

## ***O que é Balanced Scorecard?***

*A evolução do BSC de um sistema de indicadores  
para um modelo de gestão estratégica*

*Fábio Fontanela Moreira*

*Luiz Gustavo M. Sedrani*

*Roberto de Campos Lima*



## ***O que é Balanced Scorecard?***

*Fábio Fontanela Moreira, Luiz Gustavo M. Sedrani e  
Roberto Campos de Lima*

### **INTRODUÇÃO**

Ao longo das últimas décadas as técnicas de gestão têm evoluído para atender às necessidades emergentes de acionistas, executivos e comunidade.

No início do século, os sistemas de gestão da performance organizacional baseavam-se em indicadores financeiros e contábeis, já que o paradigma de valor estava diretamente associado aos ativos tangíveis, tais como máquinas, equipamentos e edifícios. Desde então, o referencial foi mudando e o valor de uma organização passou a ser baseado em grande parte nos ativos intangíveis, como capacidade de inovar, valor da marca, aptidão para implementar a estratégia, dentre outros.

Assim, a pergunta colocada aos gestores era: Como gerenciar uma organização que tem grande parte do seu valor baseado em ativos intangíveis com sistemas de mensuração que capturavam somente o valor tangível?

Tentando responder a esta e outras perguntas, no início dos anos 90, a unidade de pesquisas da KPMG elaborou um estudo chamado “Measuring performance in the organization of the future”, baseado na hipótese de que as abordagens de avaliação da performance, baseadas em indicadores financeiros, não expressavam com exatidão a criação de valor futuro das organizações.

Já em 1992, Robert Kaplan, professor da Harvard Business School, e David Norton, consultor de empresas que liderou o estudo da KPMG, publicaram o artigo “Balanced Scorecard – indicadores que impulsionam o desempenho” na Harvard Business Review dando notoriedade ao conceito no mundo do management e criando os fundamentos para a estruturação do modelo de gestão estratégica.

Desde então, o Balanced Scorecard tem evoluído graças a sua disseminação e uso por organizações com e sem fins lucrativos em todo o mundo.

Para entender melhor essa evolução, vamos fazer uma viagem no tempo.

### **1992 - BSC como sistema de mensuração da performance empresarial**

Nesse primeiro artigo, Kaplan e Norton descrevem o Balanced Scorecard como “um conjunto de indicadores que proporciona aos gerentes uma visão rápida, embora abrangente, de toda a empresa”.

Ainda segundo os autores “o Balanced Scorecard inclui indicadores financeiros, que mostram o resultado das ações do passado, e os complementa com indicadores operacionais, relacionados à satisfação dos clientes, processos internos e a capacidade da organização de aprender e melhorar”.

Resumidamente, podemos dizer que Kaplan e Norton posicionam o Balanced Scorecard inicialmente como um conjunto de indicadores balanceados em quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizado e inovação).

### **1996 - Uso do BSC na tradução da estratégia**

Em 1996, Kaplan e Norton publicam “A estratégia em ação – Balanced Scorecard”, o primeiro livro sobre o tema. Esta obra dá início à evolução conceitual do BSC. Os autores reposicionam o conceito, que deixa então de ser apenas um conjunto de indicadores balanceados e passa a ter um objetivo mais nobre e complexo: traduzir a estratégia em ação.

Alguns elementos que tinham sido apenas tangenciados no artigo inicial tomaram forma, como a definição dos objetivos estratégicos e das relações de causa-efeito.

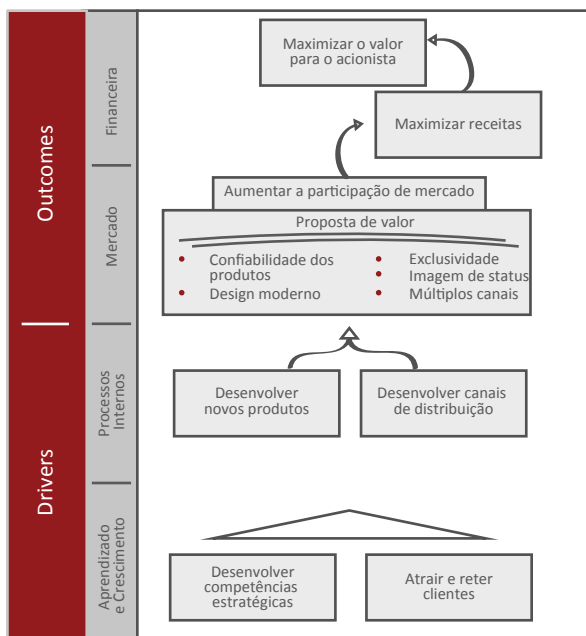
Enquanto o primeiro artigo enfoca indicadores que auxiliam os gerentes a terem uma visão mais abrangente da empresa, o livro explora o uso do Balanced Scorecard para medir o grau de implementação da estratégia, nas quatro perspectivas clássicas, admitindo que outras perspectivas podem ser necessárias, dependendo da organização.

A obra também evoluiu com relação à definição de alguns conceitos e elementos utilizados no BSC:

- Mapa Estratégico;
- Indicadores de Desempenho;
- Metas;
- Projetos.

### **Mapa estratégico**

O mapa estratégico é uma arquitetura lógica capaz de representar graficamente a estratégia de uma organização, área de negócios, área de apoio, ou de qualquer outra estrutura organizacional, explicitando a relação entre acionistas, clientes, processos de negócio e capacidades.



Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Definem o que a organização quer atingir em cada uma das perspectivas da sua estratégia	Sinalizam o desempenho da organização em cada um dos objetivos	Determinam o nível de performance esperado em cada indicador	Ações ou intervenções necessárias para o alcance do desempenho esperado
Desenvolver canais de distribuição	<ul style="list-style-type: none"> <li>Novos clientes com canais indiretos</li> <li>Cobertura geográfica dos canais de distribuição</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>30%</li> <li>80%</li> </ul>	Programa de desenvolvimento de canais indiretos

O mapa evidencia os desafios que a organização terá de suplantar para concretizar a visão de futuro, ou para cumprir a missão, no caso de algumas entidades sem fins lucrativos. Esses desafios são estruturados na forma de objetivos estratégicos, inter-relacionados por relações de causa e efeito, permitindo a identificação dos impactos que um determinado objetivo gera ou recebe, criando uma história lógica da estratégia.

A estrutura dos mapas estratégicos é formada basicamente pelas perspectivas, que podem ser consideradas dimensões de análise da estratégia. A estrutura clássica do Balanced Scorecard contempla 4 perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

Estas dimensões podem, no entanto ser alteradas ou eliminadas. Pode-se ainda, adicionar novas perspectivas que permitam representar corretamente a estratégia da organização.

Outro elemento importante no mapa estratégico é o tema estratégico. Os temas são os grandes eixos da estratégia e são representados nos mapas como um conjunto de objetivos com uma finalidade ou um desafio comum. Estes temas estratégicos estão formalmente estruturados na perspectiva de processos internos, porém, na maioria dos casos, os temas estão presentes nas outras perspectivas através das relações de causa e efeito.

Os temas são muito importantes, pois permitem contar a história da estratégia. Enquanto as perspectivas fornecem dimensões de análise em termos mais estruturais, os temas fornecem uma dimensão de análise em termos do negócio.

Grande parte dos mapas estratégicos explicitam, além de objetivos, relações de causa-efeito, temas estratégicos e perspectivas, a proposta de valor da organização. Tal proposta de valor representa o posicionamento estratégico da organização e o modo como a empresa irá se apresentar ao mercado e aos seus clientes. É na prática a promessa implícita que a empresa faz aos clientes, de entregar uma determinada combinação de atributos de valor combinando preço, qualidade, desempenho, seleção, conveniência e assim por diante.

## **Indicadores de desempenho**

Em 1996, Kaplan e Norton publicam “A estratégia em ação – Balanced Scorecard”, o primeiro Indicadores de desempenho estratégico, no seu mais alto nível de definição, são aqueles escolhidos pela direção para medir o desempenho da estratégia e do alcance dos objetivos estratégicos. É a partir dos indicadores que a organização verifica se a estratégia escolhida está alcançando os resultados esperados ou se é preciso fazer ajustes para atingir as metas, os objetivos e a visão de futuro. Portanto, indicadores de desempenho estão diretamente vinculados aos objetivos estratégicos.

Outro conceito fundamental utilizado no BSC é a definição em relação ao tipo de indicador de desempenho utilizado, diferenciando em: indicadores de resultado e indicadores de esforço.

Enquanto indicadores de resultado são aqueles que, por si só, medem o alcance dos objetivos estratégicos de forma direta, os indicadores de esforço medem os esforços da organização para conseguir alcançar o objetivo ao qual estão vinculados.

## **Metas**

As metas representam o valor do indicador no futuro, ou seja, a expectativa de desempenho esperada para um determinado indicador. No BSC, as metas de longo prazo definem o desempenho esperado para um determinado indicador no mesmo horizonte de tempo da estratégia.

## **Projetos estratégicos**

Projeto, de forma genérica, é “...um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma seqüência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros bem definidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade.”

Por sua vez, projetos estratégicos são os meios que ajudarão a organização a atingir os desafios estratégicos impostos pelas metas. São os programas, iniciativas ou ações de intervenção que estão diretamente associados a uma estratégia por meio de um objetivo estratégico.

Ou seja, como visão geral, os objetivos definem os desafios. Os indicadores representam como esses desafios podem ser medidos e monitorados, as metas definem o tamanho ou complexidade desse desafio no tempo. Os projetos estratégicos formam o conjunto de soluções para eliminar a lacuna entre o desempenho atual e a expectativa futura de desempenho.

## **Final dos anos 90 até 2001 - O BSC como centro da gestão estratégica**

Com a publicação do artigo e do primeiro livro sobre o tema, o BSC passou a ser reconhecido em todo o mundo como um mecanismo efetivo para a comunicação e implementação da estratégia.

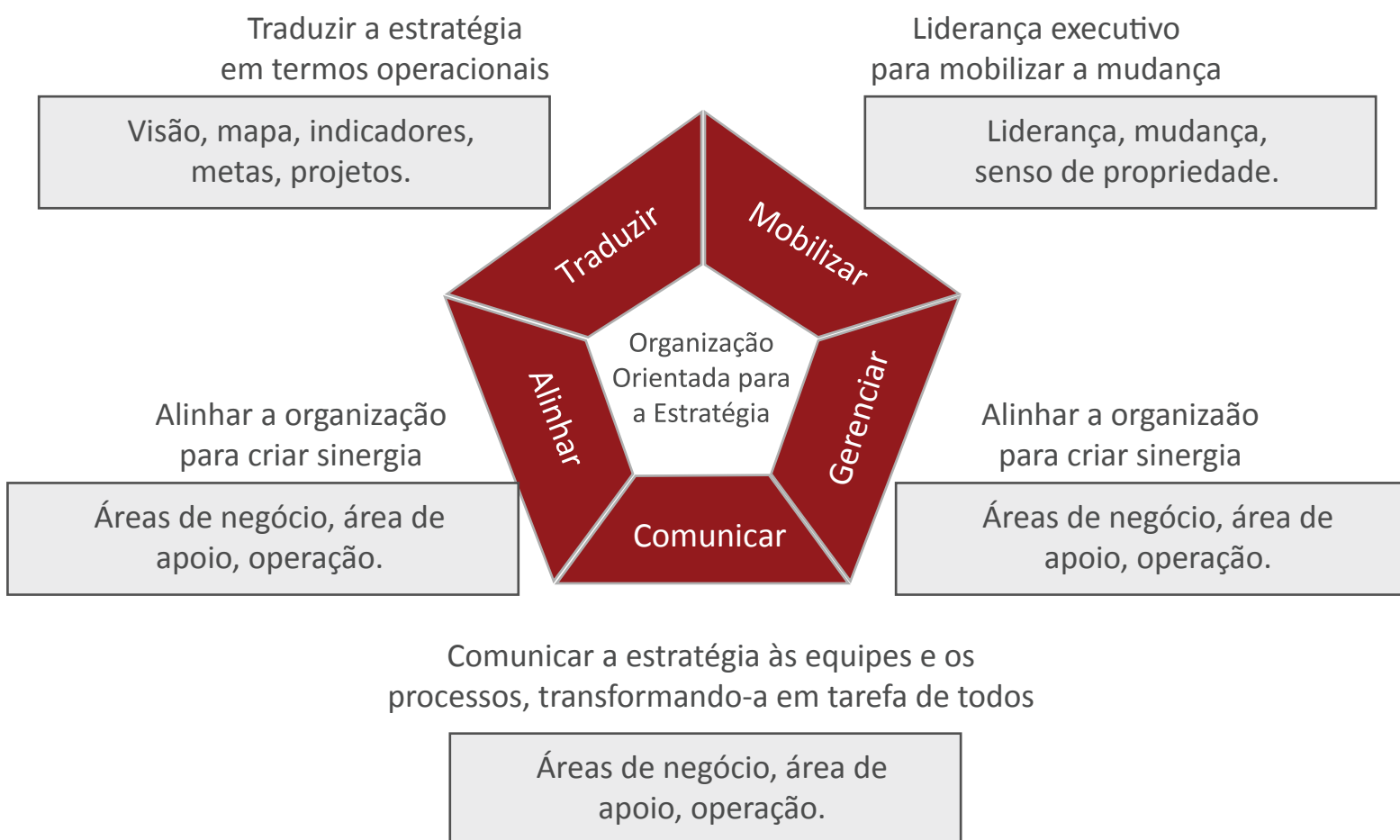
Com o crescente uso do BSC como forma de traduzir, medir e acompanhar a evolução da estratégia, Norton e Kaplan foram consolidando o conceito. Parte desse amadurecimento foi descrito em novos artigos como “Utilizando o balanced scorecard como sistema gerencial estratégico”, “Having Trouble with Your Strategy? Then Map It (Problemas com a sua estratégia? Então mapeie-a)”, publicados também pela Harvard Business Review. consolidação do BSC como parte integrante da gestão estratégica ocorreu em 2001, com a publicação do segundo livro de Kaplan e Norton, intitulado “Organização Orientada para a Estratégia: como as organizações que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios”.

A Neste segundo livro, os autores reforçam o posicionamento do BSC como mecanismo facilitador da implementação da estratégia nas organizações. Trazem também um novo significado para empresas que conseguem implementar as suas estratégias com sucesso - as chamadas SFO (Strategy Focused Organization), ou Organizações Orientadas para a Estratégia. O BSC passa a colocar a estratégia e a visão no centro, e não mais o controle.

Os autores, assim como no livro anterior, partiram de uma observação da realidade das empresas e concluíram que o que fez com que estas organizações, chamadas SFO, obtivessem sucesso ao implementar as suas estratégias foram alguns pontos comuns, batizados de “Os 5 princípios das organizações orientadas para a estratégia”.

Estes 5 princípios ou fundamentos, de forma resumida, foram descritos pelos autores como:

- Transformar a estratégia em termos operacionais;
- Alinhar a organização para criar sinergia;
- Transformar a estratégia em tarefa de todos;
- Transformar a estratégia em processo contínuo;
- Liderança executiva para mobilizar a mudança.



### **Traduzir a estratégia em termos operacionais**

Consiste em fazer com que a estratégia, esteja ela formalizada ou na mente dos gestores, seja traduzida ou formatada nos padrões do Balanced Scorecard, contendo:

- Mapa estratégico;
- Indicadores de desempenho da estratégia;
- Metas de longo prazo desdobradas no curto prazo;
- Projetos Estratégicos.

### **Alinhar a organização para criar sinergia**

Garantir que toda a empresa esteja falando a mesma linguagem, buscando os mesmos desafios, com foco na mesma visão de futuro. O desdobramento da estratégia permite que toda organização esteja no mesmo caminho, integrando áreas de negócio, áreas de apoio e diretorias à visão de futuro da organização.

## **Transformar a estratégia em tarefa de todos**

Fazer com que a estratégia seja compreendida e incorporada por toda a organização e não apenas pela alta gestão. Fazer com que a estratégia seja comunicada de forma ampla, permite que o foco das equipes esteja alinhado com a visão de futuro e que os esforços sejam orientados para o que é prioritário.

A estratégia como tarefa de todos enfoca e trata de temas como:

- Comunicação da estratégia;
- Scorecards de equipes e de pessoas;
- Reconhecimento e remuneração variável. Além disso, o princípio interage fortemente com o alinhamento da organização para criar sinergia. Ao alinhar a organização, a estratégia acaba sendo comunicada de forma mais próxima ao cotidiano das pessoas, ressaltando as contribuições das equipes e dos processos.

## **Transformar a estratégia em processo contínuo**

O foco é fazer com que estratégia se transforme em um processo sistematizado e contínuo na organização, onde as decisões tomadas estejam sempre fundamentadas nas demandas de longo prazo.

Enquanto os três princípios anteriores visam basicamente uma boa tradução e comunicação da estratégia, o processo contínuo enfoca o uso efetivo do BSC como modelo de gestão estratégica, envolvendo elementos como:

- Definição do modelo de gestão estratégica;
- Reuniões de gestão estratégica do negócio (GEN);
- Vínculo entre estratégia e orçamento;
- Utilização de soluções tecnológicas para suportar a gestão estratégica.

## **Liderança executiva para mobilizar a mudança**

O foco desse princípio é garantir que a organização incorpore o conceito de organização orientada para a estratégia, principalmente nos altos escalões.

É preciso garantir que toda a organização esteja alinhada em torno da mesma visão e mobilizada pela liderança para a implementação da estratégia. É preciso formalizar o BSC como modelo para apoiar a organização na gestão e implementação de sua estratégia.

Projetos, modelos de gestão ou qualquer outra grande mudança, só se efetivam quando as pessoas acreditam e são mobilizadas para que tal mudança ocorra.



## O BSC hoje

O BSC tem se mostrado um conceito muito efetivo. Além de levar a estratégia até a operação, garante foco em reuniões de gestão estratégica e aumenta significativamente a velocidade e acurácia na comunicação e tomada de decisão estratégica.

Em 2004, com o lançamento do terceiro livro escrito por Kaplan e Norton, “Mapas Estratégicos”, as organizações que utilizam o BSC para uma efetiva gestão estratégica, tiveram acesso a estudos de caso de várias empresas, tanto do Brasil como do exterior, reforçando ainda mais o uso do BSC como parte integrante da gestão estratégica.

## Conclusões

Em quase 15 anos de existência, o BSC passou por uma grande evolução conceitual, deixando de ser um simples painel de indicadores balanceados para se tornar parte integrante do modelo de gestão estratégica.

O BSC, muito mais que um conjunto de indicadores balanceados, é um modelo que auxilia o monitoramento do progresso das organizações rumo à visão de futuro e às suas metas de longo prazo, a partir da tradução da estratégia em objetivos, indicadores, metas e projetos estratégicos, garantindo uma gestão estratégica eficiente e eficaz.

## Liderança executiva para mobilizar a mudança

O foco desse princípio é garantir que a organização incorpore o conceito de organização orientada para a estratégia, principalmente nos altos escalões.

É preciso garantir que toda a organização esteja alinhada em torno da mesma visão e mobilizada pela liderança para a implementação da estratégia. É preciso formalizar o BSC como modelo para apoiar a organização na gestão e implementação de sua estratégia.

Projetos, modelos de gestão ou qualquer outra grande mudança, só se efetivam quando as pessoas acreditam e são mobilizadas para que tal mudança ocorra.



## REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

KAPLAN, Robert. S. e NORTON, David, “Balanced Scorecard – indicadores que impulsionam o desempenho” (HBR – Harvard Business Review, 1992).

KAPLAN, Robert. S. e NORTON, David, “Colocando em funcionamento o balanced scorecard” (HBR – Harvard Business Review, 1993).

KAPLAN, Robert. S. e NORTON, David, “Utilizando o balanced scorecard como sistema gerencial estratégico” (HBR – Harvard Business Review, 1996).

KAPLAN, Robert. S. e NORTON, David, “Having Trouble with Your Strategy? Then Map It” (HBR – Harvard Business Review, 2000).

VARGAS, Ricardo V. “Análise de valor agregado em projetos”, (Editora Brasport, 2002)

