

# Conhecendo o Balanced Scorecard - BSC: Premissas para Implementação de Indicadores de Performance

Ana Cristiana de Andrade Fronchetti<sup>1</sup>

Eduardo Laquenetti Montanha<sup>2</sup>

Elizandro Rodrigues Henrique<sup>3</sup>

Rodolpho Bemardi Neto<sup>4</sup>

Silas Gabriel *Filho*<sup>5</sup>

**RESUMO:** O presente trabalho aborda uma ferramenta de auxílio ao gerenciamento estratégico para medição de desempenho a ser utilizada pelas organizações. A principal razão para o desenvolvimento desta abordagem é aumentar as chances de sucesso e de sobrevivência destas organizações em um ambiente muito competitivo. O *Balanced Scorecard* - BSC, é uma metodologia que vem sendo bastante utilizada pelas empresas como ferramenta para medição do desempenho organizacional. Esta abordagem possibilita o desenvolvimento de um conjunto equilibrado de indicadores distribuídos em quatro perspectivas básicas baseadas na estratégia definida para a companhia. As empresas, de maneira geral, e principalmente as pequenas, necessitam desenvolver ferramentas que as auxiliem no gerenciamento estratégico do seu desempenho. O objetivo deste trabalho é apresentar uma explicação resumida do *Balanced Scorecard* - BSC, porém com um linguajar de fácil entendimento.

**PALAVRAS-CHAVE:** Estratégia, desempenho organizacional, planejamento, metas.

---

<sup>1</sup> Aluno de pós graduação do Cesumar

<sup>2</sup> Aluno de pós graduação do Cesumar

<sup>3</sup> Aluno de pós graduação do Cesumar

<sup>4</sup> Docente do Cesumar

<sup>5</sup> Aluno de pós graduação do Cesumar

## **Knowing the Balanced Scorecard - BSC: Premises for Implementation of Pointers of Performance**

**ABSTRACT:** The present work approaches a tool of assists to the strategic management for measurement of performance to be used by the organizations. The main reason for the development of this boarding is to increase the possibilities of success and survival of these organizations in a very competitive environment. *Balanced Scorecard - BSC* is a methodology that comes sufficiently being used for the companies as tool for measurement of the organizational performance. This boarding makes possible the development of a balanced set of pointers distributed in four based basic perspectives in the strategy defrned for the company. The companies, general way, and mainly the small ones, need to develop tools that assist them in the strategic management of its performance. The objective of this work is to present a summarized explanation of the *Balanced Scorecard - BSC*, however with a writing of easy agreement.

**KEY WORDS:** Strategy, organizational performance, planning, goal

### **1. Introdução**

Descritas por Chiavenato (1999), as etapas das organizações no de-correr do século XX, foram identificadas como tendo três eras: a pri-meira, industrialização clássica, vai de 1900 a 1950, cuja estrutura organizacional predominante era burocrática, funcional, piramidal, centralizadora, rígida e inflexível. A segunda, de 1950 a 1990, da indus-trialização neoclássica, predominante uma estrutura mista, matricial, com ênfase na departamentalização por produtos ou serviços. A terceira, após 1990, entramos na era da informação. Aqui se predomina uma estrutura fluida, ágil e flexível e totalmente descentralizadora, cujo ambiente organizacional lida com turbulências constantes devido às grandes e intensas mudanças. É, portanto mutável e imprevisível.

Na era industrial a alocação de recursos era puramente fnanceira e física, utilizava-se de índices financeiros e de produtividade para mensurar

o desempenho das empresas. Essas premissas, no entanto, tor-naram-se obsoletas na era da infonnação. Agora, em um ambiente com-plexo, para se obter vantagem competitiva é preciso muito mais. Os executivos necessitam hoje de indicadores sobre vários aspectos do ambiente e desempenho organizacional, sem o que não teriam como manter o rumo da excelênc.ia empresarial. Os funcionários devem agregar valor pelo que sabem e pelas infonnações que podem fornecer, esse conhecimento passou a ser um fator crítico de sucesso à medida que as organizações investem, gerenciam e exploram esse conhecimento.

O *Balanced Scorecard* - BSC é uma ferramenta de medição de desempenho que oferece de fonna rápida e eficaz infonnações que servem para solucionar questões fundamentais para o negócio. Ele ajuda a definir quais indicadores financeiros e operacionais são importantes dentro das metas estratégicas fixadas pelas organizações.

Nesse contexto, o BSC oferece a esses executivos os instrumentos de que necessitam para alcançar o sucesso no futuro; traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica; continua buscando os objetivos financeiros e inclui os vetores de desempenho desses objetivos. Mede, pois o desempenho organizacional sobre quatro perspectivas equilibradas: fmanceira, cliente, processos internos da empresa e, aprendizado e crescimento. O artigo conceituara o BSC, quais são suas áreas de aplicação e seus principais objetivos.

## **2. O que é o *balanced scorecard*?**

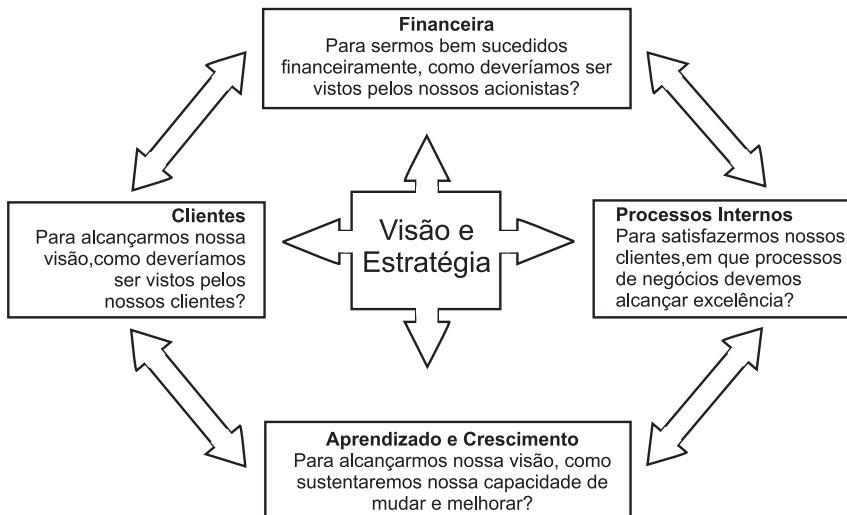
O BSC é uma nova abordagem para administração estratégica, desenvolvida por Robert Kaplan e David Norton em 1990. Reconhecendo algumas fraquezas e incertezas da abordagem prévia da administração, a abordagem do BSC provê uma prescrição clara sobre o que as empresas deveriam medir para equilibrar suas perspectivas. É um sistema de gestão - não apenas um sistema de medidas - que habilita as organizações a clarear sua visão e estratégia e traduzi-las em ações.

O modelo tradicional de medidas financeiras, entretanto, não é abandonado. Elé. relata acontecimentos passados numa abordagem

da era industrial, mas não inadequadas para orientar e avaliar a trajetórias empresas na era da infonnação. O BSC complementa essas medidas do passado com medidas dos vetores que derivam da visão e da ltégia da empresa e que impulsionam o desempenho futuro. A estrutura do BSC é formada por quatro perspectivas: financeira, cliente, pro-os internos e, perspectivas de aprendizado e crescimento, como podese visto na Figura 1. O BSC sugere que a empresa seja vista a partir as perspectivas e, para desenvolver medidas, colete dados e os ana-sobre o foco de cada perspectiva.

O BSC vai além de medidas de curto prazo, revelando claramente os res de valor para um desempenho fnanceiro e competitivo superior longo prazo. Os executivos precisam reconhecer esses vetores do sucesso a longo prazo, cujos objetivos e medidas utilizadas no BSC não mitam a um conjunto de desempenho financeiro e não-financeiro, derivam de um processo hierárquico *top down* norteado pela missão e estratégia traduzida em objetivos e medidas tangíveis. As medidas esentam o equilíbrio entre indicadores externos, voltados para acionistas e clientes, e as medidas internas 10s processos críticos de negócios, inovação, aprendizado e crescimento. Há um equilíbrio entre as .idas de resultado passado e futuro.

Figura 1 - O inter-relacionamento entre a visão e estratégia com as perspectivas do BSC



### 3. Objetivos

Segundo Kaplan (1990), o BSC reflete o equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e, ainda, entre as perspectivas interna e externa de desempenho.

Nesse sentido, podemos destacar, *a priori*, entre os principais objetivos do *Balanced Scorecard* a busca de uma gestão eficaz da performance organizacional, através da elaboração, implantação e implementação de um conjunto coerente de indicadores de performance que sejam capazes de traduzir os objetivos estratégicos da organização. *A posteriori*, com implementação de indicadores de performance, baseados na visão e estratégia organizacionais, objetiva-se promover o alinhamento das metas departamentais e pessoais à estratégia da empresa.

Assim, o BSC possibilita aos gestores os meios de assegurar que todos os níveis da organização entendam a estratégia de longo prazo e que os objetivos individuais e departamentais sejam alinhados a ela. Devemos lembrar que são os colaboradores que contribuirão para que as medidas sejam realizáveis. Desta forma, o BSC objetiva através da comunicação divulgar a estratégia à toda organização. Contudo, toma-se necessário enraizar nos colaboradores o comprometimento interno através da transformação da estratégia em tarefa de todos. Sendo necessário utilizar um método interativo e uma linguagem de fácil compreensão.

Enfim, com a utilização de um documento único, o BSC busca possibilitar aos executivos a capacidade de efetuarem pesquisas em tempo real e a tomada de ações em tempo hábil.

### 4. Metodologia

Para Kaplan e Norton (1997), o processo do BSC é um trabalho de equipe da alta administração que deverá trilhar os seguintes passos:

1. Traduzir a estratégia em objetivos estratégicos específicos;
2. Estabelecer metas financeiras;

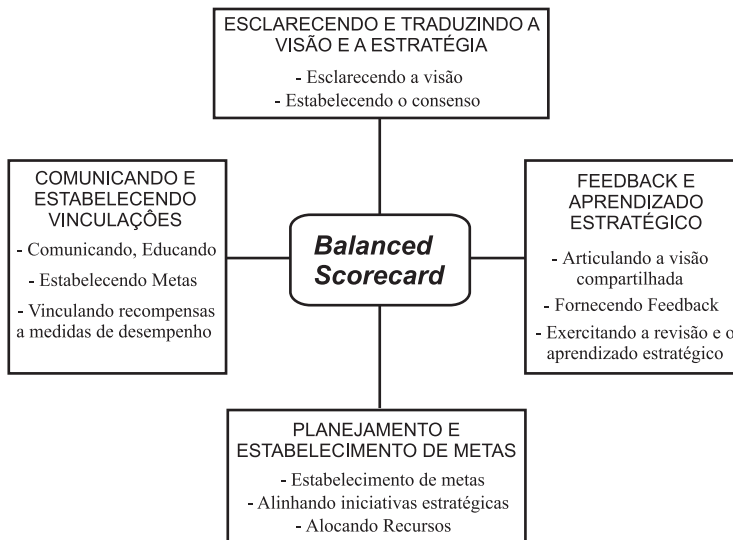
3. Deixar claro o segmento de cliente e de mercado a que está competindo;

4. Identificar objetivos e medidas para seus processos internos que é a principal inovação e benefício do scorecard. Destacar os processos mais críticos para obtenção de desempenho superior para cli-entes e acionistas. Em geral, essa identificação revela processos internos totalmente novos nos quais a organização deve buscar a exce-lência para que sua estratégia seja bem sucedida;

5. As metas de aprendizado e crescimento expõem os motivos para investimentos na reciclagem de funcionários, na tecnologia disponível e nos sistemas de informações gerenciais que vão produzir inovações e melhorias significativas para os processos internos, para clientes e para acionistas.

O processo de construção de um BSC esclarece os objetivos estratégicos e identifica um pequeno número de vetores críticos, conforme Figura 2, que determinam os objetivos estratégicos. Por ser um trabalho de equipe de altos executivos, o resultado é um modelo consensual da empresa inteira para o qual todos prestam sua contribuição.

Figura 2 - Os quatro processos do gerenciamento da estratégia.



Fonte: Kaplan e Norton, 1997.

“Assim como não é possível realizar um vôo seguro baseando-se apenas no velocímetro de um avião, indicadores financeiros não são suficientes para garantir que a empresa esta caminhando na direção correta”.

**Kaplan e Norton (1997)**

## **5. Características**

Quatro importantes características do BSC foram destacadas por Kaplan e Norton (1997), descritas abaixo:

(1) apresenta, em um simples documento, uma série de indicadores que fornecem uma visão mais completa do desempenho da companhia;

(2) supõe-se que este documento seja conciso e esteja conectado ao sistema de informação da empresa para detalhes adicionais;

(3) em vez de listar indicadores de maneira *ad hoc*, ou seja, cada empresa seleciona os indicadores à sua maneira, os grupos de indicadores do BSC são colocados dentro das quatro “caixas”, cada uma delas captando uma perspectiva distinta do desempenho da empresa;

(4) finalmente, os indicadores de desempenho, apresentados no BSC, devem ser escolhidos com base na ligação deles com a visão e a estratégia da empresa. O processo de seleção, em vez de começar do conjunto de medidas de desempenho já disponíveis na empresa, deverá exigir um esforço consciente e dedutivo, começando dos objetivos que a empresa está tentando encontrar e o meio crítico de obtê-los. Este processo, frequentemente, resulta na seleção de indicadores de desempenho que não estão disponíveis atualmente e para os quais o processo de coleta de dados deve ser desenvolvido.

## **6. Roteiro para implementação**

Considerando que a implementação de um sistema de medição de desempenho significa um processo bastante amplo e complexo de transformação da organização, seguindo a metodologia proposta por Kaplan e Norton (1997), Olve (2001) propõe a utilização de uma metodologia contendo onze etapas para a construção de um *Balanced Scorecard*, como mostra a tabela a seguir:

Tabela 1 - Etapas do processo de construção

Etapa	Descrição	Procedimento	Tempo Sugerido
1	Definição das características da indústria e definição clara sobre a posição e papel atual da organização	Entrevistas com maior número de pessoas quanto possível. De preferência conduzida por alguém externo à organização	1-2 meses
2	Estabelecimento ou conformação da visão da organização	Seminário conjunto assistido pela alta direção e líderes de opinião	1-2 encontros
3	Estabelecimento das perspectivas sobre as quais será construído o BSC	Seminário assistido pela alta direção grupo do projeto e pessoa com experiência em projetos de BSC	1 Yz dias
4	Tradução da visão e estratégias abstratas em medidas e objetivos específicos	Seminário conjunto, conforme etapa 2	Vide abaixo
5	Identificação dos fatores de sucesso e classificação em ordem de prioridade	No seminário da etapa anterior	Incluindo etapa 4; 2-3 dias
6	Desenvolvimento de medidas, identificação de causas e efeitos e estabelecimento de um equilíbrio	Se possível, no seminário da etapa 4	Pode estar incluído na etapa anterior ou 1-2 dias
7	Estabelecimento do <i>Scorecard</i> de alto nível	Determinação final pela alta direção e equipe do projeto, de preferência, com ajuda de alguém com experiência em projetos de BSC	1-2 dias
8	Decomposição do <i>Score-card</i> e das medidas pelas unidades organizacionais	Através de seminário, o projeto é dividido em unidades organizacionais sob liderança da equipe de projeto. Recomenda-se a participação de todas as pessoas que trabalham na unidade. Recomenda-se também, a ajuda de um arquiteto de BSC para alinhar medidas	Yz - 1 dia para cada seminário
9	Formulação de objetivos	Propostas de cada um dos líderes do projeto da unidade. Aprovação final dos objetivos pela alta direção	
10	Desenvolvimento de um plano de ação	Garantido pelo monitoramento existente, sob responsabilidade total da alta direção.	
11	Implementação do <i>Scorecard</i>	Preparado por cada grupo de projeto	



Desta forma, procura-se garantir uma implementação coordenada de diferentes ferramentas de melhoria do negócio, obtendo-se assim, uma condução coerente do processo de transformação e uma melhor utilização dos recursos da empresa neste esforço.

## 7. Vantagens

Segundo Kaplan e Norton (2000), as principais vantagens na implementação de ferramentas como o BSC são:

(1) resume, em um simples e sucinto documento, um conjunto de indicadores de desempenho da organização;

(2) as quatro perspectivas fornecem uma visão mais equilibrada da organização, possibilitando aos gerentes manter o olho no modo como o desempenho é alcançado. O BSC ressalta os benefícios de algumas medidas em detrimento de outras;

(3) revela-se um modo de comunicar e reforçar a estratégia da organização através de suas pontuações, traduz a estratégia em indicadores quantificáveis. Pode ser traduzido em *scorecards* locais para unidades de níveis menores, transpondo a estratégia e criando um conjunto *aninhado* de sistemas de gerenciamento do desempenho;

(4) deve fazer parte de uma forma de controle interativo e envolver a atenção freqüente e regular de gerentes operacionais, através de reuniões entre superiores, subordinados e seus pares. Ao invés de discutir números pelos números, as discussões serão utilizadas para confrontar e debater dados, suposições e planos de ação implícitos;

(5) os dados quantitativos são utilizados não como um fim em si mesmos, mas como um meio de entender e melhorar as atividades precedentes. O BSC contribui para o aprendizado pela estruturação da agenda para reuniões e discussões;

(6) algumas empresas têm obtido benefícios do próprio processo de desenvolvimento do BSC, já que elas aprendem muito a respeito de suas atividades e processos com a implementação. O BSC pode forçar a alta administração a sentar e desenvolver uma visão clara e compartilhada do que eles estão tentando alcançar (*para onde nós estamos indo?*) e quais são as alavancas críticas para atingir estes objetivos (*como nós chegaremos lá?*);

(7) este processo pode, ainda, atuar como um gatilho para o desenvolvimento de capacidades de tecnologia de informação permitindo à empresa rastrear e disseminar os indicadores críticos de desempenho;

(8) fornecer à gerência um controle das dimensões estratégicas;

(9) comunicar, de forma clara, qual a contribuição individual de cada funcionário para com a organização;

(10) discutir como os investimentos relacionados com o desenvolvimento de competências, relacionamento com os clientes e tecnologias de informação resultarão em benefícios futuros;

(11) criar oportunidades para um aprendizado sistemático a partir de fatores importantes para o sucesso da organização;

(12) criar consciência sobre o fato de que nem todas as decisões e investimentos realizados pela empresa resultarão em benefícios imediatos de aumento dos lucros ou redução dos custos.

## 8. Desvantagens

Contudo Kaplan e Norton (2000), também apontam as principais desvantagens do BSC, conforme descritas a seguir:

Muitas pessoas descobrem que o processo de projetar um sistema de medição é mais fácil do que implementá-lo. Existem duas razões para isso:

(a) A primeira delas refere-se ao processo de decidir sobre o que medir. Apesar de sua aparente simplicidade, os gerentes cometem enganos fundamentais ao decidir sobre o que medir e, então, tomam a implementação do sistema de gerenciamento de desempenho uma tarefa quase impossível, pois querem mostrar índices que lhe sejam favoráveis.

(b) A segunda razão refere-se ao processo de implementação. Mesmo que as medidas sejam corretamente selecionadas, decisões podem ser tomadas de modo a tomá-las impraticáveis no contexto organizacional. Um bom projeto de sistema de medição deve começar não com a questão “o que devemos medir?” mas com o *mapa estratégico da organização*. Este mapa fornece uma representação visual dos objetivos críticos da organização que dirigem o desempe-

nho da empresa e os principais relacionamentos entre eles. Mostra as relações de causa-e-efeito pelas quais as melhorias específicas criam os resultados desejados. Mostra como uma organização converterá suas iniciativas e recursos em resultados tangíveis. Deste modo, são traçadas as alavancas que os gerentes podem puxar para alcançar os objetivos e avaliar o impacto que elas terão sobre o desempenho da empresa. Infelizmente, muitas empresas não entendem a importância do mapa estratégico quando estão desenvolvendo o sistema de medição do desempenho. Elas param de pensar sobre o que deveriam medir e colocam as medidas resultantes na forma do sistema de medição do desempenho. Outras empresas, ao invés de procurar melhorar seus sistemas de medição por meio do BSC, reempacotam medidas já existentes. Em muitos casos, o BSC não reflete a estratégia da organização de modo que não existe lógica entre as medidas do *scorecard*. Diante destes problemas, é claro que os sistemas de medição do desempenho irão falhar, simplesmente porque o novo conjunto de medidas não faz o menor sentido, não reflete a estratégia da organização e não ajuda as pessoas a entender quais são as suas prioridades. Ainda existem aqueles casos em que, *mesma* identificando um conjunto correto de medidas, a iniciativa de medir o desempenho falha por causa de dificuldades durante a fase de implementação. Estas dificuldades podem ser agrupadas em três categorias: *políticas*, de *infra-estrutura* e de *foco*. Podemos citar como desvantagens do modelo os seguintes aspectos:

1) Os *desafios políticos* surgem quando as pessoas se sentem ameaçadas pela medição. Em organizações em que existe a cultura da culpa, a medição torna-se quase impossível porquê ninguém quer que os dados sejam disponibilizados. Neste caso, as pessoas começam a jogar com os números, preocupando-se em distribuir medidas (ou números) ao invés de distribuir desempenho real. É essencial construir um sistema de medição que elimine ou reduza as chances de ser usado desta forma.

2) A segunda razão de falha na implementação do sistema de medição refere-se à *falta de infra-estrutura na organização*. Na maioria das empresas os dados para calcular as medidas de desempenho já existem de uma maneira ou de outra. O problema é que os dados estão

espalhados em diferentes bases de dados, em formato inconsistente e não estão relacionados. Muitas organizações não possuem a habilidade de integrar estes diversos conjuntos de dados em uma simples base de dados para que possam ser efetivamente explorados. Como esta integração requer muito tempo, esforço e recursos, torna-se uma tarefa impossível e, em alguns casos, a organização necessita reformular toda a infra-estrutura de seu sistema de informações em função do projeto do sistema de medição.

3) Uma terceira e última razão para a ocorrência de falhas no processo de implementação do sistema de medição é a *perda do foco*. Muitos indivíduos se frustram porque o processo de construir e implementar a infra-estrutura tomou-se muito longo. As mudanças têm que ser rápidas, porém os benefícios não vêm na mesma velocidade. A alta gerência tem que reconhecer que este é um processo lento e longo. Um bom sistema de medição pode ter sido bem definido mas a infra-estrutura pode nunca entrar em funcionamento e nunca ser usada.

## 9. Conclusão

O BSC tem o propósito de garantir a tradução e implementação das diretrizes de longo prazo das empresas, por meio de estabelecimentos de objetivos alinhados à estratégia e que são acompanhados por meio de indicadores e disseminados pela organização.

Afinal, o BSC permite ver o desempenho da gestão e as ações de planejamento através de várias perspectivas previamente definidas. Com isso, o *Balanced Scorecard* se encarrega de forçar a alta gerência considerando que melhoria podem ser atingidas em detrimento de outras. Destaca que o êxito do método está mais na estratégia integral que no controle de cada uma das ações.

Ele, sem dúvida, poderá ser um marco da mudança estratégica, como também servirá para estabelecer bases de um processo administrativo organizado por processos e não por funções, como erroneamente, ainda vemos na maior parte das organizações.

A mudança levará a empresa a definir prioridades e fazer com que as atividades do dia a dia sejam consistentes com os objetivos de

curto, médio e longos prazos.

Finalmente como comentam os autores (KAPLAN E NORTON, 1997): “A efetividade do *Balanced Scorecard* depende de que os executivos sejam mais agressivos na maneira de capitalizar novas capacidades e de estabelecer um completo sistema de informações”.

## 10. Referências

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

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **Utilizando o balanced scorecard como sistema gerencial estratégico**. In Medindo o de-sempenho empresarial. São Paulo: Campus, 2000.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **Kaplan e Norton na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

OLVE, N.G., ROY, J., WETTER, M. **Condutores da performance - um guia prático para o uso do balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2001.

CHIA VENATO, Idalberto. **Introdução à administração**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

OTTOBONI, Célia. **Uma proposta de abordagem metodológica para implementação do Balanced Scorecard (BSC) em pequenas empresas**. Itajubá: UNIFEI, 2002. (Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Itajubá).

<[www.balancedscorecard.org](http://www.balancedscorecard.org)>