

FUNDAMENTOS DE CONTROLADORIA

Vaniza Pereira Cláudia dos Santos Farias



SOLUÇÕES
EDUCACIONAIS
INTEGRADAS



Balanced Scorecard e **Mapa Estratégico**

Objetivos de aprendizagem

Ao final deste texto, você deve apresentar os seguintes aprendizados:

- Conceituar balanced scorecard.
- Citar os componentes do balanced scorecard.
- Mencionar as vantagens do balanced scorecard.

Introdução

O controle de gestão comporta dois grandes objetivos: primeiro, fornecer informação aos gestores sobre as atividades e a performance do seu departamento ou área de responsabilidade, comparando o que foi de fato realizado com os objetivos inicialmente previstos, identificando os desvios e as suas causas; segundo, avaliar o desempenho de cada gestor ou departamento, de forma a motivá-los e incentivá-los para o alcance dos objetivos predefinidos. O balanced scorecard contempla os indicadores financeiros, assim como a avaliação sobre os clientes, os processos internos e as capacidades de aprendizagem e crescimento, com base nas pessoas, na estratégia e nos processos organizacionais. Neste texto, você vai estudar os conceitos, os componentes e as vantagens do balanced scorecard.

Conceitos de Balanced Scorecard e Mapa Estratégico

Balanced Scorecard (BSC)

O Balanced Scorecard teve a sua origem em um estudo realizado por professores da Universidade de Harvard, na década de 90. Esse estudo tinha por base mostrar que a medição da atuação empresarial centrada somente na contabilidade financeira não era suficiente para avaliar o desempenho das empresas.

Os participantes no estudo tinham uma convicção forte de que a medição dos resultados, com base em aspectos financeiros, estava diminuindo a capacidade das empresas de criar valor econômico futuro. Muitos gestores perceberam que indicadores, como o resultado líquido ou o resultado por ação, davam sinais errados quando pretendiam incorporar, na análise, atividades como a inovação ou melhorias contínuas.



Saiba mais

O BSC é constituído por dois termos em inglês: *balanced* que se refere a balanceamento ou equilíbrio, e *scorecard* que se refere a registros e medidas de resultados. O primeiro termo faz referência ao equilíbrio dos objetivos de curto e longo prazo, das medidas financeiras e não financeiras, dos indicadores de atividades e de resultados e da perspectiva interna e externa da organização. O segundo termo se relaciona com o termo *measurement* (ou mensuração), que aponta para a necessidade de as variáveis serem objetivas, claras e mensuráveis. Pode ser traduzido como "Indicadores Balanceados de Desempenho", mas é mais conhecido pelo seu nome original: *Balanced Scorecard*.

Centenas de organizações no mundo inteiro utilizam o BSC e o utilizam como ferramenta de acompanhamento da estratégia da empresa. Essa ferramenta permite não só esclarecer e comunicar a estratégia, como também geri-la. O BSC é a “pedra fundamental” da gestão estratégica, que motiva melhorias nos sistemas de gestão de uma organização, ele mostra onde se deve competir, que clientes conquistar e o que é necessário fazer para criar valor para eles. É uma ferramenta que fornece às organizações uma visão mais clara da economia interna e externa, permitindo a uma organização definir o caminho a seguir, assegurando que não vai se desviar dele.

O Balanced Scorecard diminui ao mínimo a sobrecarga de informação, reduzindo ao essencial o número de medidas utilizadas, o que obriga o gestor a concentrar a sua atenção num conjunto de fatores fundamentais para o negócio, possibilitando ainda a satisfação de várias necessidades dos gestores. Em primeiro lugar, ele permite que um único instrumento de gestão possa reunir vários elementos, aparentemente diferentes, de um plano de atividades empresarial: orientação para o cliente; reduzir o tempo de resposta; melhorar a qualidade; promover trabalho em equipe; diminuir o tempo de lançamento de novos produtos; e gerir com base numa visão de longo prazo.

O BSC possibilita que sejam estudadas e acompanhadas todas as medidas importantes de cada área de empresa, tentando analisar se a melhoria de uma área influenciou negativa ou positivamente outra, aspecto conseguido através da definição de relações de causa-efeito. Portanto, é uma ferramenta de gestão que ajuda a esclarecer a missão e simplificar a estratégia da empresa, permitindo aos gestores concretizá-la em processos mais operativos.

Trata-se então de um conjunto de indicadores estratégicos e de gestão, que permite analisar a ligação entre missão-visão, em médio e longo prazo, e os objetivos operativos em curto prazo. O Balanced Scorecard deve traduzir a estratégia de uma empresa em objetivos específicos, passíveis de serem medidos; ele deve traduzir a estratégia e a missão de uma organização num conjunto de indicadores que informem sobre a consecução dos objetivos.



Saiba mais

O *Balanced Scorecard* é uma metodologia de medição e gestão de desempenho desenvolvida por Kaplan e Norton, professores da Harvard Business School, em 1992.

O BSC é uma ferramenta de gestão que viabiliza a estratégia da empresa; monitorando a atingimento das metas nas quatro frentes: o desempenho da saúde financeira (financeira), o desempenho no mercado (cliente), o desempenho das operações (processos internos) e o desempenho das pessoas (Aprendizado e crescimento).

Portanto, de acordo com as proposições do BSC, os gestores devem escolher um conjunto de medidas para cada unidade de negócio da empresa e mensurá-las sob quatro perspectivas:

- Financeira (exemplo de medidas: margens de lucro, retorno sobre o ativo);
- Cliente (exemplo de medidas: participação do mercado, índice de satisfação do cliente);
- Processos internos (exemplo de medidas: retenção de funcionários, redução de tempo de ciclo);
- Aprendizado e crescimento (exemplo de medidas: percentual das vendas de um novo produto).

Mapa Estratégico

O **Mapa Estratégico**, por sua vez, faz parte da metodologia **BSC – Balanced Scorecard**. A aplicação do método através de suas ferramentas é essencial na consolidação das estratégias. Esse mapa também representa uma síntese compreensível do planejamento estratégico que é indispensável na transição da fase de planejamento para a fase de execução dos projetos estratégicos. Dessa forma, o Mapa Estratégico mostra como converter a estratégia em resultados.

Na prática, a gestão estratégica tem como foco otimizar o uso dos recursos da empresa em função do plano. Os projetos estratégicos têm como foco criar novas competências que serão fundamentais para o futuro da empresa. Ambos, gestão e projetos estratégicos, devem estar absolutamente alinhados com as estratégias definidas pelos diretores e ratificadas pelos acionistas.

O Mapa Estratégico coloca sobre quatro perspectivas os objetivos gerais da empresa e ilustra como a contribuição de cada área e/ou indivíduo influenciará no resultado final. O formato e a organização das informações no mapa oferecem uma visão integrada, combinando três elementos fundamentais para uma gestão harmoniosa e previsível, que são:

Foco: cada área da empresa compreende suas responsabilidades e expectativas.

Sinergia: cada área compreende sua importância dentro do planejamento estratégico global da empresa. Compreende também o impacto ao falhar durante o processo de execução.

Controle: além das expectativas, as métricas devem ser bem definidas. A melhor forma de reforçar a execução é atrelar a remuneração variável e o bônus ao desempenho individual e em equipe.

Veja um exemplo de Mapa Estratégico na Figura 1:

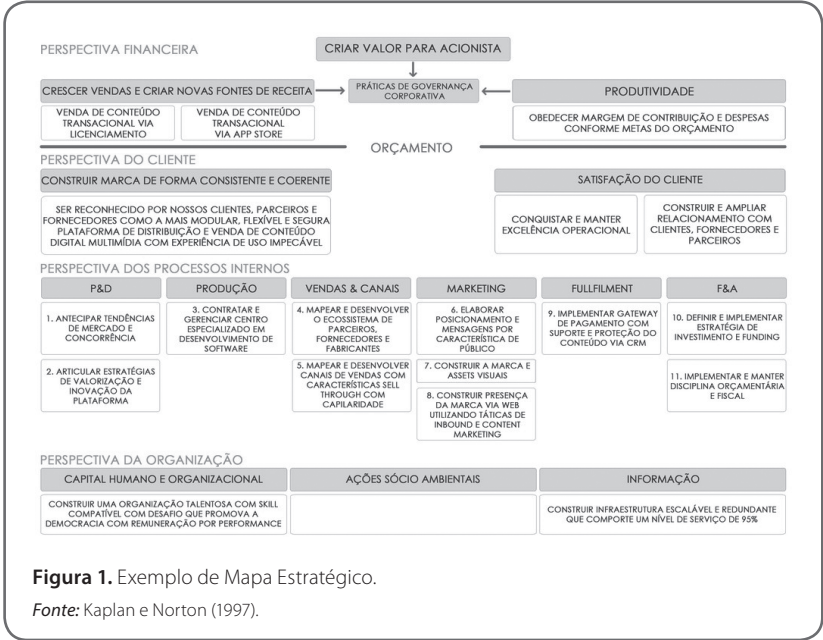


Figura 1. Exemplo de Mapa Estratégico.

Fonte: Kaplan e Norton (1997).

Balanced Scorecard

Características

As características mais importantes do Balanced Scorecard são:

- Traduzir os objetivos e a estratégia de uma organização em indicadores informativos sobre a forma de alcançar os objetivos, bem como sobre as causas que provocam os resultados obtidos.

- Adotar uma perspectiva global, dado que combina objetivos de curto e longo prazo; indicadores monetários e não monetários; e informação prospectiva com retrospectiva.
- Permitir uma comunicação e revisão constante da estratégia.
- Possibilitar aos gestores a construção de indicadores, tendo por base a estratégia da organização.
- Permitir que os objetivos dos empregados sejam coerentes com os da organização.
- Funcionar como um sistema integrado de comunicação, motivação e formação.
- Estruturar os indicadores de acordo com as seguintes perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizagem e crescimento.
- Intervir na perspectiva de aprendizagem e crescimento, de modo a obter melhorias nos processos internos. Essa melhoria permitirá obter clientes mais satisfeitos, o que vai originar melhores resultados financeiros.
- Definir os fatores-chave de sucesso para cada perspectiva, bem como os indicadores e as relações de causa-efeito entre eles.

O Balanced Scorecard, portanto, pretende traduzir a estratégia de uma organização em indicadores que permitam avaliar a consecução dos objetivos, bem como as causas que provocam desvios, permitindo a transposição da missão e da estratégia em objetivos e medidas tangíveis, o que possibilita a existência de uma comunicação da missão para toda a organização. Para que a estratégia chegue a todos, o Balanced Scorecard pode utilizar três elementos:

- Comunicação de baixo para cima e de cima para baixo.
- Fixação de objetivos.
- Vinculação dos objetivos com os incentivos.

O Balanced Scorecard informa e ajuda na formulação da estratégia, na sua comunicação, na definição de objetivos dos empregados e da organização, na motivação e formação dos colaboradores e na melhoria contínua da estratégia. Funciona também como uma ferramenta de comunicação através do conhecimento, da estratégia e da forma como podem ser alcançados os objetivos e as metas.

Objetivos

O Balanced Scorecard pode ser utilizado como um sistema de gestão para a implementação da estratégia. Os principais objetivos subjacentes a esse sistema são:

- Tradução e esclarecimento da visão e da estratégia.
- Comunicação e ligação dos objetivos e indicadores estratégicos.
- Planejamento e estabelecimento de objetivos, e alinhamento de iniciativas estratégicas.
- Aumento do *feedback* e aprendizagem estratégica.



Fique atento

O Balanced Scorecard é mais que um sistema de medidas de desempenho, pois envolve quatro processos: planejamento do negócio, *feedback* e aprendizagem, esclarecimento e tradução da visão, comunicação e alinhamento.

Essas melhorias apenas beneficiam as organizações quando podem ser traduzidas num aumento das vendas, em menores custos operacionais ou numa melhor utilização dos ativos. O Balanced Scorecard deve dar grande ênfase aos resultados, especialmente os financeiros, como recuperação do capital. Esse aspecto é crucial. Portanto, deve haver preocupações no relacionamento de projetos de qualidade, na reengenharia e delegação de competências, nos resultados que interferem diretamente com os clientes e nos resultados financeiros. Deve ainda relacionar as trajetórias causais de todas as medidas do Balanced Scorecard com os objetivos financeiros.

Perspectivas

As perspectivas e a relação entre elas permitem que se possa intervir em várias dimensões, tentando melhorar o desempenho da organização. O Balanced Scorecard tem quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizagem e crescimento. As quatro perspectivas são apenas um modelo e não um teorema matemático. Então, é normal acrescentar uma ou mais perspectivas, dependendo das várias circunstâncias do setor e da estratégia da organização.

1ª Perspectiva: Perspectiva Financeira

O objetivo fundamental das empresas, no longo prazo, é alcançar excelentes retornos dos capitais investidos. A utilização do BSC não é incompatível com esse objetivo. A perspectiva financeira faz parte do BSC, uma vez que os indicadores financeiros são extremamente importantes para avaliar as consequências econômicas, facilmente mensuráveis, das ações promovidas pela empresa.

Esses indicadores permitem avaliar se a estratégia definida, a sua implementação e execução estão ou não contribuindo para melhorias efetivas do seu desempenho financeiro. A construção do BSC deve constituir um impulso para que as unidades de negócio celebrem os seus objetivos financeiros em função da estratégia global da empresa.

Os objetivos financeiros servem de foco para as outras perspectivas do BSC. Qualquer medida deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa-efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro. O BSC deve traduzir a estratégia da organização, começando pelos seus objetivos financeiros de longo prazo e, em seguida, relacionando-os com as ações que precisam ser tomadas em relação aos clientes, aos processos internos e, por fim, a pessoas e sistemas.

Assim, os indicadores financeiros caracterizam-se pelos seguintes aspectos:

- Não são consistentes com o ambiente de negócio atual, em que o valor é criado, sobretudo, por ativos intangíveis.
- Sendo um excelente espelho do passado, dizem pouco em termos de definição do futuro.
- A criação de valor em médio/longo prazo pode ser comprometida, se apenas considerarmos os aspectos financeiros na tomada de decisão.

2ª Perspectiva: Perspectiva do Cliente

Na perspectiva do cliente do BSC, as empresas identificam os segmentos de clientes e de mercado nos quais pretendem concorrer. Esses segmentos caracterizam as causas que vão produzir os componentes de receita dos objetivos financeiros da empresa. A perspectiva dos clientes possibilita que as empresas alinhem as suas medidas fundamentais de resultados relativas aos clientes – satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade – com segmentos próprios de clientes e mercado. No passado, as empresas podiam se concentrar nas suas competências internas, enfatizando o desempenho dos produtos e a inovação

tecnológica. Contudo, aquelas que não perceberam as necessidades dos clientes acabaram por verificar que os concorrentes tomaram mercado, oferecendo produtos ou serviços mais bem alinhados às preferências desses clientes.

Por isso, as empresas hoje estão atentando mais para fora, para os clientes. Em geral, são quatro as principais preocupações dos clientes – prazo, qualidade, desempenho/serviço e custo – para as quais as empresas devem estabelecer metas e, em seguida, traduzi-las em medidas específicas.

As empresas costumam incluir dois conjuntos de indicadores na perspectiva do cliente do BSC. O primeiro conjunto é constituído por indicadores genéricos dos resultados, que a empresa deseja obter, de uma estratégia bem formulada e implementada. Uma vez que aparecem na maioria dos BSCs, qualquer que seja o gênero de empresa, são denominados por grupo de indicadores principais. Embora esses indicadores sejam genéricos e aplicáveis a todo o tipo de organizações, devem ser adaptados aos segmentos-alvo, dos quais a empresa tem a expectativa de obter o seu máximo crescimento e rentabilidade. O segundo conjunto de indicadores representa os indutores dos resultados que a empresa espera conquistar dos clientes.

São esses indicadores que demonstram aquilo que a empresa tem de colocar à disposição dos seus clientes, de modo a atingir elevados níveis de satisfação, retenção e aquisição de clientes e, de vez em quando, cota de mercado. Como eles traduzem as ofertas de valor da empresa aos seus segmentos-alvo, são designados por ofertas de valor ao cliente.

3ª Perspectiva: Perspectiva Processos Internos

Nesta perspectiva, os gestores centralizam a sua atenção nas atividades e processos críticos internos fundamentais à satisfação dos clientes e ao prosseguimento dos objetivos financeiros da empresa, para satisfação dos acionistas. Como tal, é necessário identificar as tecnologias, os processos e as competências fundamentais, pelos quais a empresa poderá se distinguir da concorrência, e especificar os respectivos indicadores.

Há três principais processos internos comuns a todas as empresas no modelo genérico da cadeia de valor:

- **Processo de inovação:** que consiste na fase de detecção e análise das necessidades dos clientes, das condições de mercado e desenvolvimento de soluções (produtos/serviços) para atender a tudo isso.
- **Processo operacional:** que começa na encomenda do cliente e termina com a entrega do produto/serviço. Nesta fase, é importante assegurar

as entregas aos clientes nos prazos estipulados, de forma eficiente e consistente.

- **Processo de serviço pós-vendas:** que está relacionado com os serviços de apoio ao cliente, ou seja, as garantias, o tratamento de devoluções e de reclamações, que contribuam para a satisfação total das necessidades dos clientes. Isso significa que, contrariamente aos modelos tradicionais, que estavam focados na estrutura produtiva organizada em centros de responsabilidade ou departamentos, no BSC, são criadas medidas para avaliar o desempenho do ciclo inovação/operações/pós-venda, atravessando toda a cadeia de valor da empresa/organização.

Os indicadores que traduzem o objetivo global da empresa devem também ser desdobrados em objetivos intermediários, nos vários níveis hierárquicos, para que todos estejam em sintonia com a missão global da empresa. Analisando de fato os processos internos, verifica-se que eles visam atingir os componentes vitais da estratégia organizacional, procurando responder aos seguintes desafios: como vamos crescer; como vamos produzir e entregar o valor proposto aos clientes; como vamos valorizar os nossos ativos; e como vamos melhorar os processos e reduzir os custos da componente produtiva.

Os critérios de avaliação mais utilizados no painel de controle são o tempo de ciclo, os custos, o nível de qualidade e a produção/produtividade. Podem ser incluídas outras medidas, de acordo com as características específicas dos produtos ou serviços, como velocidade, tamanho, exatidão, consumo de energia, que criem valor para os clientes e que permitam à empresa obter elevadas margens de venda junto ao seu mercado-alvo.

4ª Perspectiva: Perspectiva Aprendizagem e Crescimento

A quarta perspectiva, conhecida por inovação e aprendizagem, defende que o processo de inovação é uma parte do componente dos processos internos da empresa. No entanto, ao incluírem esse componente na perspectiva interna, mudaram a designação dessa perspectiva para aprendizagem e crescimento.

Passaram, então, a considerar que a empresa deve construir para conseguir crescer e se desenvolver no longo prazo. A perspectiva de aprendizagem e crescimento, portanto, procura identificar os objetivos e os indicadores que são responsáveis por encaminhar o crescimento organizacional. Ou seja, enquanto os objetivos das outras três perspectivas apontam onde e como a

empresa deve se diferenciar para obter um excelente desempenho, os objetivos de aprendizagem e crescimento revelam qual a infraestrutura que permite a consecução ideal dos objetivos das outras perspectivas.

Assim, justifica-se o motivo pelo qual a perspectiva de aprendizagem e crescimento é vista como a fonte de todas as outras e, nos esquemas do BSC, aparece sempre na base das restantes perspectivas. Os objetivos da perspectiva de aprendizagem e crescimento são os indutores para alcançar excelentes resultados nas primeiras três perspectivas do Scorecard.

O Balanced Scorecard salienta também a importância de se investir no futuro e não apenas nas áreas tradicionais de investimento, como novos equipamentos ou investigação e desenvolvimento de novos produtos. Os investimentos em equipamentos e I&D com certeza são importantes, mas provavelmente não serão suficientes por si mesmos; por isso, as organizações devem também investir nas suas infraestruturas – pessoas, sistemas e procedimentos – se quiserem alcançar objetivos ambiciosos de crescimento financeiro no médio/longo prazo.

A elaboração do BSC revela três categorias de objetivos para esta perspectiva, que são: capacidade dos funcionários, que impõe que o conhecimento dos empregados seja melhorado para que as suas mentalidades e capacidade criativa sejam movimentadas no sentido dos objetivos organizacionais; capacidades dos sistemas de informação, pois para que os funcionários executem as suas funções com eficácia, no ambiente competitivo de hoje, precisam de excelentes sistemas de informação (sobre os clientes, os processos internos, as consequências financeiras das suas decisões, entre outros); e motivação, alinhamento, no sentido de que mesmo os funcionários habilitados que têm acesso a todo o tipo de informação não vão contribuir para o sucesso organizacional se não estiverem motivados para isso, se não tiverem liberdade para decidir e agir, e se os seus objetivos pessoais não estiverem devidamente alinhados com os objetivos corporativos.

Os cinco princípios do BSC

As empresas bem-sucedidas na implementação do BSC revelam um padrão consistente na obtenção do foco e no alinhamento estratégico, embora cada organização aborde o desafio à sua própria maneira. O sucesso do programa do BSC começa com o conhecimento de que ele não é um projeto de medição, mas sim um processo de mudança. Dessa forma, podemos observar um grupo consistente de cinco princípios fundamentais, para que a implementação dessa ferramenta na organização possa ter sucesso. Veja quais são:

Princípio I: Transformar a estratégia em termos operacionais

O BSC fornece um referencial para descrever e comunicar a estratégia de forma coerente e funcional, pois não é possível implementar a estratégia sem a descrever de forma detalhada.

As ligações efetuadas pelas relações de causa e efeito mostram como os ativos intangíveis se transformam em resultados tangíveis. A utilização de indicadores quantitativos, mas não financeiros, possibilita a descrição e medição do processo de criação de valor. Ao traduzir a estratégia na arquitetura lógica da estratégia e através do BSC, as organizações criam um ponto de referência comum e compreensível para todas as unidades e empregados.

Princípio II: Alinhar a organização com a estratégia

As organizações são tradicionalmente projetadas ao redor de áreas especializadas, como: a área financeira; a produção; o marketing; as vendas; a engenharia; as compras; entre outras. Como cada função tem o seu próprio universo de conhecimentos, linguagem e cultura, surgem nas organizações os chamados “silos funcionais” que se transformam em grandes obstáculos à implementação da estratégia, pois uma das grandes dificuldades da maioria das organizações está precisamente nas dificuldades de comunicação e de coordenação entre essas funções especializadas.

As organizações, porém, que se focam na estratégia conseguem ultrapassar essa barreira. Os gestores substituem as estruturas dos relatórios formais por temas e prioridades estratégicas que possibilitam a difusão de uma mensagem consciente e a adoção de um conjunto de prioridades coerentes, em todas as diferentes unidades organizacionais. Para alcançar a máxima eficácia, as estratégias e os BSCs desdobrados de todas essas unidades intermediárias devem estar alinhados e interligados uns com os outros, de modo a sincronizar o processo de criação de valor em todos os níveis da estrutura organizacional.

Princípio III: Transformar a estratégia em tarefa cotidiana de todos

As organizações com práticas operacionais derivadas da estratégia devem exigir que todos os seus empregados compreendam e conduzam as suas tarefas cotidianas, de modo a contribuir para o sucesso dessas atividades de alinhamento estratégico. Para conseguir que os funcionários cumpram essa

exigência, os gestores devem usar os objetivos e indicadores estratégicos do BSC como ferramenta para comunicar as iniciativas que estão associadas a eles.

Para esclarecer e otimizar esse processo, deve ser elaborado um plano de comunicação que relacione os grupos de audiências com os canais de comunicação, que programe a frequência desses encontros, bem como o grau de detalhe da comunicação a efetuar.

Assim, de modo a conseguir o empenho de todos, devem ser tomadas iniciativas de incentivo e definidos objetivos de comunicação devidamente alinhados com a estratégia. A comunicação deve fluir de forma clara e de cima para baixo, ou seja, do nível estratégico para o tático e, finalmente, para o nível operacional.

Princípio IV: Fazer da estratégia um processo contínuo

O quarto princípio a considerar na implementação do BSC diz respeito à natureza cíclica da própria ferramenta.

Contrariamente a metodologias de mudança radical, como nos processos de reengenharia em que existe um princípio, meio e fim perfeitamente delineados, o BSC é uma metodologia contínua de alinhamento e mudança persistente, baseado no chamado ciclo estratégico que, tal como um aparelho para alinhar os dentes, força continuamente os processos a se encaixarem na cadeia de valor da empresa de forma otimizada. Essa otimização é incontestável, pois é comprovada pelas medições dos indicadores quando atingem as metas definidas.

Muitas das empresas bem-sucedidas na adoção do BSC vão ainda mais longe nessa articulação e implementam um processo específico para uma melhor gestão da estratégia. Esse processo integra a parte tática, que está associada ao chamado “ciclo orçamental”, com a gestão estratégica num único processo contínuo e ininterrupto.

Princípio V: Mobilizar a mudança através da liderança executiva

Por fim, o quinto princípio consiste no fato da estratégia exigir mudanças em praticamente todas as partes da organização e orientar o trabalho em equipe para a coordenação dessas mudanças. A implementação da estratégia requer muita atenção e concentração nas iniciativas e na execução de mudanças, monitorando constantemente os resultados alcançados.

Se os altos gestores não atuarem como líderes do processo, as mudanças necessárias não vão ocorrer, por força da inércia e da resistência à mudança.

A empresa não vai conseguir implementar a estratégia, o que implica perder a oportunidade para atingir um desempenho maior.

Um programa de BSC bem-sucedido começa com o reconhecimento por parte da gestão executiva de que não se trata de um simples projeto de medição ou avaliação, mas sim de um programa de gestão da mudança organizacional. Epstein e Wisner (2001), afirmam que, de início, o foco é a mobilização e a criação do impulso para o lançamento do processo. Após a mobilização da organização, o foco desloca-se para a forma de o gerir.

Vantagens e desvantagens

Vantagens

O BSC quando é bem utilizado revela muitas vantagens para uma organização. São elas:

- A possibilidade de se observar a organização de uma forma abrangente e sistêmica, avaliando de maneira global o desempenho organizacional.
- A definição das perspectivas possibilita às organizações um direcionamento sobre os principais pontos a serem observados no momento de definição das estratégias.
- O conceito de causa-efeito possibilita uma melhor alocação dos recursos da organização.
- A forma simples e clara de leitura, assim como a sintetização da informação num único documento, possibilita uma rápida compreensão dos objetivos e estratégias delineadas de uma organização.
- A criação de sinergias na organização – todos remando para o mesmo lado.

Desvantagens

Todas as metodologias têm as suas falhas e desvantagens. Contudo, para as empresas e autores que utilizaram o modelo, os problemas encontrados são mais por defeitos de implementação do que de validade técnica. As medidas que faltam, em geral, não são um problema de dados. Elas revelam um problema de gestão. Se não conseguir medir, não conseguirá gerir. Essa frase revela a má definição de objetivos, objetivos não mensuráveis.

Outra desvantagem/falha é a dificuldade de definir medidas de desempenho não financeiras, medidas de desempenho preditivas, integrar a perspectiva

por meio da relação causa-efeito. O BSC utiliza uma perspectiva direcionada, unilateral, não considerando as diversas interferências de outros fatores, principalmente os externos à organização.

Outra desvantagem é a dificuldade de definição de objetivos e indicadores não financeiros. O que leva a crer que a grande desvantagem do BSC está na dificuldade da sua utilização em certos casos, na definição de indicadores, originando resultados pouco realistas algumas vezes. No entanto,, isso se deve essencialmente à forma deficiente de como o modelo é, por vezes, executado.



Fique atento

O principal objetivo do BSC é o alinhamento do planejamento estratégico com as ações operacionais da empresa.



Referências

EPSTEIN, Marc J.; WISNER, Priscilla S. *Increasing corporate accountability: the external disclosure of balanced scorecard measures*. Balanced scorecard report. Boston: Harvard Business School, 2001.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *A estratégia em ação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

Leituras recomendadas

ATTADIA, Lesley C. L.; CANEVAROLO, Maria E. P.; MARTINS, Roberto A. Balanced scorecard: uma análise crítica. In: ENEGEP, 23., 2003, Ouro Preto. *Anais...* Ouro Preto: ABEPRO, 2003.

MARTELANC, Roy; PASIN, Rodrigo; CAVALCANTE, Francisco. *Avaliação de empresas: um guia para fusões e aquisições e gestão de valor*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

NASCIMENTO, Auster M.; REGINATO, Luciane; LIMA, Aline N. *Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Luís M. de; PEREZ JÚNIOR, José H.; SILVA, Carlos Alberto S. *Controladoria estratégica: textos e casos práticos com solução*. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

Conteúdo:



SOLUÇÕES
EDUCACIONAIS
INTEGRADAS