

Enap Enap  
Enap Enap  
Enap Enap  
Enap Enap  
Enap Enap  
Enap Enap  
Enap Enap  
Enap Enap  
Enap Enap  
Enap Enap  
Enap Enap

Enap Enap  
Enap Enap  
Enap Enap  
Enap Enap  
Enap Enap  
Enap Enap  
Enap Enap  
Enap Enap  
Enap Enap  
Enap Enap  
Enap Enap



# Gestão da Estratégia com uso do BSC

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

Brasília 2014

Atualizado em: dezembro de 2013.

Enap |  
Enap |  
Enap |  
Enap |  
Enap |  
Enap |  
Enap |  
Enap |  
Enap |  
Enap |  
Enap |  
Enap |







# 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.

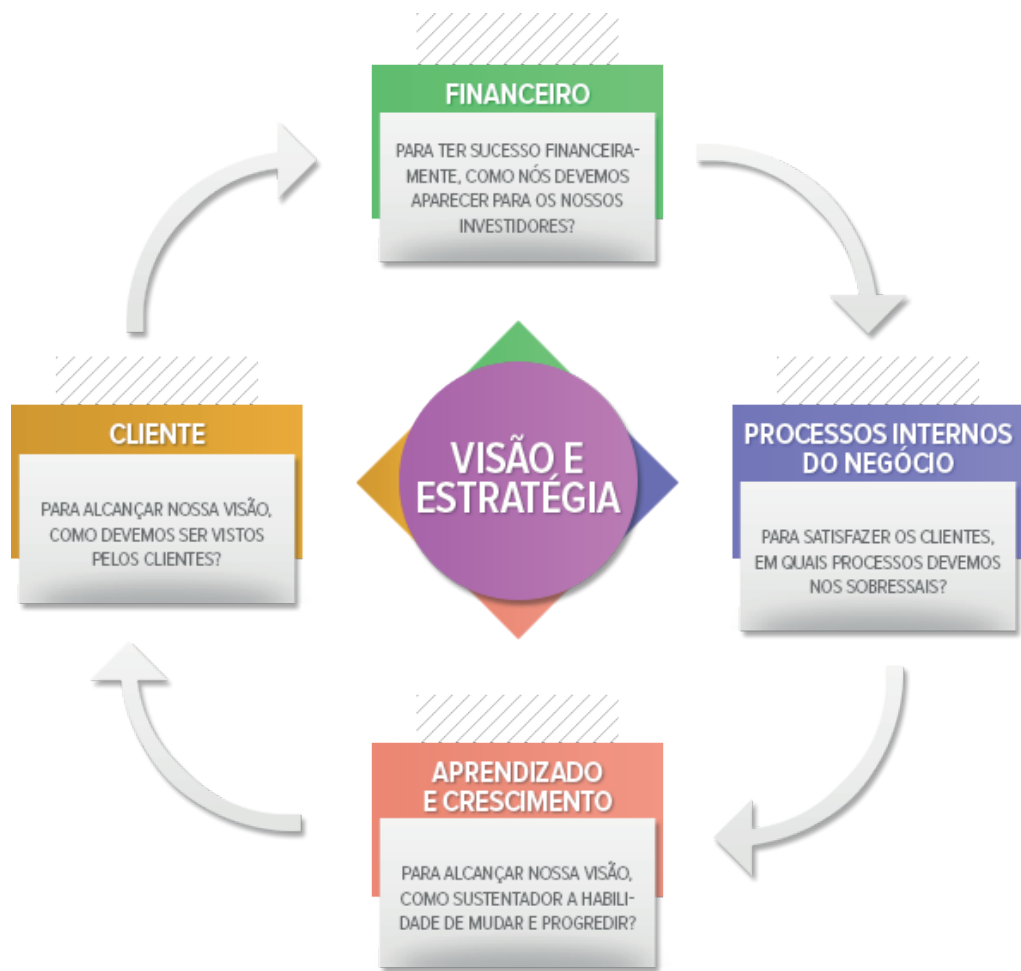
O modelo Balanced Scorecard, ou método, como é comumente denominado, estabelece uma forma de gestão dos objetivos institucionais sinérgica com as áreas/temáticas que envolvem as instituições, tendo como base os indicadores tangíveis: "*o objetivo é o de estabelecer um processo estruturado para a criação 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.

Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap

**Enap**

Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap

