

“O que não é medido não é gerenciado”

## Balanced Scorecard (BSC)

### Introdução

Chiavenato, 1999, descreve as etapas das organizações no decorrer do século XX, identificando três eras: a primeira, 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, era da industrialização neoclássica, predominando 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 financeiro e físico, utilizava-se de índices financeiros e de produtividade para mensurar o desempenho das empresas. Essas premissas, no entanto, tornaram-se obsoletas na era da informação. Agora, em um ambiente complexo, 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 excelência empresarial. Os funcionários devem agregar valor pelo que sabem e pelas informações que podem fornecer, esse conhecimento passou a ser um fator crítico de sucesso à medida que as organizações investem, gerenciam e exploram esse conhecimento.

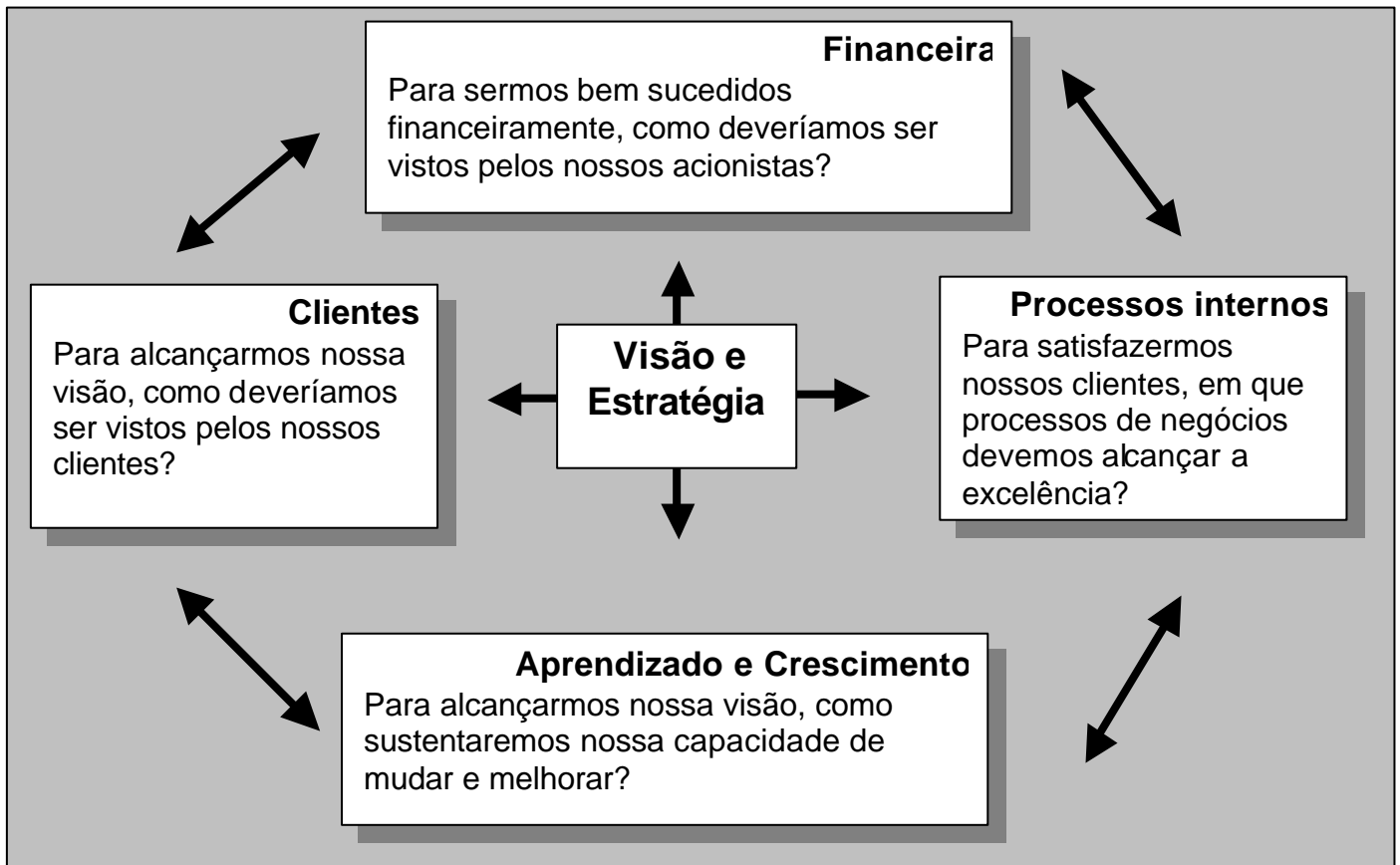
Nesse contexto, o *balanced scorecard* oferece a esses executivos os instrumentos de que necessitam para alcançar o sucesso no futuro; traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica; continua buscando os objetivos financeiros e inclui os vetores de desempenho desses objetivos. Mede pois o desempenho organizacional sobre quatro perspectivas equilibradas: financeira, cliente, processos internos da empresa e, aprendizado e crescimento.

O que é o Balanced Scorecard?

O BSC é uma nova abordagem para administração estratégica, desenvolvida por Robert Kaplan e David Norton em meados de 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 a perspectiva financeira. 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, ele relata acontecimentos passados numa abordagem da era industrial, mas não inadequadas para orientar e avaliar a trajetória das empresas na era da informação. O BSC complementa essas medidas do passado com medidas dos vetores que derivam da visão e da estratégia da empresa e que impulsionam o desempenho futuro. A estrutura do BSC é formada por quatro perspectivas: financeira, cliente, processos internos e, perspectivas de aprendizado e crescimento. O BSC sugere que a empresa seja vista a partir dessas perspectivas e, para desenvolver medidas, colete dados e os analise sobre o foco de cada perspectiva.

Fig. 1 – As perspectivas do BSC



Fonte: Kaplan e Norton: A estratégia em ação. p. 10

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

Por onde começar

O processo de BSC é um trabalho de equipe da alta administração que deverá trilhar os seguintes passos:

- primeiro: traduzir a estratégia em objetivos estratégicos específicos;
- segundo: estabelecer metas financeiras;
- terceiro: deixar claro o segmento de cliente e de mercado a que está competindo;
- quarto: 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 clientes e acionistas. Em geral, essa identificação revela processos internos totalmente novos nos quais a organização deve buscar a excelência para que sua estratégia seja bem sucedida;
- finalmente, 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 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.

### Implantando a cultura BSC

A empresa deve usar de todo seu meio interno de comunicação para levar a idéia do *balanced scorecard* a toda força de trabalho, utilizando quadro de avisos, e-mails, palestras, newsletters. O BSC deve ser "martelado" diariamente nas cabeças das pessoas para que sua essência faça parte da empresa e das pessoas que nela trabalham. Mesmo sendo um trabalho *top down* deve haver o envolvimento de todos para conhecerem os objetivos críticos que devem ser alcançados, para que a estratégia da empresa seja bem sucedida. A partir do momento em que todos os funcionários compreendem os objetivos e medidas de alto nível, eles se tornam capazes de estabelecer metas locais que apóiem a estratégia global da organização e, ao mesmo tempo, comunica e obtém compromisso de executivos e diretores com a estratégia estabelecida. Incentiva o diálogo entre os setores, gerentes e diretores em relação a objetivos financeiros e em relação à formulação e a implementação de uma estratégia destinada a produzir um desempenho excepcional no futuro.

É preciso que todos na empresa tenham adquirido uma clara compreensão das metas de longo prazo, bem como da estratégia adequada para alcançá-las, e todos os esforços e iniciativas estarão alinhados com os processos de mudança necessários.

### Alinhando iniciativas estratégicas

O BSC estimula a mudança, uma vez que seu maior impacto está na indução dessa mudança. As metas devem ser estabelecidas entre três a cinco anos que, se alcançadas, transformarão a empresa de maneira quase radical. São projetados também marcos de referência para cada medida no próximo ano fiscal e até onde pretendem ir durante os doze primeiros anos do plano. As melhores práticas do mercado devem ser incorporadas à empresa pelo processo de *benchmarking*. Uma atenção deve ser dada às metas internas para verificar se elas não aprisionam o setor num nível inaceitável de desempenho estratégico. Após o estabelecimento de metas para as quatro perspectivas – financeira, clientes, processos internos e, aprendizado e crescimento – a direção estará em condições de alinhar suas iniciativas estratégicas de qualidade, tempo de resposta e reengenharia para alcançar os objetivos extraordinários. O BSC oferece a justificativa principal, o foco e a integração para melhoria contínua, a reengenharia e os programas de transformação. Não se limitando ao redesenho de qualquer processo local, os esforços são dirigidos à melhoria dos processos críticos para o sucesso estratégico da empresa. O processo gerencial de planejamento e estabelecimento de metas permite que a empresa:

- quantifique os resultados pretendidos a longo prazo;
- identifique mecanismos e forneça recursos para que os resultados sejam alcançados;
- estabeleça referenciais de curto prazo para as medidas financeiras e não-financeiras do *scorecard*.

### Melhorando o aprendizado estratégico

O aspecto mais inovador e importante do BSC é a incorporação do aprendizado estratégico que cria instrumentos para o aprendizado organizacional em nível executivo. Monitora e ajusta a implementação da estratégia e, se necessário, efetua mudanças na

própria estratégia. Outro fator importante é que as revisões gerenciais passarão a examinar minuciosamente se as metas estão sendo alcançadas, deixando de analisar o passado para aprender sobre o futuro.

O início do aprendizado estratégico está no esclarecimento de uma visão compartilhada que a empresa, como um todo, deseja alcançar. (Vide fig. 1).

No processo de comunicações e alinhamento, mobiliza todos os indivíduos para ações dirigidas à consecução dos objetivos organizacionais. O BSC induz o raciocínio dinâmico: as pessoas vêem onde as peças se encaixam; como seus papéis influenciam outras pessoas e a própria empresa. O processo de planejamento, estabelecimento de metas e iniciativas estratégicas define metas específicas e quantitativas de desempenho desejadas, e os níveis atuais determinam o hiato de desempenho que deverá ser o alvo de novas iniciativas estratégicas.

#### Referências bibliográficas

**CHIAVENATO**, Idalberto. Introdução à administração. Rio de Janeiro: Campus. 2002.

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

[www.balancedscorecard.org/basics/bsc1.html](http://www.balancedscorecard.org/basics/bsc1.html), acessado em 15/07/2004 às 15 h.