

## ***Balanced scorecard* como fonte de vantagem competitiva para as organizações: uma revisão bibliográfica**

**Henrique Martins Rocha (FEG-UNESP) [hmartins@eng.aedb.br](mailto:hmartins@eng.aedb.br)  
Uáilson Rébula de Oliveira (FEG-UNESP) [ualison@globocom.com](mailto:ualison@globocom.com)**

**Resumo:** *A complexidade de gerir uma empresa no contexto atual, onde mudanças e exigências dos clientes são cada vez mais dinâmicas, despertou a necessidade de uma reavaliação nos sistemas de medição de performance organizacional. Na busca de um sistema de indicadores de desempenho que permitisse às empresas uma orientação correta dentro desta nova realidade, surgiu o Balanced Scorecard, um sistema onde medidas financeiras são complementadas com medidas não financeiras e são estabelecidas relações de causa e efeito entre elas. O presente trabalho visa explorar a metodologia do Balanced Scorecard, reunindo informações sobre o mesmo e descrevendo os principais conceitos relacionados ao assunto. O estudo exploratório envolve a obtenção de informações teóricas, calcadas numa revisão bibliográfica junto a autores consagrados na abordagem do tema, além de artigos específicos sobre o assunto, seguido da consolidação do tema nas diversas abordagens já publicadas. As conclusões do trabalho indicam que o BSC pode auxiliar a traduzir a estratégia da empresa e pode ser aplicada a organizações de diferentes portes e áreas de atuação.*

**Palavras-Chave:** *Indicadores de desempenho; Estratégia; Balanced Scorecard.*

### **1. Introdução**

Administrar uma organização dentro da realidade atual exige conhecimentos, habilidades, competências, visão estratégica e, principalmente, métodos que possibilitem o suporte ao processo de tomada de decisão (RADÚNZ, 2002).

Observa-se que as empresas com maior capacidade de reação serão aquelas capazes de lançar novos bens e serviços mais rapidamente, atender a demanda com tempos de espera menores e conquistar maior confiabilidade, são as que tem maior chance de sucesso. Mas isso será totalmente improvável se a empresa não dispõe de um sistema eficaz de gestão do desempenho. A crescente competição tem levado as empresas a buscarem e aperfeiçoarem seus métodos de monitoramento e indicadores de desempenho. Tais indicadores deveriam orientar as decisões e ações dos executivos, desde que estivessem alinhados com os objetivos estratégicos, Visão e Missão da Organização. No entanto, percebe-se um grande vazio entre a declaração de missão e as ações cotidianas dos funcionários.

Phadnis (2001) alerta sobre os cuidados que devem ser tomados ao se determinar o que medir: os indicadores devem ser baseados, na realidade, no que deve ser medido para melhorar os processos, ao invés de simplesmente o que se encaixa no atual sistema de medição. O indicador tem de ser verificados com relação ao valor que eles adicionam no entendimento do processo. No entanto, conforme Sauaia (2000), as áreas funcionais são tratadas de maneira estática, como se fossem independentes, o que representa uma grande simplificação da problemática das empresas. Segundo Andrew Van Zyl, da *Human Capital Corporation*, aproximadamente 80% dos trabalhadores não tem idéia de como sua produtividade (ou falta dela) afeta o negócio e menos de 5% dos gerentes e supervisores tem a habilidade para comunicar ao grupo os fatores chave para produtividade e performance que afetam o valor para os acionistas (AFRICA NEWS SERVICE, 2001). Há muito pouco conhecimento dos objetivos globais da empresa e da contribuição e integração das diferentes áreas funcionais: os funcionários da linha de frente precisam compreender as conseqüências

financeiras de suas decisões e ações, e os altos executivos, reconhecer os vetores de sucesso a longo prazo (CHIAVENATO; CERQUEIRA NETO, 2003). Neste cenário, a falta de interação entre as diversas partes das organizações traz impactos imediatos em seus custos, tempo de processamento, qualidade de produtos e serviços, confiabilidade, etc., deixando estas organizações em desvantagem perante as que utilizam melhor os recursos disponíveis e, de uma forma mais sábia e eficiente, buscam a conquista dos consumidores.

Na administração de negócios, a abordagem matemática e quantitativa trouxe uma incrível variedade de instrumentos e ferramentas de mensuração: medir, estimar, avaliar, monitorar, controlar, supervisionar, acompanhar são os termos mais utilizados e, sem dúvida alguma, o balanço contábil e as demonstrações financeiras são, de longe, as medidas mais utilizadas nas organizações, sendo conhecidas, no entanto, suas restrições mais evidentes: voltadas apenas para os ativos tangíveis, físicos e concretos, centradas na realidade passada, com foco quantitativo e tentativa de projeção do passado para o futuro, com base na extrapolação de dados históricos passados.

Assim, devido à tímida abordagem dos instrumentos de medição quanto a dados de natureza qualitativa e, em muitas ocasiões, intangíveis, surge o Balanced Scorecard, que se traduz em um sistema de gestão que permite exprimir a estratégia da empresa em medidas de desempenho. Ele mantém os indicadores financeiros e inclui indicadores não-financeiros, integrando também as perspectivas dos clientes/mercado, dos processos internos e do aprendizado e crescimento, que em conjunto, contribuirão para os resultados financeiros. Tal sistema permite que a estratégia passe a fazer parte da gestão do dia a dia da empresa, ampliando a visão para além do orçamento anual, introduzindo nos instrumentos de gestão a perspectiva de resultados presentes e o seu impacto futuro.

O presente trabalho visa explorar a metodologia do Balanced Scorecard, avaliando sua potencialidade de alavancar a performance de organizações de diversos portes e setores, ao auxiliar a traduzir a estratégia da empresa e fazer seu desdobramento de forma eficaz.

## **2. Relevância do tema**

Segundo Chiavenato e Cerqueira Neto (2003), em 1997 diversas empresas já haviam vivido experiências com o Balanced Scorecard e outras estavam desejando implementá-lo em seus negócios. Desde o lançamento do BSC, ele foi adotado por aproximadamente metade das organizações citadas na "Fortune 500" e seu uso continua crescendo (NIVEN, 2002). A edição especial da Harvard Business Review, comemorativa de seu 75º aniversário (setembro-outubro de 1997) cita o Balanced Scorecard como sendo um dos quinze mais importantes conceitos gerenciais introduzidos via artigos nesta revista (COBBOLD; LAWRIE, 2002). No Brasil, segundo dados da Symnetics, a consultoria que representa a Balanced Scorecard Collaborative, de Kaplan e Norton, cerca de 40 companhias o adotam, dentre elas, Gerdau, Petrobrás, Aracruz Celulose, Copel e Siemens (HERZOG, 2003).

Exemplos como os vistos acima mostram a potencialidade do modelo desenvolvido por Norton e Kaplan, pela sua capacidade de suportar o processo decisório e de desdobramento estratégico. O uso da tal ferramenta, apesar de ter sido disponibilizado há mais de dez anos, é ainda insipiente no Brasil, basicamente restrito a algumas corporações.

## **3. Metodologia De Pesquisa**

O estudo envolveu inicialmente a obtenção de informações teóricas, através de estudo exploratório, seguido de um estudo formal descritivo, calcado numa pesquisa bibliográfica junto a autores consagrados na abordagem do tema tratado, principalmente Kaplan e Norton, além da leitura de artigos específicos sobre o assunto existentes no mercado, com a finalidade de levantar os conceitos sobre Estratégia, indicadores de performance, objetivos,

desdobramento estratégico, implementação de estratégias, etc. Dessa forma, fez-se uso de livros, revistas, jornais, dissertações, documentos impressos ou inseridos em meios eletrônicos, e vários tipos de comunicados científicos, entre outros, relativos à temática, seguido da consolidação do tema nas diversas abordagens já publicadas.

Não existe a pretensão, neste trabalho, de sedimentar todos os conceitos do Balanced Scorecard, buscando-se validar a viabilidade de sua implementação e aplicação nas diversas organizações, com a conseqüente melhoria alcançada nessa implementação.

#### **4. Balanced scorecard e suas aplicações**

Os métodos desenvolvidos sobre a elaboração do Balanced Scorecard utilizam, em sua maioria, os grandes conglomerados como modelos dos seus relatos de aplicações práticas e teóricas. Ao implementar o Balanced Scorecard numa empresa de pequeno porte, Soares (2001) notou a dificuldade de seguir rigidamente os passos propostos por Kaplan e Norton, surgindo a necessidade da elaboração de uma proposta que levasse em consideração as características e recursos disponíveis pertinentes às pequenas empresas.

Já Matheus (2002) e Pacífico et al (2002), utilizaram o Balanced Scorecard como ferramenta de estruturação e controle de projetos de investimento. Santana (2002), estendeu o conceito de relações de causa e efeito existentes no Balanced Scorecard, ao identificar, no ramo de supermercado, a contribuição de cada um dos indicadores na composição total do valor de mercado adicionado calculado (MVAC), composto pelo valor econômico agregado (EVA) dividido pelo custo ponderado de capital (WACC), disposto então em um mapa estratégico, através do qual as relações de causa e efeito estão identificadas em percentuais de participação, permitindo que os colaboradores pudessem enxergar as suas colaborações na agregação de valor. Kallás (2001) estudou formas de garantir a integridade dos relacionamentos entre os processos internos e os objetivos mercadológicos, principalmente no que se refere à proposição de valor aos clientes, utilizando para isso a abordagem do comportamento do consumidor proposta por Lancaster (1966; 1991), ao defender que os consumidores buscam utilidade não nos produtos, mas sim das características ou atributos que estes venham a apresentar.

Hernandes (2000) defende que a gestão do conhecimento, descrito como o processo pelo qual uma organização consciente e sistematicamente coleta, cria, organiza, compartilha e quantifica seu acervo de conhecimentos para atingir seus objetivos estratégicos, completa a visão do Balanced Scorecard. Da mesma forma, Lourenço e Machado (2002), ao discutirem a aplicabilidade do Balanced Scorecard como ferramenta auxiliar ao processo de aprendizagem organizacional defendem que todos na organização possuam um claro entendimento sobre as hipóteses básicas associadas às estratégias, de forma a permitir um alinhamento entre todas as unidades organizacionais e seus recursos, mediante testes contínuos dessas unidades e a obtenção de resultados passíveis de provocarem adaptações sempre que for necessário.

Cordeiro *et al.* (2002) defendem a integração do Balanced Scorecard com o gerenciamento de processos e marketing de relacionamento: nas organizações prestadoras de serviços, a qualidade é dependente da interação organização/cliente, onde o consumidor tende a avaliar a qualidade de um serviço não somente pela qualidade técnica, mas também pela qualidade funcional. É nesse contexto que o marketing de relacionamento está inserido na gestão estratégica – para diferenciar a organização dos concorrentes no desenvolvimento de soluções, possibilitando ordenar temas organizacionais e desenvolver metas para os processos que se desdobram em metas para os departamentos, equipes e pessoas, de maneira alinhada à estratégia geral da organização, dando prioridades e alocando recursos em processos que realmente são responsáveis pelos resultados a curto e longo prazo.

Ulrich *et al.* (2001) defendem a aplicação do Scorecard como um sistema de mensuração para o gerenciamento dos recursos humanos como ativo estratégico, uma vez que é difícil medir a influência do RH sobre o desempenho da empresa.

Conforme Norton e Kaplan (1997), o Balanced Scorecard deve refletir a estrutura da organização para qual a estratégia foi formulada. Assim sendo, o mesmo se prestaria também a estruturas não unitárias, como corporações, joint-ventures, departamentos de apoio em empresas e unidades de negócios, empresas públicas e instituições em fins lucrativos. Koch (2002), em sua implementação do Balanced Scorecard numa cooperativa de Eletrificação Rural, com o compromisso social/comunitário desta, desenvolveu uma arquitetura diferenciada, visando principalmente o progresso e o bem-estar para as famílias rurais, enquanto Sanchez (2002) expõe a utilização do mesmo de forma a estabelecer, de forma sistemática, as metas estratégicas na gestão de organizações hospitalares, na busca pela efetividade das ações sociais: os resultados apresentados indicaram que a utilização desta ferramenta foi importante para a identificação de oportunidades para melhoria dos resultados, possibilitando ainda a prestação de informações para a Contabilidade Pública.

Segundo Kanji & Moura e Sá (1999), apud Lourenço e Machado (2002), o Balanced Scorecard, tal como outras metodologias, apresenta pontos fortes e fracos. As forças do modelo BSC são:

- Pôr junto, em um relatório único, muitos dos elementos aparentemente discrepantes da agenda competitiva das organizações;
- Ter a habilidade de traduzir a visão e a estratégia da organização em objetivos tangíveis e medidas de desempenho;
- Ser uma abordagem holística para a avaliação do desempenho organizacional;
- Focar em um número limitado de medidas críticas;
- Ter flexibilidade e adaptabilidade para atender a diversas organizações;
- Apresentar senso de interdependência entre as várias áreas organizacionais ao considerar em conjunto todas as medidas operacionais importantes;
- Ter forte enfoque em clientes e mercado;
- Desenvolver entre os gerentes uma visão mais clara e compartilhada do que eles estão tentando alcançar e quais são as alavancas críticas a serem acionadas para o alcance desses objetivos; e
- Ser fácil de usar.

Segundo os mesmos autores, os pontos fracos são:

- Ser um modelo conceitual, o que dificulta a conversão para um modelo de medição;
- Não mostrar claramente as interações entre critérios;
- Não ser uma abordagem completa, uma vez que há ênfase em clientes e acionistas, desconsiderando outros importantes stakeholders (partes interessadas) como empregados, fornecedores e a comunidade;
- Só focar resultado;
- Focar, principalmente, medidas de desempenho tomadas a partir da cúpula diretora – medidas tomadas “de cima para baixo”;
- Não monitorar a competição, tornando a abordagem mais estática do que dinâmica;
- Criar primeiramente, devido à estratégia *downstream*, compromisso externo, o que pode ser problemático, uma vez que faz surgir a possibilidade dos empregados se fixarem somente no que é medido.

## 5. Balanced scorecard para implementação da estratégia

Chiavenato e Cerqueira Neto (2003) concebem a eficácia organizacional como resultante de três condições básicas e essenciais a todas as empresas :

1. Alcance de objetivos organizacionais;
2. Manutenção da integridade do sistema interno;
3. Adaptação às mudanças do ambiente externo.

Desta forma, faz-se necessário estabelecer um sistema adequado de medição de performance organizacional, considerando-se os aspectos mostrados no Quadro 1:

QUADRO 1: Componentes de um sistema de medição

<b>Os Componentes de um Sistema de Medição</b>	
Identificação dos clientes da medição	Medir para quem?
Definição dos objetivos da medição	Medir para quê?
Identificação do sistema a ser medido	Medir o quê?
Análise do sistema: processos e metas	Quais as metas, os processos críticos e as prioridades?
Geração dos indicadores	Quais os parâmetros e processos críticos da organização?
Montagem do sistema	Como será a operação do sistema?
Implementação e aperfeiçoamento do sistema	Como fazer o sistema funcionar?

Fonte: Chiavenato e Cerqueira Neto (2003).

Solberg (1988) cita que a habilidade de aplicar o aprendizado via tentativa e erro para ajustar a performance, torna-se inútil em um ambiente em que mudanças ocorrem mais rapidamente que as lições aprendidas. Existe a necessidade de uma metodologia preditiva formal, baseada no entendimento de causa e efeito, expressa em diversas formas: equações, modelos matemáticos, simulações, algoritmos, aproximações, etc. O sistema de mensuração deve explicitar as relações (hipóteses) entre os objetivos (e as medidas) nas diversas perspectivas, de modo que possam ser gerenciadas e validadas. Segundo Chiavenato e Cerqueira Neto (2003), há uma forte tendência no mundo de negócios: a substituição de sistemas passivos e retroativos de medição pura por sistemas dinâmicos e pró-ativos focados na visão e ação estratégicas. Contudo, a maior parte das avaliações é ainda subjetiva e carece de metodologia eficaz ou de uma técnica que permita o balanço objetivo da situação. Com o Balanced Scorecard, as revisões gerenciais deixam de focar somente o passado, para aprender sobre o futuro, ao levar os executivos a discutir como os resultados passados foram alcançados, mas também se suas expectativas para o futuro permanecem viáveis. Segundo Norton e Kaplan (1997), toda medida selecionada para um scorecard deve então, fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que termina com os objetivos financeiros e representa um tema estratégico para a unidade de negócios.

Os gerentes devem ajudar a definir e avaliar as relações hipotéticas de causa e efeito medindo a correlação entre duas ou mais variáveis. Se não forem encontradas as correlações esperadas, a organização terá evidências de que a teoria em que sua estratégia se apóia não está funcionando. A partir desta relação de causa e efeito, alia-se o desdobramento das perspectivas em objetivos mensuráveis, através de objetivos, metas e, por último, indicadores. As metas genéricas que aparecem na maioria dos scorecards das empresas, conforme Norton e Kaplan (1997), são os mostrados no Quadro 2:

QUADRO 2: Medidas Estratégicas

Perspectiva	Medidas Genéricas
Financeira	Retorno sobre o Investimento e o Valor Econômico Agregado
Do Cliente	Satisfação, Retenção, Participação de Mercado e Participação de Conta
Interna	Qualidade, Tempo de Resposta, Custo e Lançamentos de Novos Produtos
Aprendizado e Crescimento	Satisfação dos Funcionários e Disponibilidade dos Sistemas de Informação

Fonte: adaptado de Norton e Kaplan (1997)

## 6. Balanced scorecard interligando diferentes perspectivas organizacionais

Com a decomposição das medidas estratégicas de alto nível da unidade de negócios em medidas específicas de nível operacional, as relações de causa e efeito podem ser representadas conforme a figura que se segue, com todas as perspectivas interagindo entre si, em relações de causa e efeito. Essas perspectivas se desdobram em: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

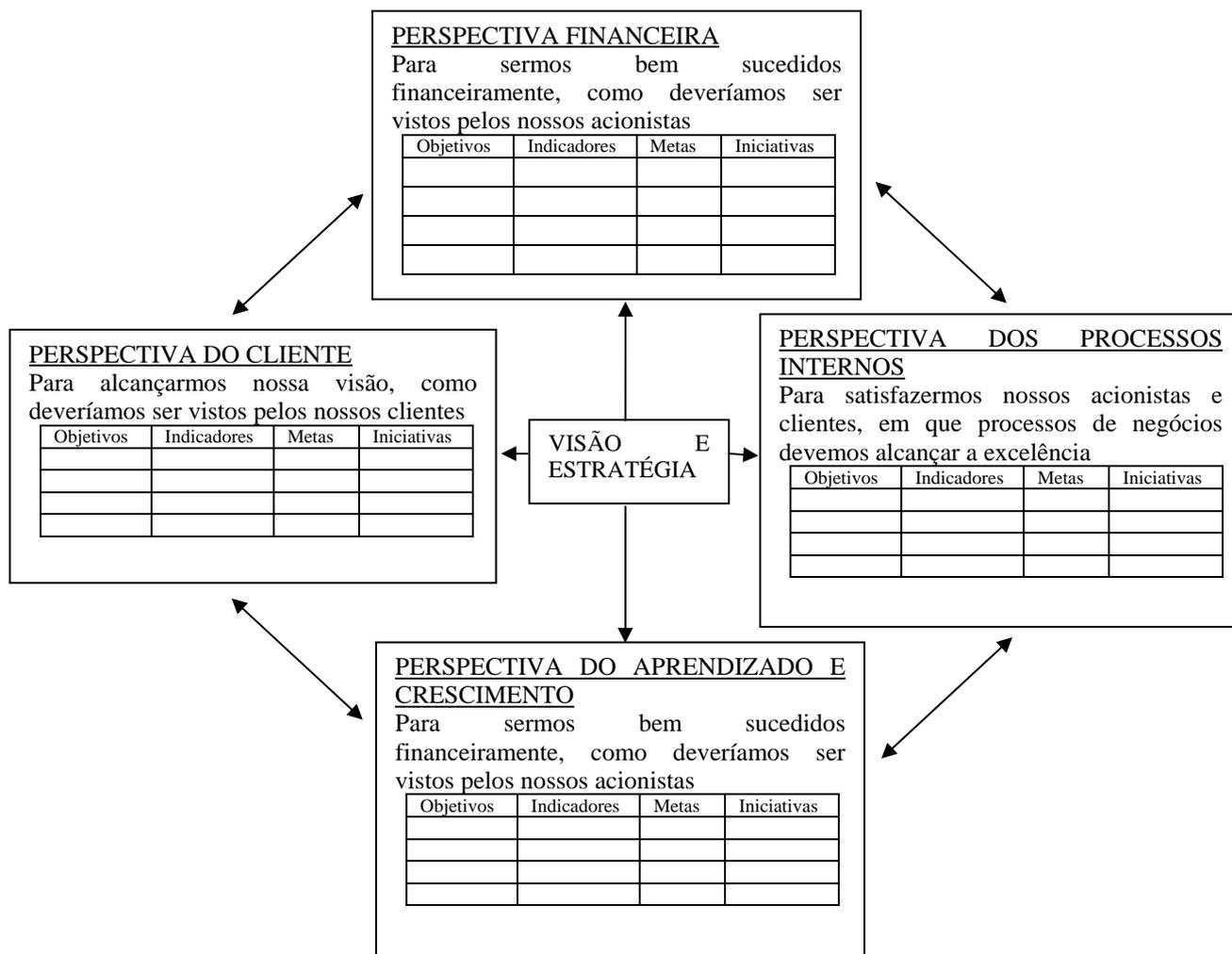


FIGURA 1: O BSC a Tradução da Estratégia em Termos Operacionais  
Fonte: adaptado de Norton e Kaplan (1997)

## 6.1. Perspectiva financeira

Conforme Norton e Kaplan (1997), os objetivos financeiros podem diferir consideravelmente em cada fase do ciclo de vida de uma empresa. Os autores expõem as ações adequadas em cada uma das quatro fases principais: crescimento (ênfase no aumento de vendas – em novos mercados e para novos clientes – mantendo níveis de gastos adequados para o desenvolvimento de produtos e processos, sistemas, capacitação dos funcionários e criação de novos canais de marketing, vendas e distribuição), sustentação (ênfase em medidas financeiras tradicionais, como o retorno sobre o capital empregado, receita operacional e margem bruta, focados em redução de custos e melhoria de produtividade, de forma a reduzir os custos diretos e indiretos, inclusive compartilhando recursos com outras unidades de negócios), colheita (a meta não é maximizar o retorno sobre o investimento, mas maximizar o fluxo de caixa da unidade, como consequência de todos os investimentos feitos no passado e seus objetivos financeiros seriam o fluxo de caixa operacional e a diminuição da necessidade de Capital de giro) e saída (avaliar estrategicamente o portfólio, de forma a definir quais unidades devem continuar a existir, através da venda ou um encerramento ordenado das atividades).

## 6.2. Perspectiva do cliente

Segundo Norton e Kaplan (1997), o Balanced Scorecard traduz as declarações da missão e estratégia em objetivos específicos, baseados no mercado e nos clientes. Desta forma, a perspectiva dos clientes responde a uma grande questão: “Se formos bem sucedidos, como seremos percebidos pelos nossos clientes?” Ainda que muitas empresas tentem ativamente reduzir suas despesas gerais, administrativas e de vendas, conforme Norton e Kaplan (1997), estas devem ser contrabalançadas no scorecard com outras medidas, como a capacidade de atendimento aos clientes, qualidade e desempenho, de modo que a redução de custos não interfira na realização de objetivos importantes nas perspectivas do cliente e dos processos internos. As empresas geralmente selecionam dois conjuntos de medidas para a perspectiva dos clientes: as medidas essenciais (comum a maioria das empresas) e vetores de desempenho (diferenciadores dos resultados fornecidos aos clientes). As medidas essenciais aos clientes essenciais podem ser agrupadas em uma cadeia formal de relações de causa e efeito, conforme apresentado na Figura 2 a seguir:



FIGURA 2: A Perspectiva do Cliente  
Fonte: Norton e Kaplan (1997)

Já os vetores de desempenho, ou propostas de valor, conforme Norton e Kaplan (1997), são os atributos que os fornecedores oferecem, através de seus produtos e serviços, para gerar fidelidade e satisfação em segmentos-alvo.

### 6.3. Perspectiva de processos internos

As medidas dessa perspectiva estão voltadas para os processos internos que terão maior impacto na satisfação do cliente e na consecução dos objetivos internos da empresa. Como afirmado anteriormente, as medidas nas diversas perspectivas devem subordinar-se a perspectiva financeira, pois a simples imposição de medidas de desempenho aos processos existentes ou a processos reengenheirados pode estimular melhorias locais, mas dificilmente produzirá objetivos ambiciosos para clientes e acionistas (NORTON; KAPLAN, 1997).

Desta forma, conforme Norton e Kaplan (1997), é recomendável definir a cadeia de valor completa dos processos internos, no modelo sugerido na Figura 3 a seguir:

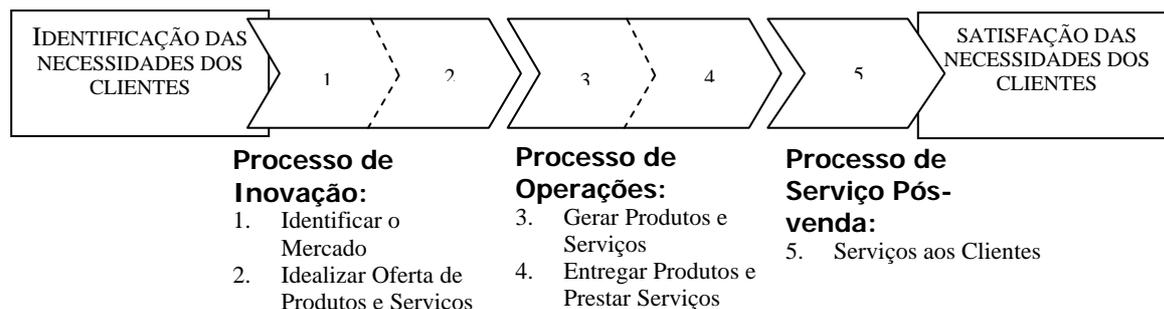


FIGURA 3: A Perspectiva dos Processos Internos – Modelo da Cadeia de Valores Genérica  
Fonte: Norton e Kaplan (1997)

Percebe-se a similaridade dos elementos deste modelo com a representação do modelo de Excelência do Prêmio Nacional de Qualidade, com base nos seus oito critérios (Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados). Conforme Rivadeneira (1999), alguns ganhadores do Prêmio Nacional de Qualidade, o Citybank, em 1994, e a Alcoa, em 1996, mencionam que foi bastante útil a utilização conjunta do Balanced Scorecard junto ao modelo do PNQ. Há de se notar também a similaridade dos elementos presentes na cadeia de valores apresentada por Porter (1989).

Conforme Norton e Kaplan (1997), todas as empresas tentam melhorar a qualidade, reduzir os tempos de ciclo, aumentar a produção, maximizar a produtividade e reduzir os custos de seus processos de negócios. Portanto, a concentração exclusiva em ganhos no tempo de ciclo, produtividade, qualidade e custo dos processos existentes talvez não leve a competências exclusivas. A menos que se possa superar o desempenho dos concorrentes em todos os processos de negócios, qualidade, tempo, confiabilidade, produtividade e custo, tais melhorias aumentarão as chances de sobrevivência, mas não gerarão vantagens competitivas distintas e sustentáveis.

### 6.4. Perspectiva da inovação e aprendizado

Os objetivos e medidas para orientar o aprendizado surgem das necessidades identificadas nas três perspectivas anteriores, finanças, clientes e processos internos/inovação. Ao invés de realizar os levantamentos das necessidades de treinamento da maneira tradicional, as necessidades de aprendizagem surgem após uma constatação clara dos objetivos de performance em cada uma das perspectivas anteriores. Norton e Kaplan (1997) citam que é improvável que as empresas sejam capazes de atingir suas metas de longo prazo para clientes e processos internos utilizando as tecnologias e capacidades atuais. Seguindo este raciocínio, é necessário identificar aonde a empresa e os seus colaboradores (as competências organizacionais e individuais) devem se destacar para obter uma alta

performance. Os objetivos estratégicos desta perspectiva visam concretizar os planos de treinamento e desenvolvimento, respondendo tanto às necessidades estratégicas da empresa, como alinhando o desenvolvimento dos indivíduos com a organização.

Norton e Kaplan (1997), afirmam que a maioria das empresas traça objetivos para os funcionários extraídos de uma base comum de três medidas de resultados, quais sejam: satisfação dos funcionários, retenção de funcionários e produtividade dos funcionários, sendo que, mais uma vez estabelece-se uma relação de causa e efeito entre elas e os vetores de competência, infra-estrutura e clima, conforme pode ser observado na Figura 4 a seguir:

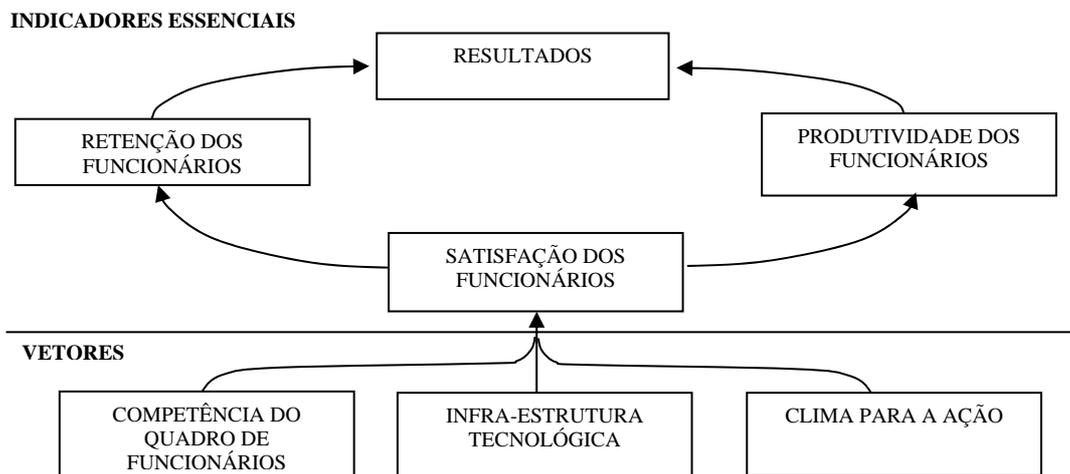


FIGURA 4: A Estrutura de Medição do Aprendizado e Crescimento  
 Fonte: Norton e Kaplan (1997)

### 7. Criação e formulação de um balanced scorecard

Conforme Norton e Kaplan (1997), as estratégias, os objetivos e as medidas das unidades operacionais individuais, provavelmente são tão diversos que não podem ser facilmente agregados em um scorecard corporativo em perspectivas que não seja a financeira: os Balanced Scorecards das unidades podem ser personalizados, mas todos têm uma unidade de propósito e foco derivada do âmbito corporativo, sendo que uma das maiores dificuldades é explicar as metas que as diversas partes têm para o empreendimento conjunto.

Averson e Rohm (2002) estabelecem um ciclo de feedback operacional e estratégico com o uso do Balanced Scorecard e seus indicadores, conforme Figuras 5 e 6 a seguir:



FIGURA 5: Feedback Estratégico e Operacional  
 Fonte: Arverson e Rohm (2002)

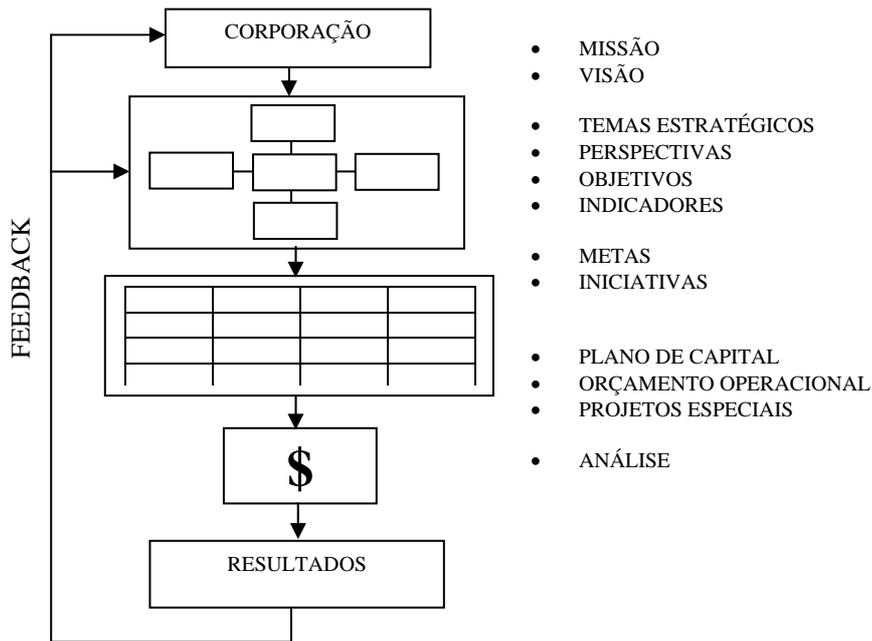


FIGURA 6: Unindo o Balanced Scorecard às Decisões de Recursos  
 Fonte: Arverson e Rohm (2002)

Um processo claro de monitoramento, controle e revisão da estratégia baseado no Balanced Scorecard, muitas vezes não é estabelecido, o que compromete o sucesso da iniciativa e a conseqüente aquisição de benefícios. Norton e Kaplan (1997) propõe um processo para criação do Balanced Scorecard composto de quatro etapas:

1. Definição da arquitetura de indicadores;
2. Consenso em função dos objetivos estratégicos;
3. Escolha e elaboração de indicadores;
4. Elaboração do plano de implementação.

A Figura 7, a seguir mostra um mapa de processo desenvolvido por Best Practices, LLC (2002), mostrando os processos chave de negócio, a partir de um levantamento feito com 24 diferentes companhias.

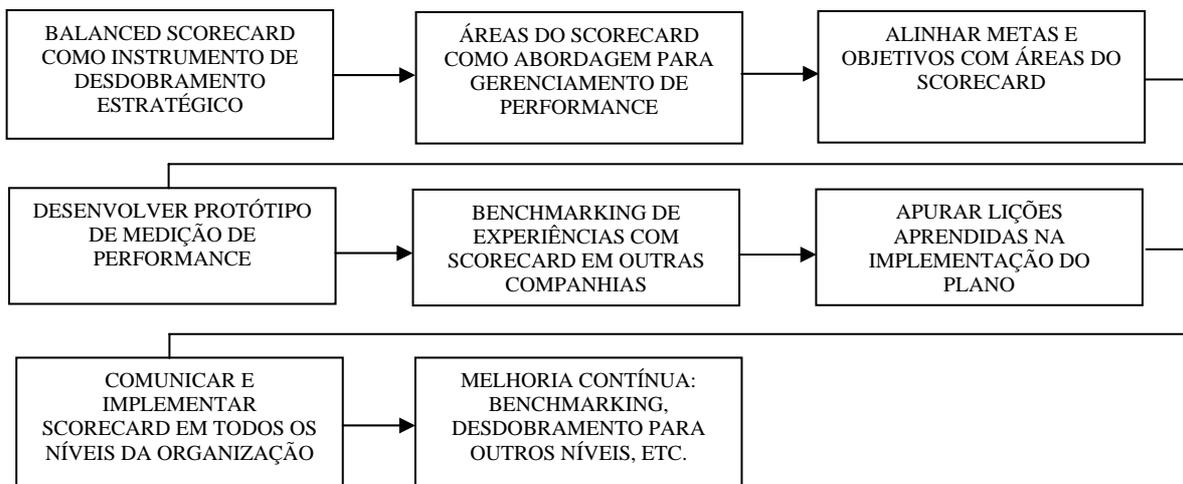


FIGURA 7: A Progressão do Balanced Scorecard  
 Fonte: Best Practices (2002)

## 8. Conclusões

O momento atual, de acirrada competição, em que os produtos e serviços não são mais vendidos, mas comprados (o poder está do lado consumidor e não do lado do produtor), a busca pela excelência tem permeado a disputa pelo sucesso e sobrevivência no mercado. O avanço tecnológico, a expansão sem precedentes da comunicação, a crescente mobilidade do Capital e mão-de-obra (especialmente a qualificada em alta tecnologia), condições geopolíticas imprevisíveis, aumento da população e abertura de mercados internacionais não permitem mais fazer negócios como se fazia antes. Dessa forma, a construção do Balanced Scorecard impulsiona as interfaces da empresa a agir na mesma direção para produzir os resultados finais objetivados, operacionalizando a visão, missão e aspiração estratégica em objetivos tangíveis e mensuráveis.

O Balanced Scorecard não substitui o sistema de medições cotidiana da empresa: as medidas do scorecard são selecionadas de modo a direcionar a atenção dos funcionários para os fatores capazes de levar a empresa a grandes realizações. Conforme cresce a adoção do Balanced Scorecard, as empresas constataam que ele pode ser utilizado para:

- Esclarecer e obter consenso em relação à estratégia.
- Comunicar a estratégia a toda a empresa.
- Alinhar as metas departamentais e pessoais à estratégia.
- Associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos anuais.
- Identificar e alinhar as iniciativas estratégicas.
- Realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas.
- Obter feedback para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la.

O BSC auxilia as organizações a maximizarem seus resultados uma vez que atua em quatro vetores: perspectiva financeira, perspectiva do cliente, perspectiva dos processos internos e perspectiva do aprendizado e crescimento, interligando todos os processos para se adquirir uma vantagem competitiva em custos, qualidade, tempo e flexibilidade.

Finalizando, medir é de suma importância para as organizações e se elas desejarem sobreviver e prosperar na era da informação, deverão utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades, perfeitamente atendida pelo Balanced Scorecard.

## 9. Referências bibliográficas

- AFRICA NEWS SERVICE. **Embracing the Concept of Value-Based Management**. Johannesburg, p.1008227u0183, 2001.
- ARVERSON, P.; ROHM, H. **Rolling it All Together: a Balanced Scorecard Approach**. Balanced Scorecard Institute, 2002. Disponível em <[www.balancedscorecard.org/](http://www.balancedscorecard.org/)>. Acesso em 15 maio 2003.
- BALANCED SCORECARD COLLABORATIVE. **Balanced Scorecard Functional Standards**. Release 1.0a, Lincoln, MA/USA: Balanced Scorecard Collaborative, Inc, 2000.
- BEST PRACTICES. **Executive Summary: Developing the Balanced Scorecard**. Chapel Hill/NC: Best Practices, LLC, 2002.
- CHIAVENATO, I.; CERQUEIRA NETO, E. **Administração Estratégica: em Busca do Desempenho Superior: Uma Abordagem além do Balanced Scorecard**, São Paulo: Saraiva, 2003.
- COBBOLD, I.; LAWRIE, G. **Classification of Balanced Scorecards Based on their Effectiveness as Strategic Control or Management Control Tool**, 2GC Limited, Berkshire, UK, Presented at PMA 2002, Boston/MA, July 2002.
- CORDEIRO, N. *et al.* Modelo de Gestão Estratégica para Organizações Prestadoras de Serviço. In: **Anais do Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, 2002, Niterói: UFF LATEC.
- FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. **Crítérios de Excelência: o Estado da Arte da Gestão para a Excelência do Desempenho e o Aumento da Competitividade**, São Paulo, 2005.

- HERNANDES, C. *et al.* Combinando o Balanced Scorecard com a Gestão do Conhecimento. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 01, no. 12, 2º trimestre 2000.
- HERZOG, A. Pensar, Planejar e Fazer. **Revista Exame**, páginas 52-56, 12 março 2003.
- KALLÁS, D. A **Abordagem Microeconômica do Comportamento do Consumidor Proposta por Kevin Lancaster como Complemento ao Modelo de Gestão Baseado no Balanced Scorecard**, Symnetics Business Transformation, 2001. Disponível em [www.symnetics.com.br](http://www.symnetics.com.br). Acesso em 3 dez. 2003.
- KOCH, N. **Quadro Equilibrado de Indicadores de Desempenho para a Gestão Estratégica Empresarial: Aplicação a uma Pequena Empresa da Área de Serviço Público de Energia Elétrica**. Dissertação de Mestrado (Engenharia de Produção). Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, RS, Brasil, 2002.
- LANCASTER, K. A New Approach to Consumer Theory, **Journal of Political Economy**, pág. 132-57, 1966.
- LANCASTER, K. **Modern Consumer Theory**, Billing & Sons, 1991.
- LOURENÇO, J.; MACHADO, A. O Balanced Scorecard como Ferramenta Gerencial para o Aprendizado Organizacional. In: **Anais do Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, 2002, Niterói: UFF LATEC.
- MATHEUS, L. Fatores a Serem Considerados na Estruturação do Controle de Projetos de Investimento – Uma Abordagem da Utilização do Balanced Scorecard. **Revista Produção On Line**, v.2, n.2, 2002. Disponível em [www.procucaoonline.inf.br/artigos/zip/03.zip](http://www.procucaoonline.inf.br/artigos/zip/03.zip). Último acesso em 11 dezembro 2003.
- NIVEN, P. **Balanced Scorecard Step-by-step: Maximizing Performance and Maintaining Results**, John Wiley & Sons, 1<sup>st</sup> edition, 2002.
- NORTON, D.; KAPLAN, R. **Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**, Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PHADNIS, S. **Selection of Project Metrics**. Six Sigma Corporation, 2001. Disponível em [www.isixsigma.com](http://www.isixsigma.com). Acesso em 8 outubro 2003.
- PORTER, M. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- RADÚNZ, R. **Sistema de Informação para a Avaliação de Desempenho de Atacados, Baseado na Metodologia Balanced Scorecard**. Dissertação de Mestrado (Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis/SC, Brasil, 2002.
- RIVADENEIRA, R. **El Balanced Scorecard (BSC) y sus Relaciones con la Calidad**, Martinez Consulting Group, Colômbia, Fundación Latinoamericana de la Calidad, 29 outubro 1999, Disponível em [www.calidad.org](http://www.calidad.org). Acesso em 30 nov. 2003.
- SANCHEZ, K *et al.* Balanced Scorecard: Inovação na Gestão de Organizações Hospitalares. In: **Anais do V Simpósio da Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais – SIMPOI**, São Paulo: FGV-EAESP, 2002.
- SANTANA, C. **Balanced Scorecard: Uma Proposta de Modelo para Aplicação no Setor Varejista do Ramo de Supermercado**, Symnetics Business Transformation, 2002. Disponível em [www.symnetics.com.br](http://www.symnetics.com.br). Acesso em 03 janeiro 2004.
- SAUAIA, A. **Preferências de Homens e Mulheres que Participam de Programas de Aprendizagem com Jogos de Empresas**. São Paulo: FEA/USP, UFRGS, 2000.
- SOARES, C. **Desenvolvimento de uma Sistemática de Elaboração do Balanced Scorecard para Pequenas Empresas**. Dissertação de Mestrado (Engenharia de Produção). Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre/RS, Brasil, 2001.
- SOLBERG, J. Integrated Manufacturing Systems: An Overview. **Design and Analysis of Integrated Manufacturing Systems**, USA. The National Academy of Science, 1988.
- ULRICH, D. *et al.* **Gestão Estratégica de Pessoas com Scorecard: Interligando Pessoas, Estratégia e Performance**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.