa distinção permite aplicar medidas adequadas em cada esfera, garantindo que a atuação seja responsável e eficiente, evitando falhas e retrabalho.

A relevância desse aspecto se confirma em levantamentos recentes que indicam que apenas 62% das empresas brasileiras sobrevivem após cinco anos de atividade. Entre os principais fatores que levam ao fechamento precoce, destacam-se a ausência de planejamento financeiro adequado e a falta de práticas de gestão eficientes, enquanto aquelas que adotam políticas sólidas, especialmente nas áreas financeira e tributária, apresentam desempenho mais promissor.

A utilização de mecanismos inovadores atribui à gestão não apenas uma responsabilidade, mas também uma facilidade no trato mais eficiente de determinadas atividades. Ao mesmo tempo, impõe seriedade à coordenação de pessoal, pois de nada adiantaria uma gestão apoiada nas melhores inovações tecnológicas se acompanhada de uma operação gestora ineficiente.

Dessa maneira, abordam-se modelos de gestão e sua relevância como instrumentos estabelecedores de resultados, quando seguidos e planejados corretamente. Observa-se, assim, que uma operação gestacional estruturada constitui o caminho para o funcionamento ideal de uma empresa que busca resultados concretos.

1.1. Pergunta Problema e Objetivos

Pergunta-problema: Como a aplicação de modelos de gestão a exemplo do Balanced Scorecard (BSC) e o Business Process Management (BPM), atrelados a mecanismos

tecnológicos pode contribuir para a sobrevivência e o desempenho de empresas de ramos diversos?

Objetivo geral: Confirmar a aplicação dos modelos de gestão como catalisadores do desempenho das empresas que os adotam.

Objetivos específicos: Destacar como a utilização de mecanismos inovadores potencializa a gestão de modo mais inovador, quando alinhadas a coordenação e liderança de pessoal, considerando as contribuições dos modelos Balanced Scorecard (BSC) e Business Process Management (BPM) para a estruturação da gestão empresarial.

1.2 Justificativa

A capacidade organizacional de inovar e adaptar-se com agilidade deixou de ser um diferencial e passou a ser um requisito para o desenvolvimento. Empresas tradicionais, com estruturas consolidadas, enfrentam a escolha: manter modelos antigos, ou promover transformação voltada à inovação e à flexibilidade (Tidd; Bessant, 2015; Douat et al., 2021).

É necessário atrelar as inovações tecnológicas ao âmbito operacional, pois sistemas avançados têm pouca utilidade sem gestão prática. Teoria e prática devem ser complementares, com planejamento seguido de ações concretas (Drucker, 2001).

Modelos como o Balanced Scorecard (BSC) e o Business Process Management (BPM) estruturam o planejamento estratégico e conectam estratégias às necessidades dos clientes (Hammer, 2015; Ribeiro, 2024). Falhas na coordenação e lentidão na definição de políticas dificultam sua efetiva aplicação (Pires et al., 2023), enquanto o BSC possibilita unificar planejamento e execução integrada (Hammer, 2015; Ribeiro, 2024).

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No Brasil, muitas empresas têm investido em tecnologias, automação e processos digitais para aumentar a produtividade e a eficiência organizacional. Em estudo recente, a Infor mostrou que 74% das empresas brasileiras esperam aumentar sua produtividade em mais de

20% nos próximos 3 a 5 anos, atribuindo esse crescimento principalmente a investimentos em tecnologias avançadas, automação e processos digitais (Infor, 2024).

Da mesma forma, dados do Observatório da Produtividade Regis Bonelli, da FGV IBRE, mostraram que a produtividade por hora efetivamente trabalhada variou apenas 0,1% em 2024, frente a 2,3% em 2023, evidenciando que, sem a implementação de práticas de inovação, as organizações enfrentam estagnação e perda de competitividade (Fgv Ibre, 2024).

Esses resultados destacam que a gestão eficaz, aplicada de forma moderna e estratégica, impacta diretamente a eficiência, o controle de riscos e a capacidade de crescimento das empresas (Infor, 2024; Fgv Ibre, 2024).

3. METODOLOGIA

A pesquisa é aplicada, de abordagem qualitativa, com objetivos exploratórios e descritivos. Utiliza o método dedutivo, com técnica comparativa e interpretativa, para analisar a aplicação do BSC e do BPM em diferentes contextos.

Nos procedimentos técnicos, utilizou-se pesquisa bibliográfica, documental e estudo de caso, apoiando-se em dados de fontes como SEBRAE, ABPMP, Infor, FGV IBRE, TWED (2024), FANESE (2024) e Revista Espacios (2016).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O levantamento feito abordou diversas empresas brasileiras e a aplicação do Balanced Scorecard (BSC) e o Business Process Management (BPM), como recursos tecnológicos que geraram eficiência e garantiram uma gerência com competitividade organizacional e controlada (Oliveira, 2016).

No caso da Petrobras, a implementação do BSC, apoiado em outro programa, o Hyperion Performance Scorecard (HPS), permitiu a criação de 86 painéis de desempenho integrados, com alinhamento estratégico entre áreas cooperativas e operacionais que não devem funcionar de forma isolada. A aplicação desses mecanismos foi conduzido por mais de 700

colaboradores, que em consonância com a liderança gestora legítima, consolidou o modelo na empresa, e resultou na maior precisão de alocação de recursos e fortalecimento do governo corporativo, segundo seus executivos (Twed,2024; Fanese,2024).

A Suzano, por sua vez, destacou-se pela integração do BSC com a Business Warehouse (SAP BW), ocasionando superação financeira, em relação aos dados anteriores à implementação. A rentabilidade das vendas saltou de 14% em 1999 para 30% em 2001, e o lucro líquido evoluiu de 101,4 milhões em 1999 para 517,7 milhões em 2000. Assim, estabilizando valores superiores aos números anteriores e evidenciando que a digitalização, atualização, gestão e aplicação do BSC foi decisiva para a sustentabilidade financeira da empresa (Twed,2024; Fanese,2024).

Na perspectiva da aplicação do BPM, verifica-se que a principal contribuição recai sobre a eficiência operacional e padronização de processos, e consolidando esse modelo como uma ferramenta estratégica tanto no setor privado quanto no setor público brasileiro. No âmbito corporativo, levantamento da Associação de Profissionais de Gerenciamento de Processos de Negócio (ABPMP) apontou que 88% das empresas entrevistadas possuem uma área de BPM estruturada e 54% já implantaram pelo menos uma ferramenta desse tipo, refletindo o crescimento dessa abordagem no país (Quezada,2023)

Os resultados indicam ganhos relevantes para as organizações que aplicam a metodologia desses modelos de gestão, como redução de custos, aumento da produtividade, melhoria na qualidade de produtos e serviços, maior satisfação dos clientes e agilidade nas tomadas de decisão. Casos de empresas como Claro, Enel, Bradesco e Magazine Luiza ilustram esse cenário, demonstrando que a adoção do BPM permitiu padronizar e automatizar processos, reduzir gargalos e aumentar a competitividade (Twed,2024).

Isso porque ao focar na eficiência operacional, ocorreu uma redução de gastos que desencadeou em maior qualidade do serviço prestado, como resume-se a seguir:

EMPRESA/ÓRGÃO	SETOR	MODELO	APLICAÇÃO	RESULTADOS ALCANÇADOS
CLARO	Telecomunicações	BPM	Central de atendimento	Redução do tempo de espera, padronização e

				aumento da eficiência no atendimento ao cliente
ENEL	Energia	BPM	Faturamento e cobrança de clientes residenciais	Redução de custos, melhoria da eficiência e qualidade do serviço
MAGAZINE LUIZA	Varejo	BPM	Processos de vendas e logística	Maior eficiência, qualidade e padronização dos processos
PETROBRAS	Petróleo e Gás	BSC	Gestão estratégica e indicadores de desempenho	Alinhamento estratégico e monitoramento do desempenho organizacional
SUZANO	Papel e Celulose	BSC	Indicadores estratégicos de produtividade e sustentabilidade	Melhoria no planejamento estratégico e acompanhamento de metas

Os estudos revelam ainda que, no setor público, os principais desafios são a burocracia, a falta de capacitação das equipes, a resistência cultural e a limitação tecnológica. Entretanto, quando implementado, o BPM proporciona ganhos expressivos na eficiência operacional e na transparência dos serviços prestados ao cidadão, atendendo às exigências de políticas públicas como a Lei de Acesso à Informação (Lei n.º 12.527/2011).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os dados permitem concluir que, embora os contextos público e privado apresentem diferentes níveis de maturidade e desafios, o BPM se consolida como uma prática essencial para a longevidade das empresas, a melhoria da eficiência organizacional e possui mais qualidade quando adotado em paralelo com outro modelo. Decorre-se da unidade do BPM com o BSC ou o HPS, como no caso da Petrobras, por exemplo.

O resultado encontrado é consequência da diferença focal entre os dois principais modelos de gestão abordados nesta pesquisa, visto que, a integração de ferramentas inovadoras

como o BPM ao lado de modelos estratégicos como o Balanced Scorecard (BSC) fortalece a gestão empresarial ao unir planejamento estratégico, controle de desempenho e melhoria contínua dos processos. Esse alinhamento está diretamente conectado às reflexões de Drucker (2001), que distingue o papel administrativo (execução correta dos processos) do papel da gestão (liderança, inovação e visão estratégica).

Assim, a utilização combinada destes modelos potencializa os resultados, harmonizando planejamento estratégico e execução operacional, como demonstrado em experiências práticas de empresas como a Petrobras.

REFERÊNCIAS

ABPMP – Associação de Profissionais de Gerenciamento de Processos de Negócio. Pesquisa sobre BPM no Brasil. Quezada, 2023. Disponível em: <https://www.abpmp.org>. Acesso em: 11 set. 2025.

BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Regulamenta o direito de acesso a informações previsto na Constituição Federal. Diário Oficial da União, Brasília, 18 nov. 2011.

CHIAVENATO, I. Introdução à Teoria Geral da Administração. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

DRUCKER, P. F. O essencial de administração: conceitos e práticas. São Paulo: Pioneira, 2001.

FANESE – Centro Universitário. Levantamento sobre gestão organizacional e produtividade. 2024.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS – INSTITUTO BRASILEIRO DE ECONOMIA (FGV IBRE). Observatório da Produtividade Regis Bonelli: produtividade no Brasil. Rio de Janeiro: FGV IBRE, 2025. Disponível em: <https://ibre.fgv.br/observatorio-produtividade/noticias/produtividade-do-trabalho-fica-estagnada-no-brasil-em-2024-e-e/>. Acesso em: 11 set. 2025.

HAMMER, M. Gestão de Processos de Negócio: Estratégia e Execução. São Paulo: Atlas, 2015.

INFOR. Estudo sobre produtividade e investimento em tecnologia no Brasil. 2024.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. Administração de Marketing. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

MAXIMIANO, A. C. A. Princípios de Administração. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, F. M. Gestão de Processos em Organizações Públicas: metodologias e desafios. Revista de Administração Pública, v. 50, n. 2, p. 215–234, 2016.

PIRES, R. et al. Desafios na implementação do Balanced Scorecard e BPM nas organizações brasileiras. Revista Gestão & Tecnologia, v. 23, n. 4, p. 45–62, 2023.

RIBEIRO, J. A. Balanced Scorecard: planejamento estratégico e execução integrada. Revista de Administração Contemporânea, 2024.

RDIOUAT, H. et al. Inovação e flexibilidade nas organizações: desafios contemporâneos. Journal of Business Management, v. 18, n. 2, p. 33–51, 2021.

REVISTA ESPACIOS. Aplicação de modelos de gestão e BPM em empresas brasileiras. v. 37, n. 20, 2016.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Sobrevivência das empresas mercantis brasileiras. Brasília: SEBRAE, 2023.

TIDD, J.; BESSANT, J. Gestão da Inovação. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

TWED. Levantamento sobre gestão organizacional e inovação tecnológica no Brasil. 2024.