

## **Gestão da Estratégia com uso do BSC**

Conteúdo para impressão

### **Módulo 3: O Método Balance Scorecard (BSC)**

**Fundação Escola Nacional de Administração Pública***Presidente*

Paulo Sergio de Carvalho

*Diretor de Desenvolvimento Gerencial*

Paulo Marques

*Diretora de Formação Profissional*

Maria Stela Reis

*Diretor de Comunicação e Pesquisa*

Pedro Luiz Costa Cavalcante

*Diretora de Gestão Interna*

Aíla Vanessa de Oliveira Cançado

*Coordenadora-Geral de Educação a Distância:* Natália Teles da Mota

*Editor:* Pedro Luiz Costa Cavalcante; *Coordenador-Geral de Comunicação e Editoração:* Luis Fernando de Lara Resende; *Capa:* Ana Carla Gualberto Cardoso; *Conteudista:* Fabio Zimmermann (2010); *Revisores:* Wendy Balotin (2013), José Mendes (2013) e Alexandre Laval (2013).

Diagramação realizada no âmbito do acordo de Cooperação Técnica FUB/CDT/Laboratório Latitude e ENAP.

© ENAP, 2014

**ENAP Escola Nacional de Administração Pública**

Diretoria de Comunicação e Pesquisa

SAIS – Área 2-A – 70610-900 — Brasília, DF

Telefone: (61) 2020 3096 – Fax: (61) 2020 3178

# SUMÁRIO

<b>Módulo 3: O Método Balance Scorecard (BSC).....</b>	<b>5</b>
<b>3.1. As Perspectivas de Desempenho do BSC.....</b>	<b>5</b>
<b>3.2. Benefícios da utilização do BSC.....</b>	<b>6</b>
<b>3.3. Potencialidades: A Organização Orientada à Estratégia.....</b>	<b>7</b>



# Módulo 3:

## O Método Balance Scorecard (BSC)

Durante muitos anos, foram os dados financeiros os únicos e mais importantes indicadores utilizados pelas organizações para avaliarem sua gestão. Porém, nos dias atuais, novas necessidades foram impostas às empresas. Tem-se que obter resultados a partir da definição de um planejamento estratégico que integra as diferentes áreas da empresa o que, sem dúvida, representa uma revolução no conceito tradicional de gerenciar: assumir o autocontrole.

O modelo Balanced Scorecard, ou método, como é comumente denominado, estabelece uma forma de gestão dos objetivos institucionais sinérgica com as áreas/temáticas que envolvem as instituições, tendo como base os indicadores tangíveis: *"o objetivo é o de estabelecer um processo estruturado para a criação de medidas financeiras e não financeiras, representadas por objetivos estratégicos e metas em todos os níveis, possibilitando a integração entre esses grupos e proporcionando o alinhamento de toda a organização"*. Para o alcance desse objetivo, o BSC adota quatro perspectivas interligadas em uma relação de causa e efeito com a Missão, a Visão e a Estratégia da organização, conforme veremos no próximo tópico.

### 3.1. As Perspectivas de Desempenho do BSC

Conforme representado na Figura 3, o Balanced Scorecard não só contempla os resultados financeiros da organização, ele contempla, também, o sucesso esperado no futuro, avaliado dentro de quatro perspectivas:

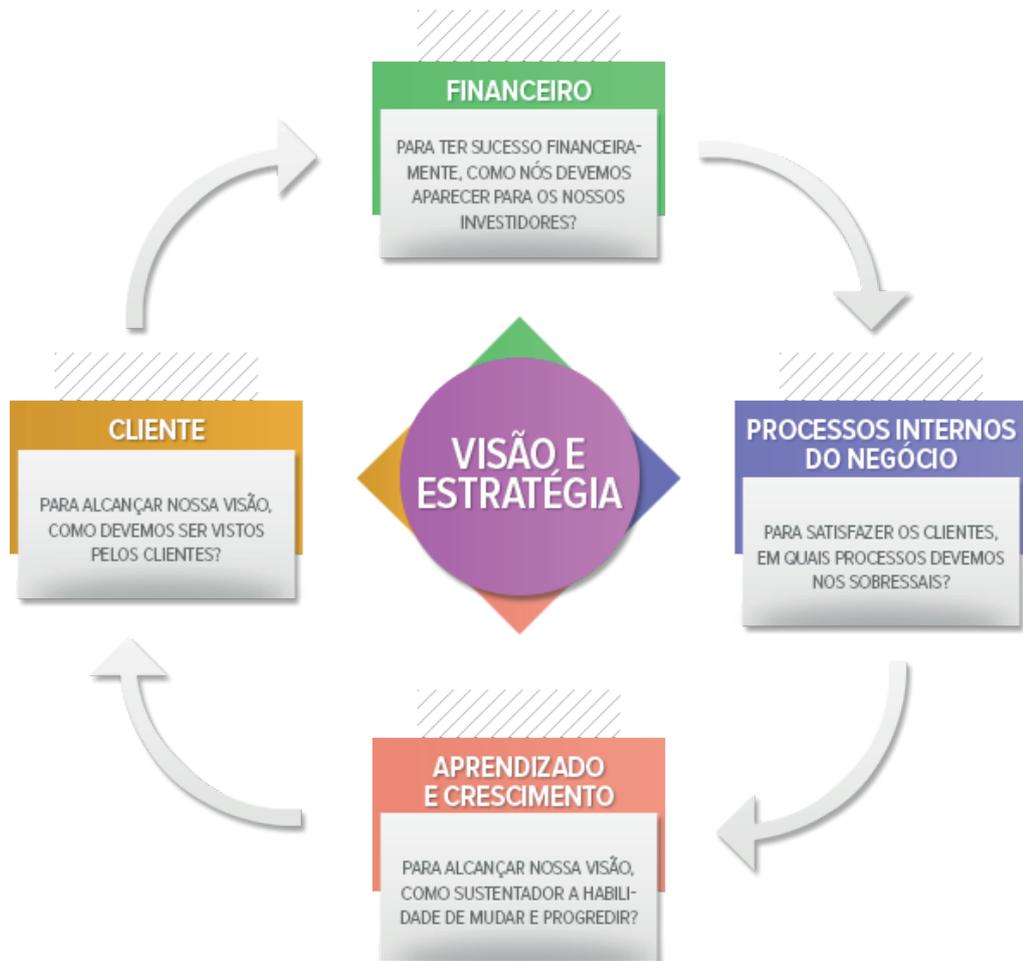
Perspectiva do cliente: A instituição deverá traduzir em medidas específicas os fatores importantes para os clientes, obtendo assim a satisfação e fidelização.

Perspectiva financeira: Monitora se a estratégia da instituição está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. As metas financeiras se relacionam com a rentabilidade e o crescimento.

Perspectiva dos processos internos: Nesta perspectiva as organizações identificam os processos críticos para a realização dos objetivos das duas perspectivas anteriores. Os processos devem criar as condições para que a organização ofereça propostas de valor ao cliente, capazes de atrair e reter clientes nos seus segmentos de atuação.

Perspectiva do aprendizado e do crescimento: A capacitação da organização se dará por meio dos investimentos em novos equipamentos, em pesquisa, em sistemas e nos recursos humanos da empresa.

Convém destacar que essas perspectivas são clássicas, mas não são obrigatórias, uma vez que cada organização pode defini-las de acordo com a suas escolhas estratégicas. Sendo assim, no âmbito da Administração Pública é frequente a utilização da perspectiva orçamentária (financeira) como base para as demais perspectivas do Balanced Scorecard (FELIX e FELIX, 2011).



### 3.2. Benefícios da utilização do BSC

Sendo assim, a proposta dos criadores do Balanced Scorecard, KAPLAN E NORTON (1992), para a fusão de medidas financeiras e não financeiras, permite uma abordagem ampliada da mensuração do desempenho. Os autores afirmam que a aplicação do BSC possibilita traduzir a visão e a estratégia da organização, comunicando os objetivos estratégicos e motivando o desempenho em face das metas estabelecidas. Sendo assim, trata-se de um instrumento capaz de descrever estratégias que criam valor, quando ligam os ativos tangíveis aos intangíveis.

Neste contexto, o BSC é um dos sistemas de medição do desempenho mais difundidos nas organizações. Segundo KAPLAN E NORTON (2004), o BSC é um Modelo de Gestão Estratégica cuja finalidade é traduzir a missão e a estratégia de uma unidade de negócio em objetivos e medidas tangíveis, que permitem avaliar o desempenho global da organização.

SPILLER (2004) ressalta que o crescimento da importância dos ativos intangíveis como fator decisivo na obtenção da vantagem competitiva caracteriza o final do Século XX, levando as organizações a buscar como melhor medi-los e apresentá-los aos investidores. O valor desses ativos depende do ambiente organizacional, da estratégia e não pode ser isolado dos processos que os transformam em resultados financeiros, dado o fato de que balanços são lineares e cumulativos, o que não ocorre com os ativos intangíveis.

KAPLAN E NORTON (1997) ressaltam os seguintes benefícios do BSC: é um instrumento flexível e possibilita o monitoramento contínuo do planejamento estratégico; possibilita o alinhamento dos objetivos da organização com a estratégia e com os indicadores; constrói um sistema de gestão estratégica que possibilita vincular a estratégia ao planejamento; considera diferentes grupos de interesse na análise e execução da estratégia; comunica a estratégia e; possibilita o direcionamento e enfoque nas ações. A seguir, serão apresentadas pesquisas relacionadas à utilização do BSC.

### 3.3. Potencialidades: A Organização Orientada à Estratégia

Segundo KAPLAN E NORTON (1997), a implantação do BSC com sucesso pode potencializar a criação de organizações orientadas à estratégia, que é caracterizada por cinco princípios:

#### Importante!

**Traduzir a estratégia em termos operacionais:** A construção de um mapa estratégico, ou seja, o detalhamento dos objetivos da organização é o primeiro passo para traduzi-la de maneira que haja ampla compreensão. Alcançar a clareza da estratégia é um aspecto essencial para testá-la na prática e direcionar a organização no alcance da visão de futuro. A identificação de temas e objetivos estratégicos, indicadores de desempenho, metas e iniciativas devem tornar a estratégia explícita o suficiente de modo que todas as pessoas envolvidas com o processo possam compreendê-la. Neste contexto, todos os indicadores de desempenho devem possuir metas definidas, as iniciativas estratégicas devem estar alinhadas aos objetivos estratégicos e provisionadas com recursos. Finalmente, um processo que proporcione sua implementação deve ser posto em prática para assegurar que a organização gere a estratégia continuamente.

**Alinhar a organização para criar sinergia:** Uma vez que a estratégia da organização tenha sido traduzida em termos operacionais, ela deve ser desdobrada para as diferentes áreas, processos e pessoas, a fim de que as estratégias locais e individuais possam estar alinhadas ao Plano Estratégico. Cada área formula uma estratégia apropriada para seus objetivos à luz das circunstâncias específicas – oportunidades, processos críticos e recursos de investimento. Entretanto, as estratégias locais devem estar ligadas aos temas e às prioridades estratégicas da organização.

**Importante!**

**Transformar a estratégia em tarefa de todos:** Uma única pessoa (ou apenas um pequeno grupo) não consegue executar uma dada estratégia, a menos que as pessoas que detenham o conhecimento também a compreendam. É correto afirmar que os dirigentes – aqueles que se prestam à tomada de decisão estratégica ou que estejam a serviço de determinar os rumos da organização – detêm o papel de formular a estratégia e mobilizem os funcionários para que estes se motivem em alcançá-la. Sendo assim, cada pessoa pode identificar sua contribuição para a execução da estratégia, tornando-a parte do seu trabalho cotidiano. Comunicação e capacitação contínuas são formas de atingir este objetivo, assim como a remuneração variável por desempenho.

**Transformar a estratégia em processo contínuo:** A estratégia é o meio pelo qual uma organização alcança seus objetivos. No entanto, as necessidades sociais não deixam de evoluir com o tempo e as expectativas dos cidadãos alteram-se continuamente. A revisão da estratégia deve ser, portanto, um processo contínuo. A gestão eficaz da estratégia depende da capacidade da organização em revisar e ajustar a hipótese estratégica e os processos que suportam sua execução. O orçamento deve estar vinculado ao sistema de gestão da estratégia de modo a suportar as decisões cotidianas e manter a organização focada nos objetivos estratégicos.

**Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva:** A condição mais importante para obter sucesso na orientação de uma organização para a estratégia é a participação ativa e visível da equipe de dirigentes. Orientar uma organização para a estratégia deve ser encarado como um processo de mudança cultural. Inicialmente, os dirigentes devem mobilizar a organização a fim de criar as condições favoráveis para a condução deste processo.

Agora que entendemos melhor os fundamentos do BSC, incluindo os seus benefícios e potencialidades, a seguir, detalharemos cada etapa da elaboração e gestão do planejamento estratégico com apoio nesta metodologia. Esteja atento para o fato de que essas etapas não constituem momentos estanques.

Caso queira se aprofundar no assunto, sugerimos a leitura do artigo e a visualização do vídeo abaixo:

LIMITES E DESAFIOS DO USO DO BSC EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: O CASO DA PREFEITURA DE PORTO ALEGRE

<http://www.youtube.com/watch?v=n9emLINCfNc>