

## 1 - Como definir o Balanced Scorecard (BSC)?

Conceitualmente, o Balanced Scorecard, também conhecido como BSC, é um modelo de gestão que auxilia as organizações a traduzir a estratégia em objetivos operacionais que direcionam comportamentos e desempenho.

Este conceito, foi concebido por David Norton e Robert Kaplan (professor da Harvard Business School) e surgiu em princípios da década de 1990, a partir da percepção de que os modelos de gestão anteriores contemplavam somente indicadores financeiros, mostrando-se, assim, incapazes de refletir as atividades criadoras de valor relacionadas com os ativos intangíveis de uma organização em relação ao novo cenário econômico.

Outro ponto de percepção, foi de que indicadores financeiros refletiam resultados defasados e não comunicavam projeções de desempenhos futuros estimados mediante investimentos em clientes, fornecedores, funcionários, tecnologia e inovação.

A sigla BSC, traduzida, significa *Indicadores Balanceados de Desempenho*, e pressupõe que a escolha dos indicadores para a gestão de uma empresa não deve se restringir a informações econômicas ou financeiras. 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 e inovações, se bem aplicadas aos processos internos das empresas, alavancará o desempenho esperado no mercado junto aos clientes e trará à empresa os resultados financeiros esperados. Aqui vale uma ressalta para podermos quebrar alguns mitos sobre o Balanced Scorecard.

### O BSC **NÃO**:

- É um novo **sistema de indicadores financeiros**;
- Fornece um **diagnóstico operacional**;
- **Gera** a estratégia empresarial;
- É um **projeto único**;
- É um **sistema de informática** adequado...que **opera automaticamente**.

### Na realidade, o BSC:

- É um instrumento para suportar a **gestão**;
- É um **processo** para efeitos gerenciais;
- Contribui para a transparência sobre as **informações de gerenciamento**;
- É um instrumento para **concretizar e comunicar a estratégia**;
- Somente alcança seu potencial integral se **receber vida por meio de um suporte contínuo da liderança da organização**.

Como um processo vivo de aprendizado, este modelo vem se aperfeiçoando ao longo dos anos e se tornando um referencial para a mensuração do desempenho e da gestão da estratégia das organizações.

2 - Qual a estrutura conceitual que o BSC está baseado?

A concepção do Balanced Scorecard está centrada em permitir com que as organizações tornem-se Orientadas à Estratégia. Com base neste desafio, cinco princípios permitem que o foco e o alinhamento estratégico sejam mantidos, embora as realidades, desafios, ritmos e seqüência das organizações sejam diferentes.

São eles:

- **Traduzir a estratégia em termos operacionais** – de modo que todos possam entendê-la.
- **Alinhar a organização à estratégia** – A partir do envolvimento e comprometimento de todos.
- **Transformar a estratégia em tarefa de todos** – por meio da contribuição pessoal para a implementação da estratégia.
- **Converter a estratégia em processo contínuo** – Por meio do aprendizado e de revisões contínuas da estratégia.
- **Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva** – Para promover a transformação.

#### Os princípios da Organização Orientada para a Estratégia



Fonte: *Balanced Scorecard Collaborative, Inc. e Symnetics – Princípios de uma organização orientada à estratégia*

Para se entender melhor como se dá este processo de tornar uma Organização Orientada à Estratégia, podemos detalhar um pouco mais um dos primeiros princípios, que trata da tradução da estratégia.

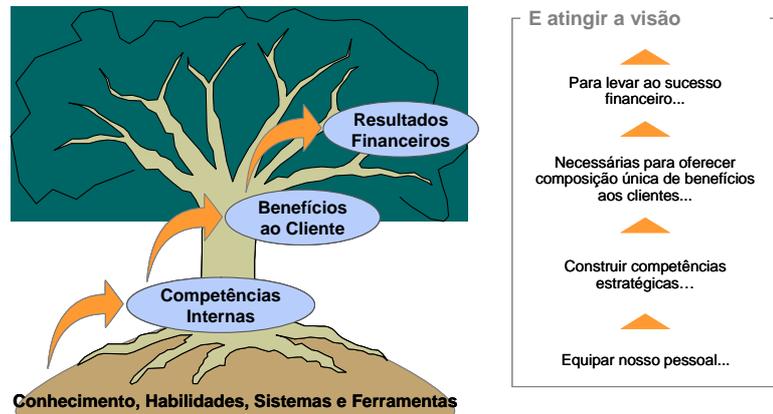
O BSC, portanto, a partir de uma visão integrada e balanceada da empresa, permite descrever a estratégia de forma clara, através de objetivos estratégicos em 4 perspectivas (financeira, mercadológica, processos internos e aprendizado & crescimento), sendo todos eles relacionados entre si através de uma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



Fonte: *Balanced Scorecard Collaborative, Inc. e Symnetics – As quatro perspectivas do BSC usualmente identificadas*

Fazendo uma analogia, as perspectivas do BSC poderiam ser representadas por uma árvore, na qual se busca ter cada vez mais o solo fértil e adubado (perspectiva de aprendizado e crescimento), para que a planta tenha um tronco forte e saudável (perspectiva de processos internos), a fim de que os nutrientes sejam levados a todos os galhos necessários desta árvore (perspectiva de clientes), gerando frutos vistosos (perspectiva financeira) e atingindo assim o seu propósito (visão).

Estes frutos representam os resultados esperados pelos acionistas (analogamente esperados pelas pessoas que investiram no desenvolvimento da árvore), e parte deles, estarão sendo utilizados para retroalimentar a organização, para que o solo continue fértil, permitindo assim um crescimento sustentável.



Fonte: *Balanced Scorecard Collaborative, Inc. e Symnetics – Analogia dos conceitos do BSC com uma árvore*

Este relacionamento de causa e efeito explicita a hipótese estratégica da organização, representada através do que chamamos de **Mapa Estratégico**, o qual ajuda as organizações a verem suas estratégias de maneira coesa, integrada e sistêmica. Este mapa contempla as grandes linhas de raciocínio da organização, tais como a busca pela excelência operacional, inovação, crescimento, sustentabilidade, etc.

### 3 - BSC e Planejamento Estratégico são a mesma coisa?

Não. Estas poderiam ser entendidas como ferramentas complementares. Todo o trabalho do BSC parte do princípio que a estratégia da organização, bem como sua missão, visão e valores já estão previamente definidos no Planejamento Estratégico da Organização.



Fonte: *Balanced Scorecard Collaborative, Inc. e Symnetics – Relacionamento entre o BSC e a estratégia.*

A função do BSC, está em traduzir as diretrizes estratégicas descritas no Planejamento Estratégico, de forma que todos da organização possam entendê-las, para que a estratégia possa ser implementada, monitorada, e acompanhada no longo prazo. Desta forma, o BSC cria uma ponte entre os recursos disponíveis e a geração de valor de uma organização.

#### 4 - O BSC pode ser aplicado em Saúde, Segurança e Meio Ambiente?

O BSC pode ser aplicado a qualquer área de atuação da empresa que queira explicitar a sua contribuição à estratégia corporativa. Tendo em vista que Saúde, Segurança e Meio Ambiente é uma preocupação cada vez mais forte nas organizações, tecnologias de gestão como o Balanced Scorecard podem ajudar na explicitação e acompanhamento da estratégia da área para a busca de sua eficiência e eficácia, uma vez que esta ferramenta estabelece foco, prioridade, racionalização e eficiência dos programas estratégicos, crescendo assim a visibilidade do impacto econômico e social destes programas nos resultados da organização.

#### 5 - Citar alguns exemplos de sucesso do BSC aplicado em Saúde, Segurança e Meio Ambiente?

Petrobras, Grupo Gerdau, Suzano Papel e Celulose, Suzano Petroquímica, Copesul, Petroflex, Oxiteno, Duke Energy Brasil, Parceiros Voluntários (ONG), Prefeitura de Porto Alegre, Governo do Rio Grande do Sul, são alguns exemplos de organizações que vêm obtendo resultados expressivos com o Balanced Scorecard, e que de alguma forma ressaltaram a preocupação com Saúde, Segurança e Meio Ambiente em seus mapas, sejam eles por meio de explicitação de objetivos estratégicos nos Mapas Corporativos, ou até mesmo a geração de mapas específicos da área em questão.