

BALANCED SCORECARD

*Luziléa Brito de Oliveira*¹

RESUMO

Enquanto os caminhos tradicionais de mensuração de desempenho apontavam sempre na mesma direção (os indicadores financeiros e operacionais), o *Balanced Scorecard* (BSC) possibilitou a quantificação de intangíveis críticos – informação, pessoas, cultura – e revolucionou o sistema de avaliação de desempenho. Milhares de empresas adotaram o BSC ao longo de mais de uma década e o fizeram não apenas como um sistema de mensuração, passaram a adotá-lo como sistema de gestão estratégica.

PALAVRAS-CHAVE: Balanced Scorecard (BSC). Gestão estratégica. Mensuração. Ativos intangíveis.

INTRODUÇÃO

Em média, mais de 75% do valor de mercado das empresas resulta de ativos intangíveis que não são captados pelos critérios de avaliação tradicionais. Com base no argumento de que não se pode gerenciar o que não se consegue medir, Robert S. Kaplan e David P. Norton desenvolveram um sistema de avaliação revolucionário, denominado *Balanced Scorecard*, que possibilita a quantificação desses intangíveis críticos, como pessoas, informação e cultura.

Agora, mais de uma década depois, milhares de empresas em todo o mundo adotaram o *Balanced Scorecard*, não só como sistema de mensuração, mas também como sistema de gestão estratégica – com resultados extraordinários.

Usando exemplos reais de dezenas de empresas, Kaplan e Norton mostram como criar mapas estratégicos sob medida, que permitem às organizações:

- Esclarecer suas estratégias e comunicá-las a todos os empregados.
- Identificar os principais processos internos que determinam o sucesso da estratégia.

¹ Graduada em Ciências Contábeis, Especialização Lato-Sensu em Controladoria, Coordenadora de Recursos Humanos e Financeiros do CCAA de Vitória da Conquista – BA. E-mails: leaccaa@terra.com.br; luzileaoliveira@hotmail.com.

- Alinhar os investimentos em pessoas, tecnologia e capital organizacional, para que exerçam o maior impacto possível.
- Expor as lacunas na estratégia e adotar medidas corretivas imediatas.

BALANCED SCORECARD

A idéia do *Balanced Scorecard* pode ter surgido durante os anos sessenta na França, onde se utilizava uma ferramenta chamada *Tableau de Bord*. Era uma tabela que incorporava diversos rateios para o controle financeiro da empresa, com o passar dos anos passou a incorporar também indicadores não financeiros, que permitiam controlar também os diferentes processos de negócios.

Nos Estados Unidos, também na mesma década, a General Elétric desenvolveu uma tabela de controle para gerenciar os processos de negócios da empresa. A partir de oito áreas-chave de resultados, que incluíam temas como: rentabilidade, quota de mercado, formação e responsabilidade pública, a General Eletric definia indicadores para saber e conhecer o seu seguimento e controlar a concessão de objetivos, tanto no curto, como no longo prazo.

The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance foi o primeiro artigo publicado sobre o assunto em 1992, pela *Harvard Business Review* (HBR). *Putting the Balanced Scorecard to Work* foi a segunda publicação, também realizada pela HBR, no ano de 1993, com enfoque na importância dos indicadores ligados à estratégia do negócio.

A partir do ano de 1996, o *Balanced Scorecard* teve sua divulgação associada à implementação e execução bem sucedida de estratégia organizacional, através do artigo *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Manangement System*, também publicado pelo HBR, no qual Kaplan e Norton – os mentores do BSC – enfatizaram o conceito de painel de indicadores (*scorecards*) com a estratégia organizacional.

O *Balanced Scorecard* é um instrumento que integra as medidas derivadas da estratégia sem menosprezar o desempenho passado, sob quatro perspectivas diferentes. Assim, esse modelo traduz a missão e a estratégia de uma empresa em objetivos e medidas tangíveis. As medidas representam o equilíbrio entre os diversos indicadores externos [voltados para acionistas e clientes], e as medidas internas dos processos críticos de negócios [como a inovação, o aprendizado e o crescimento] (KAPLAN; NORTON).

Kaplan (1998, p. 120) assevera que o BSC nasceu como um novo sistema de medição de desempenho com base em indicadores financeiros e não-financeiros e acabou tornando-se um novo sistema gerencial. É um sistema de avaliação de desempenho empresarial e seu principal diferencial é reconhecer que os indicadores financeiros, por si mesmos, não são suficientes para isso, uma vez que só mostram os resultados dos investimentos e das atividades, não contemplando os impulsionadores de rentabilidade a longo prazo.

Embora gerenciemos as competências de todos, nossa inclinação era pelos cargos dos altos executivos. A definição das funções estratégicas chamou a atenção para algo que até então ainda não havíamos percebido [...]. Mostrou-nos um cargo em início de carreira que era extremamente importante. Os benefícios de nos focarmos nesse cargo será enorme.

Paul Smith, diretor de recursos humanos da Gray-Syracuse, mostra nos comentários acima como hoje as empresas podem concentrar seus investimentos no capital humano, e de maneira mais ampla, seus investimentos em todos os ativos intangíveis, para criar valor diferenciado e sustentável. Atualmente, todas as organizações criam valor sustentável por meio da alavancagem de seus ativos intangíveis. Nos níveis macroeconômico e microeconômico, os ativos intangíveis impulsionam a criação de valor a longo prazo.

Na última década, especialmente nos últimos anos, o que prevalece para além de teorias e modelos gerenciais é o fator humano nas organizações, mesmo nas empresas onde parece que não há identidade pessoal, o sucesso das mesmas vem das pessoas que compõem os seus quadros, por isso não haverá sucesso no uso de métodos e ferramentas se não for através das pessoas. As empresas terão o futuro definido por seu capital intelectual, uma nova estrutura influenciada pela tecnologia e por clientes bem diferentes. O que tem grande relevância é a qualidade do capital humano. São os profissionais envolvidos que levarão a empresa ao sucesso ou ao fracasso, à prosperidade ou à quebra do empreendimento. Além do conhecimento, devem desenvolver a habilidade para interagir de forma harmoniosa com os demais profissionais, ter capacidade de impactar e influenciar outras pessoas, ter iniciativa pessoal, capacidade de relacionamento com o mercado, habilidades de negociação, liderança de equipe, ser pró-ativo, assim como possuir a competência para o desenvolvimento dos produtos, na oferta de soluções, mercadorias e serviços.

Importante ainda, é a flexibilidade para se adaptar à cultura da empresa, capacidade de elaborar críticas, tranqüilidade para tomar decisões em situações de forte carga emocional, respeito pela instituição e habilidade para lidar com a pressão, ter foco no cliente e nas suas principais necessidades, saber calcular riscos, ter perspectiva global a respeito do negócio, ética e integridade em todas as suas ações.

Diante da necessidade de avaliar seus demonstrativos financeiros e não financeiros, as empresas passaram a utilizar o *Balanced Scorecard* e a Contabilidade Gerencial, vinculado à estratégia e à operação; é uma ferramenta importantíssima na tomada de uma série de decisões: a respeito de suas operações, de seus processos de produção, de seus objetivos, produtos e clientes.

Atkinson et al. (2000, p. 592) definem que o *Balanced Scorecard* reflete a primeira tentativa sistemática de desenvolver um projeto para o sistema de avaliação de desempenho, que enfoca os objetivos da empresa, coordenação da tomada de decisão individual e provisão de uma base para o aprendizado organizacional.

O *Balanced Scorecard* procura traduzir a missão, a visão e a estratégia da organização em objetivos e metas diferenciadas de acordo com quatro perspectivas:

1. Perspectiva Financeira;
2. Perspectiva do Cliente;
3. Perspectiva dos Processos de Aprendizagem de Negócios (ou Processos Internos);
4. Perspectiva de Evolução Organizacional (ou Aprendizado e Crescimento).

Estrutura básica a partir da Visão Estratégica:

1. Finanças – Para uma empresa ser bem sucedida financeiramente, como deve ser vista pelos acionistas?
2. Processos Internos – Para satisfazer os acionistas e os clientes, em que processo de negócios a empresa deverá alcançar a excelência?

3. Clientes – Para a empresa alcançar a sua visão, como deve ser vista pelos clientes?
4. Aprendizado e Crescimento – Para a empresa alcançar sua visão, como deve sustentar sua capacidade de mudar e melhorar?

Relação de causa e efeito:

1. Finanças – Permitir um crescimento de receita sustentável e uma gestão estratégica de custos.
2. Processos Internos – Buscar a excelência de desempenhos dos processos-chave.
3. Clientes – Incrementar a participação no mercado e o relacionamento com os clientes.
4. Aprendizado e Crescimento – Possuir recursos, clima e motivação.

Objetivos:

1. Perspectiva Financeira – Os objetivos financeiros representam metas de longo prazo, gerar retornos acima do capital investido na unidade de negócio. O BSC permite tornar os objetivos financeiros explícitos, além de permitir ajustes entre unidades de diferentes negócios e de diferentes fases de seus ciclos de vida e crescimento.

2. Perspectiva do Cliente – Dá ao executivo uma idéia clara de seus segmentos, alvos de clientes e negócios, dispondo um conjunto de medidas essenciais: participação, retenção, captação, satisfação e lucratividade. Representam metas para as operações, logísticas, marketing e desenvolvimentos de produtos e serviços da empresa.

3. Perspectiva dos Processos Internos – Os executivos identificam os processos críticos em que devem buscar a excelência, a fim de atender aos objetivos dos acionistas e de segmentos específicos de clientes.

4. Perspectiva do Aprendizado e Crescimento – Desenvolve objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional. Os objetivos estabelecidos nas perspectivas financeira, do cliente e dos processos internos revelam onde a empresa deve se destacar para obter um bom desempenho.

As medidas de desempenho em cada uma das perspectivas do Cenário Balanceado são:

1. Perspectiva Financeira – Valor agregado e retorno do investimento;
2. Perspectiva do Cliente – Satisfação, retenção, mercado e participação;
3. Perspectiva dos Processos Internos – Qualidade, tempo de resposta, custo e introdução de novos produtos;
4. Perspectiva de Aprendizado e Crescimento – Satisfação dos colaboradores e disponibilidade dos sistemas de informação.

Avaliando estas quatro perspectivas, será possível localizar os problemas, definir rumos, prever turbulências e entender para onde a empresa caminha. O BSC busca adequar o modelo de Contabilidade Financeira e ampliá-lo, de modo que incorpore a avaliação dos ativos intangíveis e intelectuais de uma empresa, como: produtos e serviços de alta qualidade, funcionários motivados e habilitados, processos internos eficientes e consistentes, clientes satisfeitos e fiéis.

Para aplicação do *Balanced Scorecard* (Cenário Balanceado) nas organizações, três aspectos são de fundamental importância:

1. A integração entre as quatro perspectivas, para que estas não se tornem isoladas dentro do contexto;

2. O balanceamento entre os graus de importância das perspectivas do BSC;
3. O BSC deve ser visto pela organização como um sistema de gestão estratégica e não somente de gestão financeira.

A construção do BSC deve ligar a missão e a estratégia de uma unidade de negócios a adjetivos e medidas explícitos. Porém, isto representa apenas uma parte do que é um BSC, pois, o mesmo deve fazer parte de um plano corporativo, com divulgação ampla por pessoas envolvidas com as decisões da empresa, principalmente funcionários de nível corporativos e conselheiros.

A capacidade de aprendizado organizacional fica muito clara, pois cada pessoa da organização passa a compreender os significados de cada indicador nos diversos setores da organização, o que pode contribuir tanto para a justificação de medidas, quanto para ajustes e correções.

Perspectiva Financeira

O êxito, com as estratégias definidas, implementadas e executadas, é medido pela: lucratividade da estratégia, crescimento e incremento do valor para o acionista.

Para Kaplan e Norton (1997) existem três diferentes estágios do negócio:

1. Rápido Crescimento – os objetivos enfatizarão o crescimento das vendas, os novos mercados e os novos consumidores, os novos produtos e os novos canais de marketing, vendas e distribuição, mantendo um nível adequado de gastos com desenvolvimento de produtos e processos;
2. Sustentação – os objetivos enfatizarão as medidas financeiras tradicionais como: o retorno sobre o capital investido, lucro operacional e a margem bruta. Essas medidas representam o objetivo financeiro clássico de excelente retorno sobre o capital investido;
3. Colheita – a ênfase recairá sobre o fluxo de caixa. Qualquer investimento deverá prover retorno em caixa (*cash pay back*) certo e imediato.

Costa (2001), elenca os temas mais focados pelas empresas para realizar a estratégia: crescimento e *mix* de receita, retorno sobre o investimento, valor econômico agregado, lucratividade, redução de custo, aumento de produtividade, aumento de receitas, utilização de ativos, estratégia de investimento e gerenciamento do risco.

Perspectiva do Cliente

Identifica os segmentos de mercado visados e as medidas do êxito da empresa nesse segmento. Identificar os fatores importantes na concepção dos clientes é uma exigência do BSC, e as preocupações deste, em geral, situam-se em torno de quatro categorias: tempo, qualidade, desempenho e serviço. Em termos de indicadores considerados como essenciais nessa perspectiva, constam: participação de mercado, retenção de clientes, captação de clientes, lucratividade dos clientes e o nível de satisfação dos consumidores.

Perspectiva dos Processos de Aprendizagem de Negócios (ou Processos Internos)

É traçada após o estudo da perspectiva financeira e dos clientes, pois essas fornecem as diretrizes para seus objetivos.

Os processos internos são classificados em quatro grupamentos:

1. Gestão Operacional – produção e entrega de produtos e serviços aos clientes.
2. Gestão de Clientes – estabelecimento e alavancagem dos relacionamentos com os clientes.

3. Inovação – desenvolvimento de novos produtos, serviços, processos e relacionamentos.
4. Regulatório e Social – conformidade com as expectativas reguladoras e sociais, e desenvolvimento de comunidades mais fortes.

A perspectiva dos processos internos representa as várias atividades empreendidas dentro da organização, que busca identificar quais os processos críticos e vitais nos quais a empresa se destaca, para que os objetivos dos acionistas, dos clientes e dos interessados sejam plenamente atendidos. Resumidamente, abrange os processos de:

1. Inovação – criação de produtos e serviços;
2. Operacional – produção e comercialização;
3. Serviço pós-venda – suporte ao consumidor após as vendas.

Os aprimoramentos nos processos operacionais quase sempre geram resultados a curto prazo por meio de reduções de custo e melhoria de qualidade. Os benefícios decorrentes do fortalecimento com os clientes começam a aparecer de seis a doze meses depois da melhoria inicial nos processos de gestão de clientes. Os processos de inovação geralmente levam ainda mais tempo para produzir receitas e margens operacionais mais altas. Já os resultados do aprimoramento dos processos regulatórios e sociais podem ocorrer ainda mais longe no futuro, à medida que as empresas evitam litígios e reforçam sua reputação na comunidade. As estratégias devem ser balanceadas, incorporando pelo menos um tema estratégico de cada um de seus quatro grupamentos de processos internos.

A melhoria dos processos internos no presente é um indicador chave do sucesso financeiro no futuro.

Perspectiva de Evolução Organizacional (ou Aprendizado e Crescimento)

Oferece a base para a obtenção dos objetivos das outras perspectivas. Com isso, identifica-se a infra-estrutura necessária para propiciar o crescimento e melhorias a longo prazo, a qual provém de três fontes principais: as Pessoas, os Sistemas e os Procedimentos Organizacionais.

Identifica também as capacidades de que a organização deve dispor para conseguir processos internos capazes de criar valor para clientes e acionistas. Os indicadores importantes são:

1. Nível de satisfação dos funcionários;
2. Rotatividade dos funcionários;
3. Lucratividade por funcionário;
4. Capacitação e Treinamento dos funcionários;
5. Direcionadores Específicos

5.1 Índices detalhados de habilidades específicas requeridas pelo novo ambiente competitivo.

6. Participação dos funcionários com sugestões para redução de custos ou aumento de receitas.

Três componentes dos ativos intangíveis são essenciais para a implementação da estratégia:

1. Capital Humano: representado pelas habilidades, talentos e conhecimento para executar as atividades requeridas pela estratégia.
2. Capital da Informação
 - ✓ Informações Estratégicas – disponibilidade de sistemas de informação, de infra-estrutura e de aplicativos de gestão do conhecimento necessários para suportar a estratégia.

3. Capital Organizacional

- ✓ Cultura – conscientização e internalização da missão, da visão e dos valores comuns.
- ✓ Liderança – Disponibilidade de líderes qualificados, em todos os níveis hierárquicos, para impulsionarem as organizações na execução da estratégia.
- ✓ Alinhamento – Alinhamento das metas e incentivos com a estratégia em todos os níveis hierárquicos.
- ✓ Trabalho em Equipe – Compartilhamento dos conhecimentos e recursos das pessoas com potencial estratégico.

Sugere-se como forma de alinhar os ativos intangíveis com a estratégia da empresa, a definição de temas (pontos) estratégicos e descrever como a estratégia será implementada. Após isso, alinha-se com a estratégia recursos humanos, tecnologia da informação e programas de incentivos organizacionais e especifica-se a integração entre esses componentes.

Não se deve avaliar através dos métodos tradicionais: Calcular o ROI (Retorno sobre o Investimento = Lucro Operacional / Investimento).

Identificam-se três abordagens básicas para o alinhamento dos ativos intangíveis à estratégia:

1. Funções estratégicas – alinham o capital humano com os temas estratégicos.
2. Portfólio estratégico de TI – alinha o capital da informação com os temas estratégicos.
3. Agenda de mudanças organizacionais – integra e alinha o capital organizacional para o aprendizado e a melhoria contínua dos temas estratégicos.

Quando todos os três componentes da perspectivas de aprendizado e crescimento – capital humano, capital da informação e capital organizacional – estão alinhados com a estratégia, a empresa desfruta de alto grau de prontidão: ela tem a capacidade de mobilizar e sustentar o processo de mudança necessário para executar sua estratégia. A prontidão da organização é grande quando:

- As capacidades do capital humano nas funções estratégicas estão estreitamente alinhadas com os temas estratégicos.
- O capital da informação fornece infra-estrutura vital e aplicações estratégicas de TI que complementam o capital humano para a promoção de desempenho notável dos temas estratégicos.
- Cultura, liderança, alinhamento e trabalho em equipe reforçam as mudanças no clima organizacional, necessárias para a execução da estratégia.

Os ativos financeiros não devem ser medidos pelo dinheiro gasto em seu desenvolvimento nem por análises independentes sobre capacidades e contribuições de ativos independentes sobre capacidades e contribuições de ativos de RH e de TI. Quanto mais estreito for o alinhamento dos Ativos Intangíveis com a estratégia, maior será o seu valor de retorno para a organização, e vice-versa.

Os Ativos Intangíveis adquirem valor apenas no contexto da estratégia, para cuja execução devem contribuir. Os investimentos em RH e TI devem ser integrados, se a organização quiser realizar todos os seus benefícios potenciais.

O alinhamento e a integração fornecem os elementos básicos conceituais para o desenvolvimento de objetivos de capital humano, de capital da informação e de capital organizacional, na perspectiva de aprendizado e crescimento.

Em *Balanced Scorecard* e a *Gestão do Capital Intelectual* (2003), José Francisco Rezende, apresenta conceitos relativos à mensuração da performance das organizações e dos profissionais que nelas trabalham a partir do enfoque de mensuração equilibrada do desempenho e sua aplicação prática,

no formato do BSC como indutor de competitividade em uma instituição financeira. Para melhor compreensão dos relacionamentos entre o conceito integrador da mensuração equilibrada e suas diversas vertentes, são expostos procedimentos consagrados de diagnósticos e a avaliação organizacional.

Norton e Kaplan, em seu livro **A Estratégia em Ação** (1997), mostram como diversos executivos estão utilizando o *Balanced Scorecard* para orientar o desempenho atual e focalizar o desempenho do futuro. Entre as medidas destacam-se: desempenho financeiro, conhecimento do cliente e processos internos.

Em outro livro, **Organização Orientada para a Estratégia** (2000), os criadores do *Balanced Scorecard*, Norton e Kaplan, lançam nova abordagem que transforma a estratégia em processo contínuo, envolvendo não apenas a alta administração, mas todos na organização; compartilham os resultados de dez anos de aprendizado e pesquisa em mais de 200 empresas que implementaram o BSC.

Com base em mais de 20 estudos de casos analisados em profundidade – como Mobil, CIGNA, Nova Scotia Power e AT&T Canadá –, os autores mostram como as organizações usaram o *scorecard* para a criação de um referencial de gerenciamento do desempenho totalmente novo. Kaplan e Norton explicitam os cinco princípios críticos necessários à construção de organizações focalizadas na estratégia:

1. traduzir a estratégia em termos operacionais;
2. alinhar a organização com a estratégia;
3. transformar a estratégia em tarefa cotidiana de todos;
4. converter a estratégia em processo contínuo e
5. mobilizar a mudança por meio de uma liderança forte e eficaz

O BALANCED SCORECARD COMO SISTEMA GERENCIAL

O *Balanced Scorecard* se transformou no sistema operacional de um novo processo gerencial estratégico, criando um novo tipo de organização, estruturada sob as exigências da estratégia.

Este sistema gerencial, embora busque avaliar os fatores financeiros e não financeiros de uma empresa, acaba por dar ênfase nos resultados financeiros, ao associar todas as demais medidas a objetivos financeiros, ou seja, os aspectos não financeiros, indiretamente, transformar-se-ão em aspectos financeiros. Um *Balanced Scorecard* bem construído pode livrar a empresa da miopia gerencial e amenizar as distorções provenientes da perseguição de resultados financeiros de curto prazo.

Quando integradas, as quatro perspectivas proporcionam uma análise e uma visão ponderada da situação atual e futura da performance do negócio, produzindo um equilíbrio entre:

- Objetivos de curto prazo X objetivos de longo prazo;
- Indicadores financeiros X indicadores não financeiros;
- Medições com foco externo (acionista, clientes) X foco interno (processos internos de negócios, inovação, aprendizado);
- Medições de resultado de esforços passado X impulsionadores de desempenho futuro.
- Os processos que ajudam as empresas a conectar os objetos de longo prazo às ações de curto prazo são:
 - Tradução da Visão;

- Comunicação e Conexão;
- Planejamento de Negócios;
- Feedback e Aprendizado.

Segundo Kaplan e Norton no livro **Estratégia em Ação – Balanced Scorecard** antes de iniciar o processo de criação do *scorecard*, a empresa deve tomar as seguintes providências:

- I. Obter o consenso na alta administração sobre os objetivos que estão levando a adoção desta ferramenta;
- II. Definir a pessoa que comandará o processo, geralmente um alto executivo de apoio da organização.

Existem quatro etapas fundamentais para a implantação do BSC:

✓ **1.ª Etapa – Arquitetura do programa de medição** – Nesta etapa deve-se selecionar a unidade organizacional e identificar as limitações e oportunidades.

✓ **2.ª Etapa – Definição dos objetivos estratégicos** – Através dos principais executivos é elaborada uma relação preliminar de objetivos, dentre os quais serão selecionados três ou quatro, de acordo com cada perspectiva.

✓ **3.ª Etapa – Escolha dos indicadores estratégicos** – São realizadas reuniões que identificarão os indicadores que mais mostrarão a intenção que a empresa tem com o *scorecard* e, para cada indicador, deve-se descobrir as fontes de informações necessárias e como usá-las. Ao final desta etapa, deve ser elaborado um documento que transmita as intenções e o conteúdo do BSC a todos os funcionários da unidade de negócio em questão.

✓ **4.ª Etapa – Elaboração do plano de implementação** – Neste momento, os planos são desenvolvidos com os líderes e finaliza-se a implantação, integrando o BSC ao sistema gerencial da organização.

Assim como toda mudança, a implantação do *Balanced Scorecard* também encontra barreiras a serem vencidas na sua implantação, dentre elas:

1. Os líderes da organização não compram a idéia do modelo, logo de início;
2. Tomam o BSC como uma ferramenta de indicadores e não como um sistema de gestão da estratégia;
3. Comunicação inadequada e insuficiente que não explica para os funcionários o que é o BSC e como ele deve ser utilizado;
4. Falta de integração entre o BSC e o processo de gestão.

CONCLUSÃO

O *Balanced Scorecard* é uma poderosa ferramenta gerencial para descrever e comunicar a estratégia, combinando fatores tangíveis e intangíveis de uma empresa. Exercerá maior impacto, se os sistemas de mensuração concentrarem-se na estratégia da organização – espera-se criar valor sustentável no futuro, ou seja, ao projetar o *Balanced Scorecard*, a organização deve medir os poucos parâmetros críticos que representam sua estratégia para a criação de valor a longo prazo.

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 implantação 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.

O BSC precisa ser mais do que uma combinação de medidas financeiras e não financeiras agrupadas em quatro perspectivas. Tem que compor e demonstrar a história da estratégia da unidade de negócio. É a integração das medidas de resultados com vetores de desempenho através de várias relações de causa e efeito.

BALANCED SCORECARD

ABSTRACT:

While the traditional paths of performance measuring always pointed toward the same direction (the financial and operational indicators), the Balanced Scorecard (BSC) made the quantification of intangible critical possible (information, people, culture) which revolutionized the system of performance evaluation. Thousands of companies have adopted BSC for more than one decade, and have turned it not just into a measuring system, but as a system of strategic management as well.

KEY-WORDS: Balanced Scorecard (BSC). Strategic management. Financial and operational indicators.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KAPLAN, R. S. et al. **Contabilidade gerencial**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos**. 1. ed. São Paulo: Campus, 2004.

_____. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotaram o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico: diretrizes para o trabalho didático-científico na Universidade**. 4. ed. São Paulo: Cortez & Moraes, 1979.

SOARES JÚNIOR, H. **Experiências de implantação do Balanced Scorecard: como as empresas estão implantando o BSC no Brasil**. 2003. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2003.