



## Balanced Scorecard (BSC) – Conceitos Gerais

David Kallás e Flávia Ribeiro

O BSC é uma sigla que, traduzida, significa algo como “Indicadores Balanceados de Desempenho”. Este é o nome de um conceito voltado à administração das empresas. Esse conceito pressupõe que a escolha dos indicadores para a gestão de uma empresa não deve se restringir a informações econômicas ou financeiras, porque elas refletem muito mais o passado que o futuro. Se a empresa gerou lucro no ano passado, isso não garante que o ano seguinte será igualmente bom. Assim como não é possível realizar uma viagem segura baseando-se apenas no retrovisor do carro, indicadores financeiros não são suficientes para garantir que a empresa está caminhando na direção correta (ver Figura 1). É necessário monitorar, juntamente com resultados econômico-financeiros, desempenhos de mercado junto aos clientes, desempenhos dos processos internos e pessoas, inovações e tecnologia. Isto porque, a somatória das pessoas, tecnologias, inovações, se bem aplicada aos processos internos das empresas, melhorarão o desempenho esperado no mercado junto aos clientes e trarão à empresa os resultados financeiros esperados. Isto é o que se chama de “criar valor com ativos intangíveis”.



Figura 1 – Analogia dos conceitos empresariais com a vida cotidiana

### O surgimento do conceito e sua evolução

O surgimento do BSC está relacionado às limitações dos sistemas tradicionais de avaliação de desempenho e com sua evolução e uso, o instrumento tornou-se uma importante ferramenta de gestão da estratégia, que motiva melhorias não incrementais em áreas críticas, como desenvolvimento de produtos, processos, clientes e mercados<sup>1</sup>.

Podemos definir o *balanced scorecard* como uma ferramenta que traduz de forma balanceada e integrada a visão e a estratégia da organização por meio de um mapa coerente com objetivos estratégicos organizados em diferentes perspectivas (financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento), sendo interligados em uma relação de causa e efeito. Além disso, o BSC promove o vínculo destes objetivos com indicadores de desempenho, metas e planos de ação. Desta maneira, é possível gerenciar a empresa de forma integrada e garantir que os esforços da organização estejam direcionados para a estratégia.



O alinhamento do planejamento estratégico com as ações operacionais da empresa está segmentado por meio das seguintes ações<sup>ii</sup>:

**Tradução da visão e da estratégia:** o processo tem início com a alta administração para traduzir a estratégia de sua unidade de negócios em objetivos estratégicos. Tais objetivos devem ser dispostos em um diagrama que mostre a relação de causa e efeito nas diferentes perspectivas de negócio da organização (mapa estratégico). Para cada objetivo devem ser identificados indicadores de desempenho, a fim que seja simples e rápida a mensuração de desempenho nos diversos níveis e que a análise da performance da organização seja menos subjetiva.

**Comunicação da estratégia:** a comunicação dos objetivos e seus respectivos indicadores tem por intuito divulgar aos funcionários da organização os pontos críticos que devem ser alcançados para que a estratégia seja bem-sucedida. A mensagem pode ser transmitida de diversas formas, como jornais internos, quadros de avisos, contatos pessoais e outros.

**Planejamento e estabelecimento de metas e alinhamento de iniciativas estratégicas:** os altos executivos da organização estabelecerão metas que, se alcançadas, transformarão a empresa (um dos diferenciais do BSC é propiciar mudanças na organização)

**Feedback e aprendizado estratégico:** O quarto processo gerencial incorpora ao *balanced scorecard* um contexto de aprendizado estratégico. Este é o aspecto mais inovador e importante de todo o método. Esse processo cria instrumentos para o aprendizado organizacional em nível executivo.

Um *balanced scorecard* deve possuir os seguintes componentes:

**Objetivos estratégicos:** implica a tradução da visão de futuro em objetivos organizados em relação de causa e efeito, de forma clara (mapa estratégico ou mapa da estratégia). O mapa da estratégia auxilia a fazer com que todos os indivíduos na organização entendam a estratégia e como transformar ativos intangíveis em resultados tangíveis<sup>iii</sup>.

**Indicadores chave de desempenho:** como será medido e acompanhado o sucesso de cada objetivo. Um bom *balanced scorecard* deve ser uma combinação adequada de resultados (indicadores de ocorrências) com impulsionadores de desempenho (indicadores de tendências) ajustados à estratégia<sup>iv</sup>. Enquanto os indicadores de ocorrência mostram o desempenho das ações passadas, os indicadores de tendência indicam os prováveis resultados futuros. Um indicador de longo prazo passível de ser utilizado na gestão estratégica deve estar/ser<sup>v</sup>:

- Arelado ao propósito da organização e com os objetivos estratégicos.
- Passível de ser mensurado durante certo espaço de tempo.
- Aceitável pelas pessoas da organização, uma vez que as mesmas participaram de sua definição.
- Flexível para modificações que se mostrem necessárias.
- Motivador, para direcionar as atividades das pessoas para os resultados esperados.
- Simples, ou seja, passível de ser entendido.
- Passível de comprometimento por quem irá desenvolver ações para que seja atingido.

**Metas de longo prazo:** trata-se do nível de desempenho esperado ou a taxa de melhoria necessária para cada indicador. As metas estratégicas deverão ser “quebradas” ao longo do tempo, permitindo uma evolução do desempenho relacionado ao objetivo estratégico.

**Iniciativas Estratégicas:** associadas ao desafio colocado pelas metas de longo prazo, dispostas ao longo do tempo, planos de ação e projetos deverão ser estabelecidos a fim de

viabilizar seu alcance. Trata-se de “ações de intervenção” para fazer com que as metas sejam alcançadas.

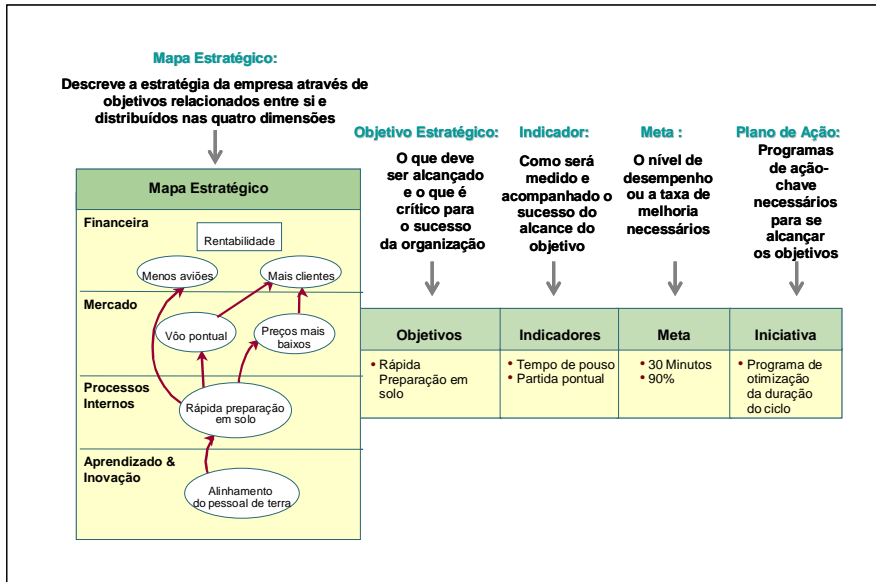


Figura 2 – Componentes e terminologia do *balanced scorecard*<sup>vi</sup>

A Figura 2 ilustra os componentes do *balanced scorecard* para um fragmento da estratégia de uma Companhia Aérea. Enquanto o mapa estratégico “conta a história da estratégia”, os demais elementos conferem especificidade aos objetivos estratégicos da companhia. A ideia é construir um painel que fornecerá informações sobre o desempenho da empresa baseada nos indicadores e metas, apresentado sob a forma do mapa estratégico, colorido conforme as cores do semáforo. Objetivos cujos indicadores apresentem desempenho acima da meta serão apresentados com a cor verde. Objetivos com desempenho próximo a meta, amarelos e muito abaixo da meta, vermelhos.

Com um painel pronto e operacional, o gestor poderá avaliar, periodicamente, o desempenho dos seus principais objetivos estratégicos, e decidir sobre ações de manutenção ou correção de rumo. O painel, construído a partir da visão de longo prazo, fará com que as discussões subam de nível e olhem aspectos realmente estratégicos da organização.

#### Para Saber mais:

- KALLÁS, D. ; COUTINHO, A. R. (org). *Gestão da Estratégia: experiências e lições de empresas Brasileiras*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- KAPLAN, R.; NORTON, D.. *Mapas Estratégicos: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Alinhamento. Usando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.



- KALLAS, D. *Balanced Scorecard: aplicação e impactos. Um estudo com jogos de empresas*. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

---

i Fonte: Idem, 1993, p. 134.

ii Idem, ibidem, pág. 11-15.

iii Fonte: Kaplan & Norton, 2000b.

iv Fonte: Idem, 1997, p.156.

v Fonte: Steiner, 1979, p. 165 apud Frezatti, 2001, p. 26-27.

vi Fonte: Adaptado de Kaplan & Norton, 2004, p. 56.