

# O QUE É O BALANCED SCORECARD

---

## SUMÁRIO

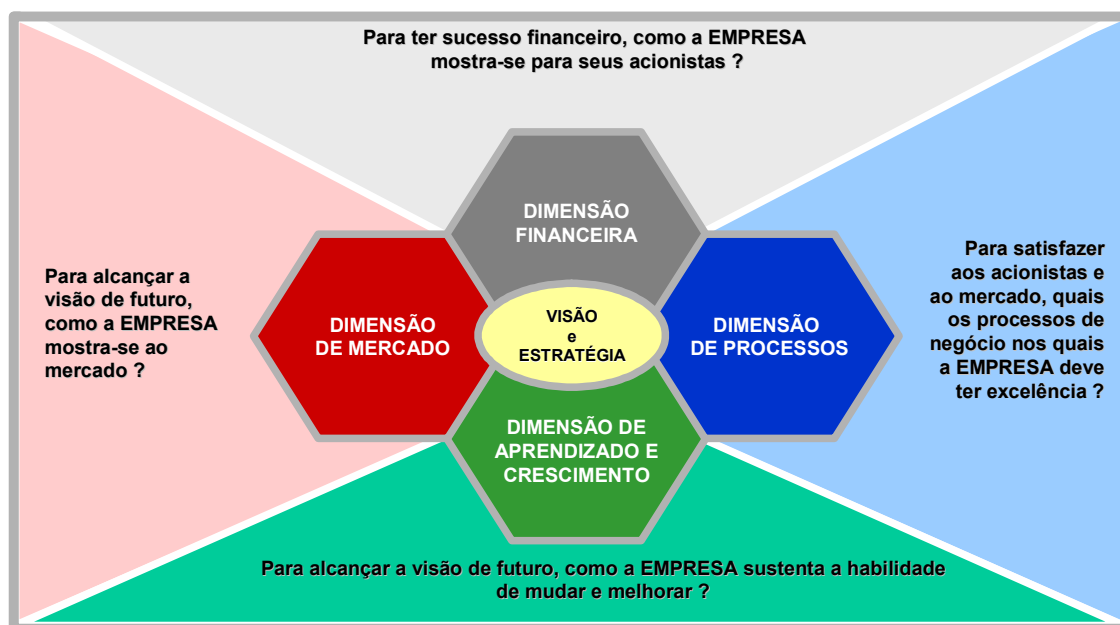
---

SUMÁRIO	2
I. O QUE É O BALANCED SCORECARD?	3
O QUE NÃO É O BSC	5
CONHECENDO O SIGNIFICADO DE ALGUMAS TERMINOLOGIAS	5
II. QUAL O OBJETIVO DO BSC?	6
POR QUE AS EMPRESAS IMPLEMENTAM O BSC?	6
OS PRINCÍPIOS DE UMA ORGANIZAÇÃO ORIENTADA PARA ESTRATÉGIA	7

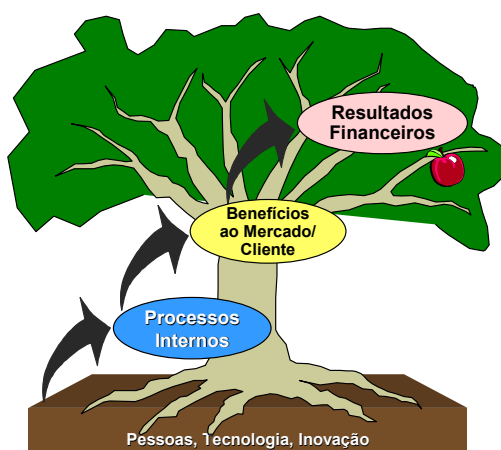
## I – O QUE O BALANCED SCORECARD?

BSC (Balanced Scorecard) é uma sigla que, traduzida, significa Indicadores Balanceados de Desempenho.

Este é o nome de uma metodologia voltada à gestão estratégica das empresas. O porquê de “*Indicadores balanceados*”? Esta metodologia pressupõe que a escolha dos indicadores para a gestão de uma empresa não deve se restringir a informações econômicas ou financeiras. Assim como não é possível realizar um voo seguro baseando-se apenas no velocímetro de um avião, indicadores financeiros não são suficientes para garantir que a empresa está caminhando na direção correta. 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, alavancarão 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”.



BSC, portanto, a partir de uma visão integrada e balanceada da empresa, permite descrever a estratégia de forma clara, através de objetivos estratégicos em 4 perspectivas (financeira, mercadológica, processos internos e aprendizado & inovação), sendo todos eles relacionados entre si através de uma relação de causa e efeito. Além disso, o BSC promove o alinhamento dos objetivos estratégicos com indicadores de desempenho, metas e planos de ação. Desta maneira, é possível gerenciar a estratégia de forma integrada e garantir que os esforços da organização estejam direcionados para a estratégia.



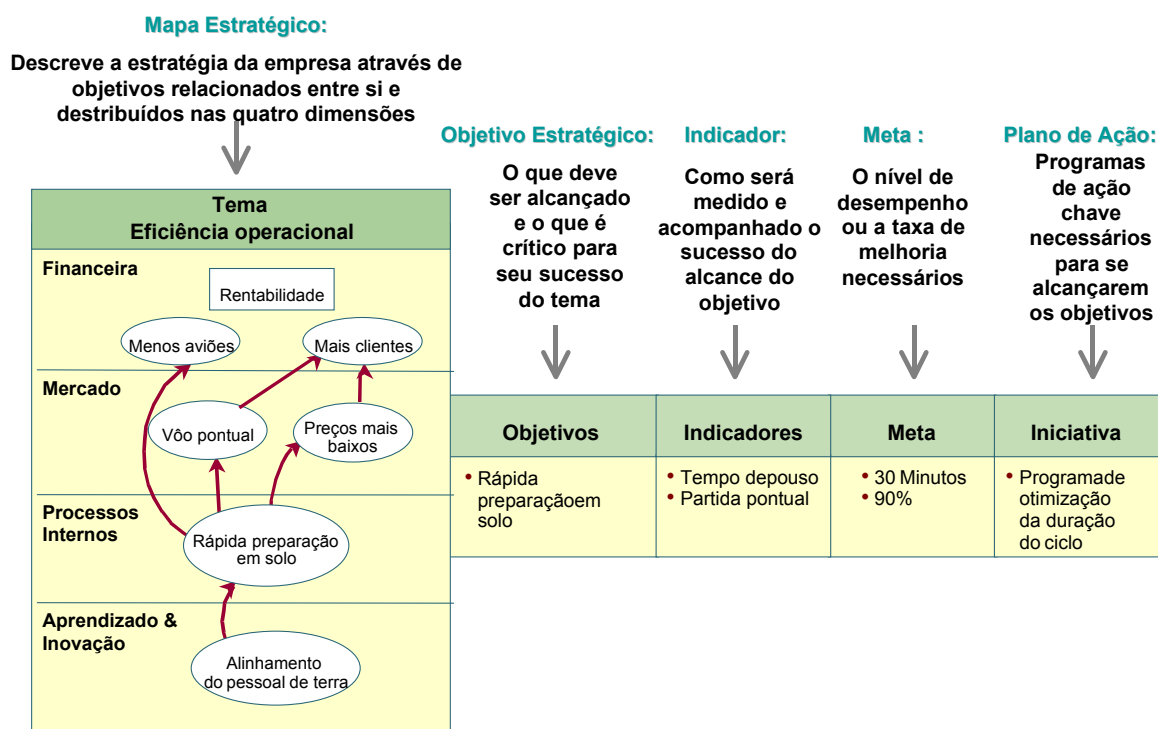
O BSC foi originalmente criado pelos Professores da Harvard Business School, Robert Kaplan e David Norton em 1992, e desde então, vem sendo aplicado com sucesso no mundo inteiro em centenas de organizações do setor privado, público e em organizações não governamentais. Pesquisas recentes indicam que cerca de 50% das empresas da lista *Fortune 1000* estão utilizando o Balanced Scorecard nos EUA, e na Europa, entre 40% e 45%. O BSC foi escolhido pela renomada revista Harvard Business Review como uma das práticas de gestão mais importantes e revolucionárias dos últimos 75 anos. No ano 2001, o Primeiro Comitê Temático do PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade - elegeu o Balanced Scorecard como uma das ferramentas de gestão para a excelência empresarial. Além disso, o BSC contribui direta e indiretamente para o alcance de aproximadamente 580 pontos nos critérios de excelência do PNQ.

## O QUE NÃO É O BSC (ou os 5 equívocos do BSC)...

O BSC não é:

1. Um novo sistema de indicadores financeiros
2. Um sistema automático de informações
3. Um sistema de gestão operacional
4. Um formulador de estratégias
5. Um projeto único e isolado nas empresa

## CONHECENDO AS TERMINOLOGIAS DOS BSC

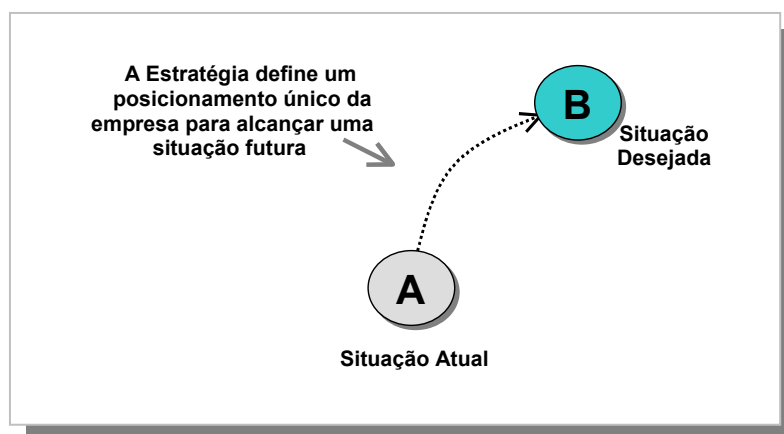


Em um projeto BSC, deve ser elaborado um Mapa Estratégico, que descreva de forma clara a Estratégia através de Objetivos vinculados entre si e distribuídos nas 4 dimensões. Cada objetivo terá de 1 a 2 indicadores associados, com metas e planos de ação a ele vinculados.

## II – QUAL É O OBJETIVO DO BSC?

### POR QUE AS EMPRESAS IMPLEMENTAM O BSC?

O principal desafio das empresas é o sucesso na criação de valor. Para planejar como criar valor agregado, as empresas desenvolvem estratégias, que nada mais são do que escolhas ou um posicionamento único das empresas no mercado com objetivo de atingir uma situação futura.



Uma pesquisa realizada pela Symnetics com 100 empresas brasileiras em 1999 mostrou que somente 10% das estratégias são implementadas com sucesso. As principais razões encontradas nas falhas de implementação de 90% das estratégias não estavam na formulação em si, mas sim no que podem ser denominadas de 4 barreiras:

- **Barreira da Visão:** somente 5% do nível operacional compreende a estratégia
- **Barreira das Pessoas:** Somente 25% do nível gerencial possui incentivos vinculados ao alcance da estratégia
- **Barreira de Recursos:** 60% das empresas não vinculam recursos financeiros à estratégia
- **Barreira de Gestão:** 85% dos gestores gastam menos que 1h/mês discutindo estratégia.

O BSC foi concebido com o objetivo de suprimir estas barreiras. O processo de construção de um BSC estimula um intenso diálogo da alta direção das empresas, criando alinhamento ao redor da estratégia, maior transparência e consenso em relação ao que é a estratégia e como ela será atingida. Este é o motivo que levou empresas como Mobil, ABB, AT&T, Cigna, Eletrosul, Amanco, Alcoa, Aracruz, Chandon, Brasil Telecom, Camargo Corrêa, Cia. Suzano, CST, Holdercim, Gerdau, Laboratório Chile, Mercedes Benz, Mi Banco, Oxiten, Opa Finlay, Petrobras, Presidência da República do México, entre outras, a optarem pelo Balanced Scorecard.

## OS PRINCÍPIOS DE UM ORGANIZAÇÃO ORIENTADA A ESTRATÉGIA

O que significa ser uma **organização orientada** para **estratégia**?

- Estratégia: ter a estratégia como o principal item da agenda organizacional. O BSC permite que as empresas descrevam e comuniquem a estratégia para toda a empresa de forma clara e como base para a ação;
- Foco: concentração dos esforços em prol da estratégia. Com o alinhamento entre objetivos, indicadores, metas e planos de ação promovidos pelo BSC, o foco é a estratégia;
- Organização: todas as pessoas mobilizadas para uma atuação estratégica. O BSC permite o alinhamento e entendimento de todos quanto às questões estratégicas da empresa.

A “Organização orientada para a estratégia”, essência do BSC, pressupõe alinhamento e foco de toda a organização no alcance da estratégia. Isto é o que existe de comum entre as centenas de empresas que implementaram o BSC:



Traduzir a estratégia em termos operacionais ... de modo que todos possam entender

Alinhar a Organização à Estratégia ... a partir do envolvimento e comprometimento de todos

Transformar a Estratégia em Tarefa de todos ... através da contribuição pessoal para a implementação da estratégia

Converter a Estratégia em Processo Contínuo ... através do aprendizado e de revisões contínuas da estratégia

Mobilizar a Mudança por meio da Liderança Executiva ... para promover a transformação

Para maiores detalhes visite os sites:

[www.bscol.com.br](http://www.bscol.com.br)

[www.symnetics.com.br](http://www.symnetics.com.br)