

LP&ZINE



## Guia Balanced Scorecard



Lauro Jorge Prado  
1a. Edição 2002

SÉRIE EMPRESARIAL



GUIA LJP e-ZINE PARA BALANCED SCORECARD

# Bal anced Scorecard





**SÉRIE EMPRESARIAL**  
**BALANCED SCORECARD**  
**e-Book 1ª. Edição**  
**Junho 2002**

©LAURO JORGE PRADO  
84.200-000 - Rua Curitiba, 427 - Jardim N. S. Fátima - Jaguariaíva, PR  
Tel.:(43) 535-1471 - Fax.: (43) 535-2418

Edição especial para distribuição pela internet.

Home Page  
LJP e-Zine  
<http://lauoprado.tripod.com/ezine/>  
e-mail  
[lauoprado@uol.com.br](mailto:lauoprado@uol.com.br)

## BALANCED SCORECARD

**A minha esposa Ione e aos meus filhos Guiherme e Renata,  
que são a razão pelo qual eu encontro forças para concluir  
trabalhos como este.**

**"IN GOD WE TRUST, ANYBODY ELSE BRING DATA!"**  
**Edward Deming**

## RESUMO

Balanced Scorecard é um dos melhores métodos de gestão que apareceu nos últimos anos. No ano de 2002 está completando 10 anos da apresentação do Balanced Scorecard ao mundo por Robert Kaplan e David Norton, através da publicação do artigo "The Balanced Scorecard – Measures that drive performance" (Balanced Scorecard – medidas que impulsionam o desempenho) na conceituada revista Harvard Business Janeiro-Feveiro de 1992.

Criada para resolver problemas de avaliação de desempenho, porém a ferramenta se mostrou capaz na ajuda para implementação de novas estratégias nas empresas e na criação de valor para o cliente, transformando-se numa ferramenta gerencial e estratégica de sucesso. Não é por acaso que a Harvard Business em 1997 disse que o Balanced Scorecard era uma das descobertas mais importantes do mundo dos negócios dos últimos 75 anos.

Por ser um assunto cativante eu resolvi escrever um e-book com a intenção de apresentar a vocês caros leitores, um pouco do que é, qual a relação com outras ferramentas e como implantar o Balanced Scorecard.

O e-book está dividido em quatro capítulos onde destaco o poder da ferramenta, sua origem, como implantar e onde usar o Balanced Scorecard para melhorar a vida em nossa volta.

Embora existam muitas publicações sobre o assunto, eu apresento a vocês este trabalho de pesquisa. Boa Leitura.

Lauro Jorge do Prado

Palavras-chave:

Balanced Scorecard, Estratégia, Gestão, Desempenho, Finanças e Controle.

## Apresentação

Administrar uma empresa é conduzi-la por caminhos cheios de obstáculos e perigos a cada instante. O diferencial entre uma e outra empresa está na forma de como o administrador domina as ferramentas de controle que lhe serve de instrumento para guiá-lo.

É muito comum hoje em dia notícias de tropeços de empresas que se arriscaram e se deram mal porque não souberam avaliar certos aspectos que envolvem a difícil condução num mar de competição e riscos.

A escolha e a compreensão de como funciona a ferramenta gerencial é fundamental para uma organização, não adianta ter a ferramenta e não saber quando e como usá-la.

O sucesso de um empreendimento está no seu propósito principal, naquilo que está definido na sua missão e visão, na sua definição estratégica. Ter um produto revolucionário, com um ótimo preço e com uma qualidade acima da concorrência, pode fazer a diferença, porém não é tudo. Há necessidade de entender como funciona o complexo empresarial, o processo da organização, e dotá-la de instrumentos que indiquem a cada momento como está a empresa e dê meios para que cada responsável em cada atividade na empresa possa corrigir o rumo com agilidade e eficácia.



**Figura 1 : Organização - Pensamento Estratégico**



## BALANCED SCORECARD

O que se vê ainda nas empresas é uma forma míope de administrar, onde a gerencia financeira vai por um caminho – o do controle e a gerencia operacional por outro, havendo a necessidade de reformulação de perfil onde passa por um alinhamento e cumplicidade necessária entre as duas gerências. Não precisa a gerencia de produção fazer um curso de finanças, há necessidade tanto um como ou outro compreender bem a cultura da empresa e pensar de forma corporativa e estratégica.

Vejamos porque temos que dominar esta ferramenta:

“Menos de 10% das estratégias efetivamente formuladas são efetivamente executadas” – Revista Fortune

“Na maioria das falhas – nós estimamos 70% - o problema real não é estratégia ruim... É execução ruim. – Revista Fortune”.

“Estratégia nunca foi tão importante” – Business Week

“35 % das decisões de valuation são dados não financeiros”

“Mais de 75% das organizações brasileiras não vinculam incentivos e remuneração com a estratégia”

“78% das empresas brasileiras não vinculam o orçamento com a estratégia”

Vejamos os mais populares programas de gerenciamentos

### **Sistema de Gerenciamento Estratégico**

- ✓ Balanced Scorecard

### **Programas de Certificação da Qualidade**

- ✓ ISO 9001
- ✓ Baldrige – Melhores práticas
- ✓ EFQM
- ✓ CMM
- ✓ Programa de Melhoria da Qualidade
- ✓ Six Sigma
- ✓ TQL
- ✓ TQM – Filosofia de Deming
- ✓ BPR
- ✓ BPI

**Programa de Gerenciamento Financeiro**

- ✓ ABC
- ✓ ABB
- ✓ ABM

Em resposta ao acima exposto trago até vocês este trabalho de pesquisa em forma de e-book(livro eletrônico), que tem como o principal propósito apresentar um conceito que vem se tornando um sucesso para a gestão de empresas. Trata-se de “Balanced Scorecard”.

## Introdução

Balanced Scorecard se diferencia de todos os outros modelos de gestão porque ele pode agregar todos os modelos de controle financeiro e não financeiro que existem, desde que propiciem ao administrador uma forma de indicador de desempenho. Mais à frente isto ficará mais claro.



**Figura 2 : BSC – Visão de Processo**

Desde seu lançamento o conceito Balanced Scorecard tem levantado uma grande expectativa da comunidade empresarial. Como em todos os conceitos ou modelos há também muitas dúvidas e opiniões variadas sobre a aplicação prática deste conceito.

O propósito aqui é voltado mais para o lado da apresentação da ferramenta, suas características e sua implementação.

O certo é que Balanced Scorecard é uma ferramenta útil para dirigir empresas de forma proativa no curto e no longo prazo. Sua eficácia está na boa compreensão dos seus fundamentos, na aplicação completa que implique na direção da empresa.

O principal efeito ou realização desta ferramenta é a sua capacidade de possibilitar aos gerentes o poder de medir tudo. O fato de que a maioria das empresas faz gestão a partir de valores

históricos ou puramente financeiros dão ao Balanced Scorecard um status diferente, pois ele abriga no seu conceito a dimensão de avaliação de eventos não financeiros, fazendo com que tudo na organização passe a ser medido.

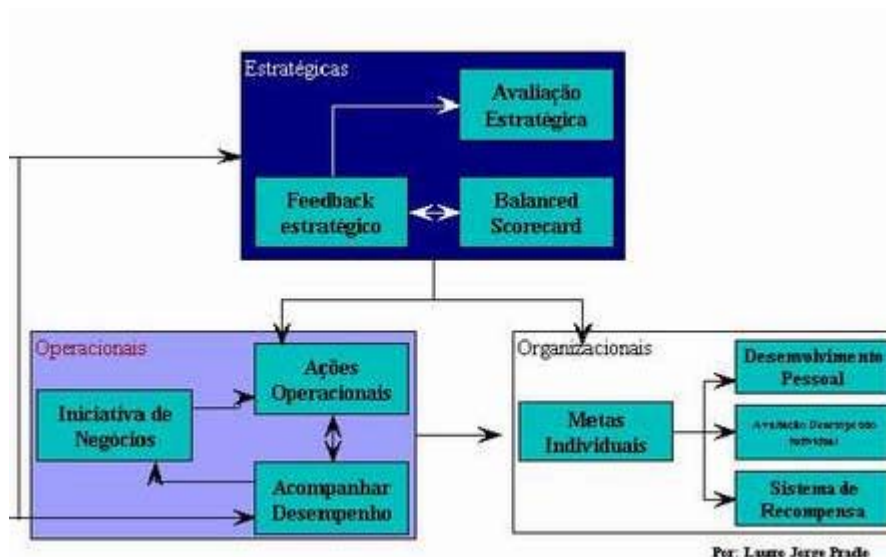


Figura 3: Mapeamento Estratégico

### Porque medir?

Medir a estratégia permite que você confirme ou ponha de lado as ações de causa e efeitos assumidos quando você estabeleceu a estratégia. É uma informação vital. A sua estratégia está baseado no que você acredita que vai criar valor para sua organização. Se isto não ocorre então sua suposição em que a estratégia está baseada pode estar errada e então você pode reescrever a estratégia.

Ao medir você obtém a informação necessária para livrar do fracasso ou para confirmar uma boa estratégia. O maior efeito de uma boa estratégia, definida e confirmada, é o fato que fortalecer a empresa ao ser comunicado a toda organização, deixando transparecer para todas as pessoas a importância de se "medir".

## Origem

A idéia similar a 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 tempos 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 chaves 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.

Balanced Scorecard surgiu de fato pela primeira vez em 1990 como um estudo intitulado de "Measuring Performance in the Organization of the Future", patrocinado pela KPMG junto ao Instituto Nolan Norton. O trabalho foi realizado por David Norton, executivo principal da Nolan e por Robert Kaplan, como consultor acadêmico.

Porém podemos dizer com mais precisão que em 1992 foi apresentado ao mundo como um conceito revolucionário que mudou a forma de gestão nas empresas, com um conjunto de indicadores que proporcionam a alta direção uma compreensão da visão estratégica dos negócios, sendo uma ferramenta de gestão que traduz a estratégia da empresa num conjunto coerente de indicadores, sejam eles financeiros ou não-financeiros. Balanced Scorecard oferece um método estruturado

para selecionar os indicadores que implica o gerenciamento da empresa.

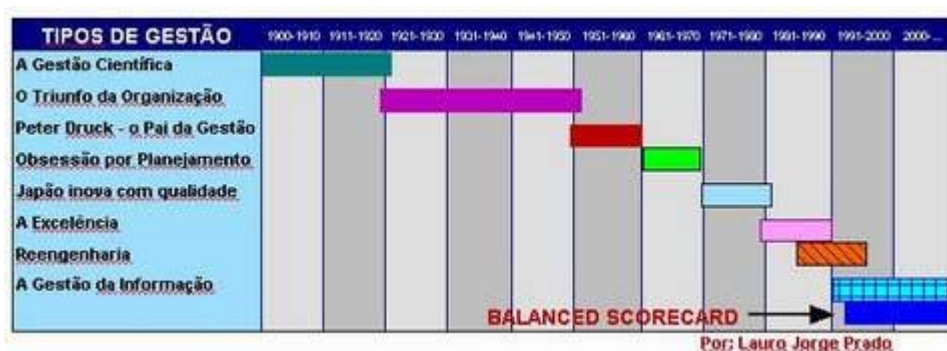


Figura 4 : Tipos de Gestão ao longo dos tempos.

As idéias de Norton e Kaplan foram sintetizados em um estudo e publicado em um artigo, "The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance", na Harvard Bussiness Review edição de janeiro-fevereiro de 1992. Em 1993 foi publicado um segundo artigo, "Putting the Balanced Scorecard to Work", em setembro-outubro de 1993.

Em 1993 Norton já tinha como um dos principais serviços a consultoria estratégica baseada em Balanced Scorecard.

Hoje como um conceito consolidado e com muitas publicações sobre o assunto e com o modelo em funcionamento em muitas empresas no mundo todo, podemos dizer que é um grande sucesso e realmente ajudam a melhorar a gestão nas empresas. A seguir veremos um pouco deste conceito.

## O que é Balanced Scorecard

Balanced Scorecard visa atender uma das grandes preocupações dos gerentes em acompanhar e assegurar que os objetivos da estratégia da empresa serão executados e alcançados.

Balanced Scorecard é uma ferramenta de apoio para acompanhar e monitorar as evoluções das decisões da empresa, centradas em indicadores chaves. Cada pessoa na organização deve entender cada aspecto ligado a estratégia, para que o sucesso seja pleno.

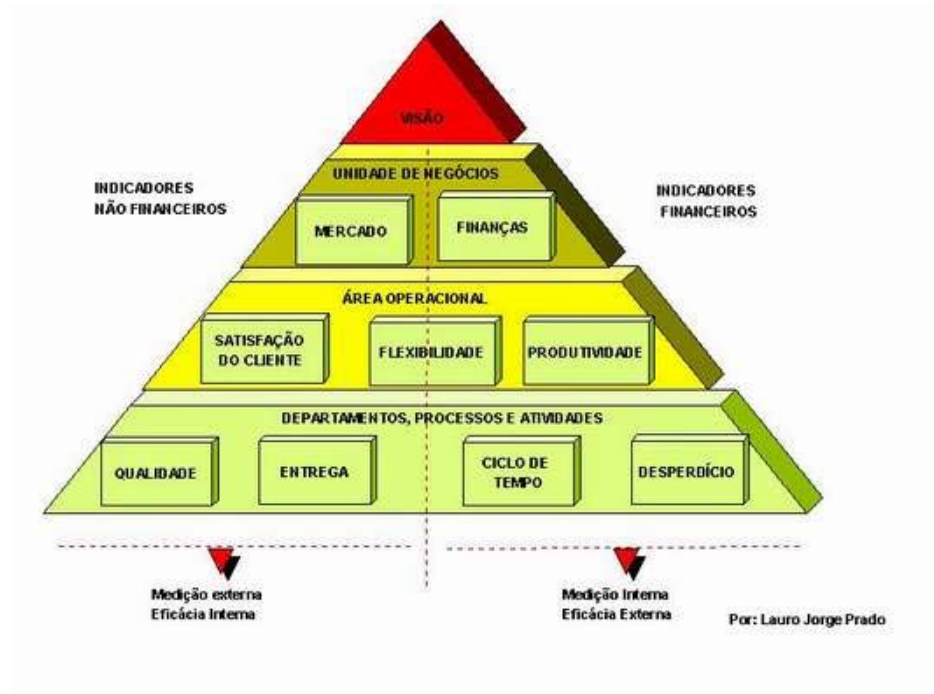


Figura 5 : Visão Financeira e não-financeira do BSC.

O Balanced Scorecard está dividido em quatro aspectos: Finanças, Processos Internos, Clientes, Aprendizado & Crescimento. Em todas as dimensões devem ter seus objetivos, indicadores, metas e iniciativas muito bem definidas e explícitas.



Figura 6 : Quatro perspectivas

Estrutura básica a partir da Visão Estratégica:

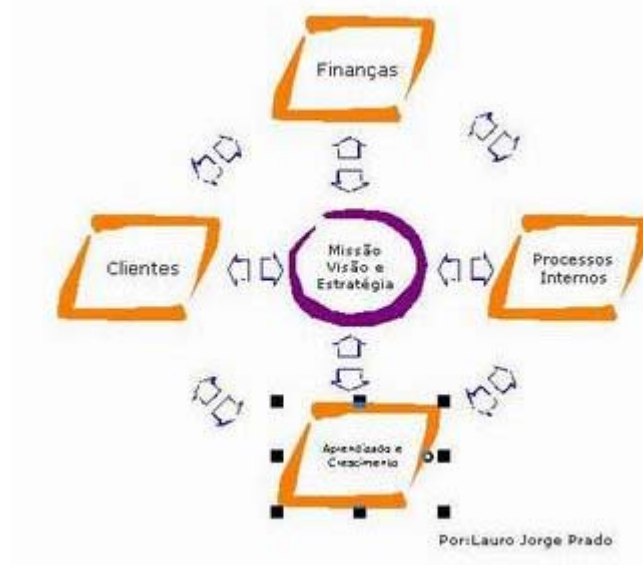


Figura 7: Visão Estratégica (4 Perspectivas)



## BALANCED SCORECARD

**Finanças:** Para sermos bem sucedidos financeiramente, como deveríamos ser vistos pelos nossos acionistas?

**Processos Internos:** Para satisfazermos nossos acionistas e clientes em que processo de negócios deverá alcançar a excelência?

**Clientes:** Para alcançarmos nossa visão, como deveríamos ser vistos pelos nossos clientes?

**Aprendizado e Crescimento:** Para alcançarmos nossa visão, como sustentaremos nossa capacidade de mudar e melhorar?



**Figura 8: Definição das 4 perspectivas**

### Relação de causa e efeito:

**Finanças:** ... Permitir um crescimento de receita sustentável e uma gestão estratégica de custos.

**Processos Internos:** ... Buscar a excelência de desempenhos dos processos chaves.

**Clientes:** ... Nossa participação de mercado e relacionamento com clientes serão incrementados.

**Aprendizado e Crescimento:** ... Teremos recursos, clima e motivação.

Exemplos de indicadores:

Financeira: ROCE, EVA

Cliente: Lealdade dos Clientes, Pontualidade das entregas.

Processos Internos: Qualidade dos Processos, Ciclos dos Processos.

Aprendizado e Crescimento: Capacidades do Funcionário.

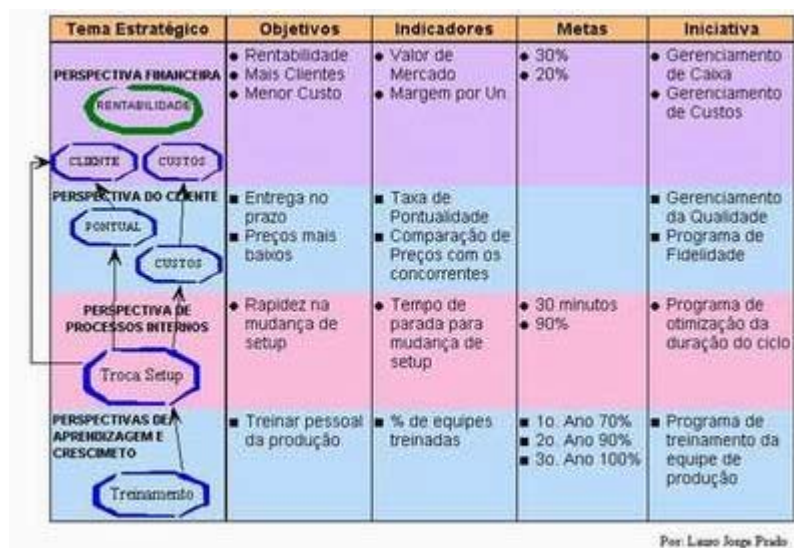


Figura 9: Relação causa x efeito.

### Objetivos:

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.

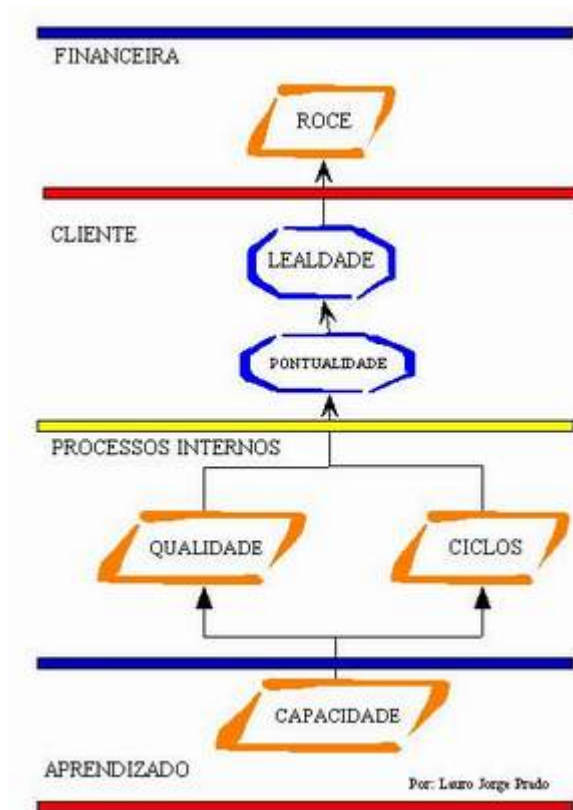
Clientes: Dá ao executivo uma idéia clara de seus segmentos alvos de clientes e negócios, dispondo um conjunto de medidas essenciais: participação, retenção, captação, satisfação e lucratividade. Representam metas para as operações, logística, marketing e desenvolvimentos de produtos e serviços da empresa.

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.

Aprendizado e Crescimento: Desenvolve objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional. Os objetivos estabelecidos nas perspectivas financeira, do cliente e

## BALANCED SCORECARD

dos processos internos revelam onde a empresa deve destacar para obter um bom desempenho.



**Figura 10: Fluxo de valor.**

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.

A construção do BSC deve ligar a missão e a estratégia de uma unidade de negócio a adjetivos e medidas explícitos. Porém isto representa apenas uma parte do que é um BSC. Pois deve fazer parte de um plano corporativo com divulgação ampla de 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 o significado de cada indicador nos diversos setores da organização, além de estarem cientes da responsabilidade atribuída, não importa se é pela justificação ou pela correção.

### Conclusão

O BSC deve ser assumido como um instrumento para mensuração de desempenho que indiquem a realidade da empresa, mostrando onde devemos competir, que clientes devemos conquistar, o que precisamos fazer para gerar valor aos clientes e acionistas e acima de tudo como podemos identificar e interagir para o crescimento e o aprendizado das pessoas que compõem a organização.

Devemos compreender e utilizar estas ferramentas em conjunto com outras e de maneira integrada para maximizar os lucros e criar valor, dando o retorno para toda a organização.

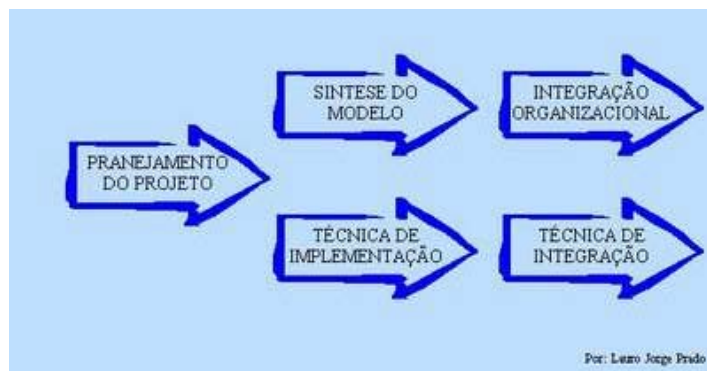


Figura 11: Feedback Estratégico e Operacional

## Implantar Balanced Scorecard

Como implantar uma estratégia gerencial rapidamente.

Barreiras para implementação:



**Figura 12: Fluxo de Implementação**

A barreira da Visão: Tradução por indicadores

A barreira das Pessoas: Comunicação, união e alinhamento.

A barreira dos Recursos: Planejamento e distribuição dos recursos para a estratégia.

A barreira da administração: Dar retorno sempre sobre a estratégia e manter constante aprendizado.



**Figura 13: Comprometimento**

Sistema de Gestão feita para a estratégia

Alinhar todos os recursos da empresa para a estratégia

- ✓ Unidade de Negócios
- ✓ Recursos Humanos
- ✓ Equipe de Executivos
- ✓ Tecnologia
- ✓ Orçamento, e investimento de Capital.

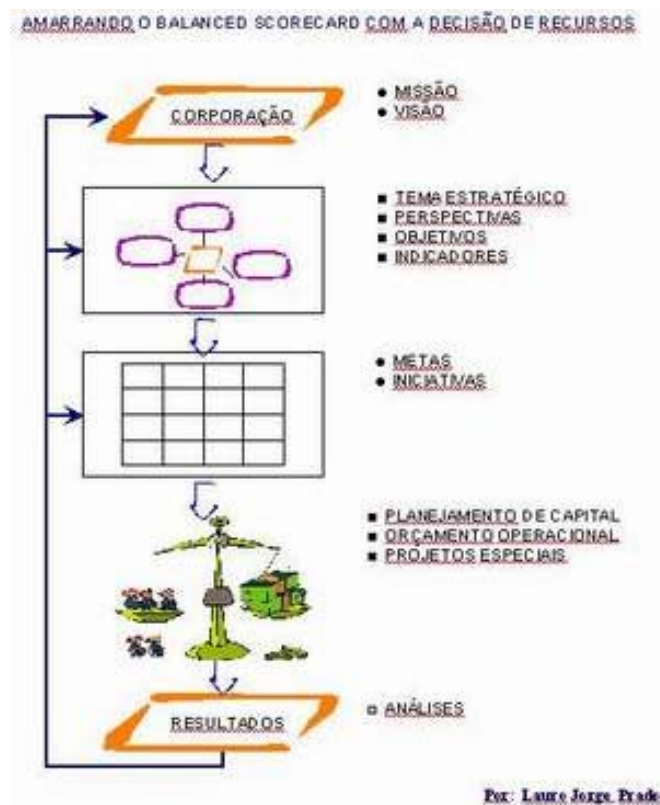


Figura 14: Gestão Total dos Recursos.

### Como fazer isto?

Você deveria fazer sozinho ou contratar alguém para fazer isto?

Você pode escolher aquilo que melhor se adapta a cultura da sua empresa, porém vamos ver alguns indicadores de sucesso:

## BALANCED SCORECARD

- ✓ Apoio da alta direção;
- ✓ Time especializado e dedicado – qualificado;
- ✓ Faça certo na primeira vez;
- ✓ Velocidade – (Implantar em 3 ou quatro meses)

### SEIS PASSOS PARA CRIAR O BALANCED SCORECARD

1. CRIAR A DECLARAÇÃO DE VISÃO;
2. CRIAR E LIGAR OS OBJETIVOS;
3. DESCREVER OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
4. IDENTIFICAR OS INDICADORES RELEVANTES
5. CRIAR E IMPLEMENTAR PLANO ESTRATÉGICO
6. REVEJA REGULARMENTE O PLANO

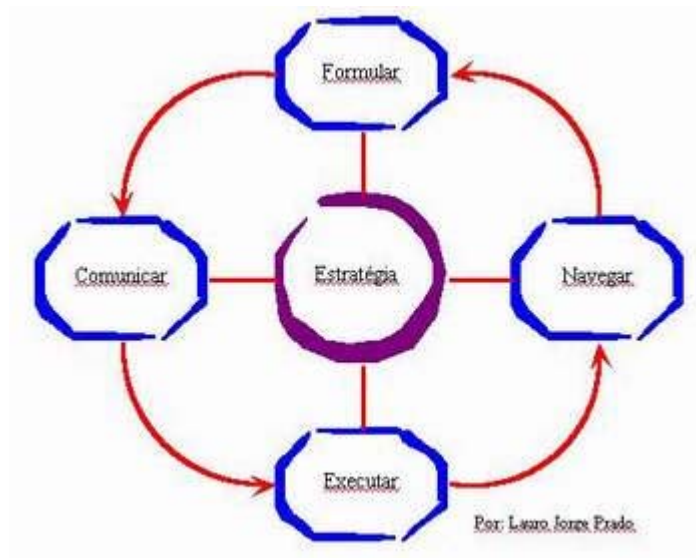


Figura 15: Ciclo do BSC

### Trilha rápida

- ✓ Antes de começar tenha em mãos a metodologia e a ferramenta;
- ✓ Experiência;
- ✓ Use o conhecimento de quem já implantou;



FASES no processo de implantação rápida:

1. Faça a revisão estratégica de sua empresa
2. Desenvolva o mapa da estratégia
3. Estabeleça os Medidores, Objetivos e Iniciativas;
4. Estabeleça o plano de implantação na empresa inteira;

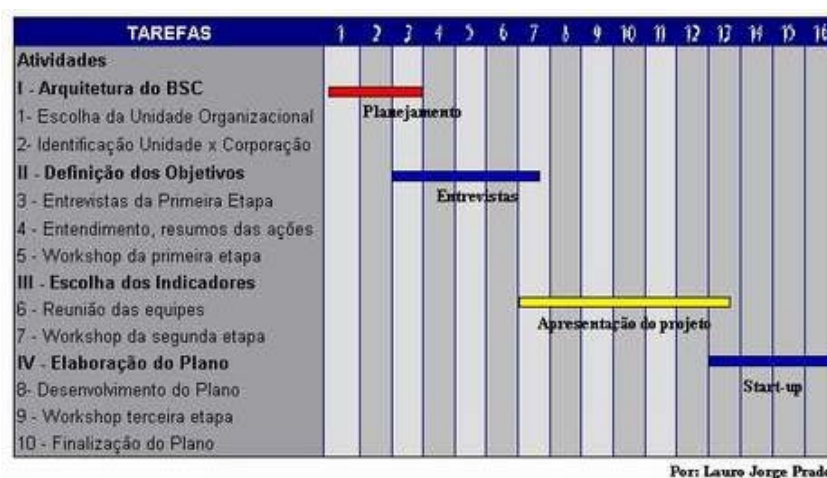


Figura 16: Exemplo de cronograma para implantação.

## Revisão da Estratégia

Processo

- ✓ Revisão da Missão e Declaração de Visão;
- ✓ Revisão do Plano Estratégico e Operacional;
- ✓ Revisão dos Processos Financeiros e Orçamentários;
- ✓ Desenvolver arquitetura estratégica em centros de projetos;

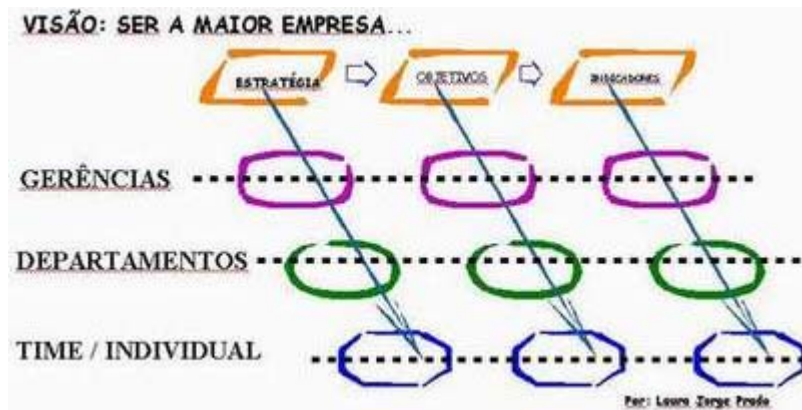


Figura 17: Ciclo de utilização do BSC



## BALANCED SCORECARD

- Componha o time de projeto
- Confirme a direção estratégica e prioridades
- Construa e refine o mapa de estratégia
- Prepare o primeiro seminário de desenvolvimento
  - ✓ Conduza entrevistas como os executivos e gerentes;
  - ✓ Faça uma pré-leitura;
  - ✓ Elabore um draft;



**Figura 18: Processo de revisão da estratégia.**

### Desenvolva um Mapa Estratégico

#### Processo

- ✓ Finalize o mapa estratégico;
- ✓ Desenvolva e refine a declaração dos objetivos;
- ✓ Selecione os indicadores;
- ✓ Elabore um documento para Workshop

#### Um dia com o time

- Faça um workshop reportando o trabalho até o momento
- Monte o mapa de estratégia
- Descreva os indicadores selecionados
- Indique qual são as medidas iniciais

#### Medidores, Alvos(metas) e Iniciativas.

#### Processo

- ✓ Finalize o mapa estratégico;
- ✓ Selecione os indicadores;
- ✓ Crie o ranking;
- ✓ Gere documento para Workshop;

- ✓ Use modelo para Balanced Scorecard para compor os objetivos, indicadores e iniciativa.

### Implantação do Plano

Desenvolva um plano detalhado para a implementação do Balanced Scorecard na organização.

### Processo

- ✓ Educação e estratégia de comunicação;
- ✓ Plano para detalhar o sistema nos níveis médios e inferiores da organização;
- ✓ Integre com a alocação de recursos orçados;
- ✓ Integre com os outros sistemas e processos existentes na organização;

Comemore os resultados!

Causas que levam ao fracasso na implementação;

1. Adoção de visão estratégica irreal;
2. Não identificação das metas estratégica correta;
3. Falta de consenso do time e da alta direção na definição da visão estratégica e das metas;
4. Não comunicar eficientemente o plano para toda a organização;
5. Feedback sobre o desempenho é fraco ou irrelevante;
6. Processo de administração que não apóia atividades de implantação do Balanced Scorecard;
7. Alocação de recursos inadequado ou impróprio.

## Aplicações com Balanced Scorecard

A metodologia do Balanced Scorecard tem uma vasta gama de áreas de aplicações, podendo se implantado em grandes corporações tanto quanto em micro e pequenas empresas. Não há distinção se a empresa é pública, privada, ongs, governos, etc.



Figura 19: Como funciona o BSC.

### FOCO – MICROS E PEQUENAS EMPRESAS

Embora ainda não exista muita divulgação, mais é o pequeno empresário quem mais podem tirar proveito desta ferramenta, pois sua implantação pode ser mais tranquila do que numa organização maior.

No Brasil muitos empreendedores já fazem uso de Plano de Negócios para estabelecer planejamento estratégico nos seus

negócios. Para estas pequenas empresas implantar o Balanced Scorecard é muito mais simples.

Acredito que logo estaremos fazendo uso desta ferramenta no Brasil seja através da iniciativa dos próprios empreendedores ou via SEBRAE. É espera para ver

### **FOCO – PESSOAL**

Porém não fica só no campo das empresas, a metodologia pode ser voltado para o planejamento estratégico pessoal, e já existem vários consultores implementando o Balanced Scorecard Pessoal.

#### **CLIENTES**

- ✓ Profissionais
- ✓ Sociais
- ✓ Familiares
- ✓ Pessoais
- ✓ Amigos
- ✓ Empregador
- ✓ Participação política
- ✓ Você mesmo

#### **FINANCEIRA**

- ✓ Dinheiro
- ✓ Segurança
- ✓ Pertences
- ✓ Status social
- ✓ Autorealização
- ✓ Aceitação
- ✓ Diversão
- ✓ Etc.

#### **PROCESSOS INTERNOS**

- ✓ Vontade
- ✓ Energia Interna
- ✓ Saúde
- ✓ Capacidade de mudança
- ✓ Orientação para resultados
- ✓ Relações interpessoais
- ✓ Etc.

#### **APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO**

- ✓ Liderança
- ✓ Comunicação

## BALANCED SCORECARD

- ✓ Educação Continuada
- ✓ Etc.

O Balanced Scorecard pode se transformar numa ferramenta para motivação diária pessoal, dando uma visão mais completa das ações que interferem no progresso de cada indivíduo. Assim como nas empresas só podemos gerenciar bem aquilo que medimos, portanto o BSC é uma boa ferramenta para o crescimento individual.

### **FOCO – RECURSOS HUMANOS**

Outra aplicação que encontra respaldo junto aos executivos é o uso do Balanced Scorecard para uso no estabelecimento de remuneração variável, já que é um modelo muito forte de gestão de performance. É importante observar que é o que faltava para a área de recursos humanos para implementar o controle de indicadores na organização inteira respaldado pela via estratégica.

Criar novos profissionais: “Coaching” e “Counselling”

- ✓ Avaliação de Performance Individual
- ✓ Estabelecimento do “Scorecard Individual”
- ✓ Desenvolvimento das competências

### **FOCO – NOVA ECONOMIA**

As empresas da nova economia são as que melhor se adaptam e se beneficiam do método Balanced Scorecard, já que por suas características necessitam de medidores para seus processos virtuais e que são de maturação super rápidas, exigindo controles efetivos, já que tempo para análise é um luxo que não está disponível.

### **FOCO – GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Assegurar o crescimento da organização passa pelo desenvolvimento e crescimento das pessoas. Com esta assertiva colocamos a gestão do conhecimento sob o ponto de vista de cada uma das quatro perspectivas do Balanced Scorecard, uma vez que só o conhecimento pode complementar estas perspectivas.

## Conclusão

Ao concluir este trabalho deixo aqui a minha mensagem que todos tenham sucessos nos seus empreendimentos, sejam eles profissionais ou pessoais. Que cada um dos objetivos traçados seja plenamente atingido de acordo com a estratégia estabelecida.

Lembrem sempre, que mesmo na empresa onde parece que não há identidade pessoal, o sucesso da mesma 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.

O Balanced Scorecard se destaca por prever na sua metodologia de gestão a perspectiva – Crescimento e Aprendizagem, mostrando que numa empresa de sucesso as pessoas compartilham do mesmo sucesso.

Façam uso do Balanced Scorecard para promover o bem estar do ambiente em que vivem, pois em cada ação proativa na direção certa promove o bem estar de uma comunidade inteira. Interagir com outras pessoas na empresa ou fora dela faz parte da nossa vida, compor-se de forma harmoniosa baseado em algum método ou ferramenta conduz ao sucesso.

## GLOSSÁRIO

5 S	É uma prática desenvolvida no Japão e ocidentalizada como "Housekeeping". Objetiva buscar a melhoria da qualidade de vida no trabalho. Seiri(Organização), Seiton(arrumação), Seiso(limpeza), Seiketsu(padronização) e Shitsuke(disciplina).
ABC	Veja Custeio baseado em Atividade
ABM	Veja Gestão baseada em Atividade
AÇÃO	Título representativo de uma parte proporcional através do qual o titular participa de uma Sociedade de Capital (Anônima ou em Comandita por Ações). Título representativo das partes proporcionais nas quais foi dividido o capital social de uma companhia, para facilitar a subscrição.
ACIONISTA	Titular de uma ou mais ações de uma sociedade mercantil. É o proprietário de uma ou várias ações de uma empresa constituída em sociedade anônima ou em comandita por ações
Activity-based budgeting	Orçamento Baseado em Atividade ou ABB – Processo segundo o qual uma companhia emprega o entendimento de suas atividades e do relacionamento entre os geradores na otimização do processo orçamentário.
Activity-based management	Gestão Baseada em Atividade – Uma disciplina que focaliza a administração das atividades como uma forma de maximizar o valor recebido pelo cliente e o lucro alcançado através desta adição de valor.
Agregação	Processo de combinar atividades em função.
Ambiente	Conjunto de fatores incontrolláveis que afetam o sucesso de um processo.
Análise de atividades	Identificação e descrição das atividades de uma organização. A análise de atividades envolve a determinação de quais atividades são executadas em um departamento, quantas pessoas estão envolvidas em sua execução, quanto tempo é despendido, que recursos são necessários para desenvolvê-las, que dados operacionais melhor refletem seu desempenho e que valor a atividade possui, para a organização.
Análise de Valor	Uma ferramenta de redução de custos e melhoria de processos que utiliza informações coletadas sobre processos empresariais e examina vários atributos dos processos.
Apropriação de custos	Atribuição ou reatribuição de um custo ou grupo de custos a um ou mais objetivos de custos. Termos com significado semelhante são alocação de custo, atribuição de custos, designação de custos, distribuição de custos, rastreamento de custos e identificação de custos.
Atividade	Combinação de pessoas, tecnologia, matérias-primas, métodos e ambiente, que gera determinado produto e serviço. As atividades descrevem o que uma empresa faz, a maneira com que o tempo é gasto e os resultados

	do processo. Veja Processo.
Atividade que não agrega valor	Uma atividade que é considerada como não contribuidora para o processo de adicionar valor ao cliente ou para as necessidades organizacionais.
Atributos	Dados qualitativos que podem ser contados para registro e análise
Balanço	Informações econômico-financeiras que uma empresa apresenta ao mercado com determinada periodicidade. Entram nesta lista bens, créditos, dívidas e compromissos da companhia. Quem negocia ações na Bolsa de Valores é obrigado a publicar o balanço para que sirva de referência a investidores na hora de decidir comprar papéis daquela empresa.
Base de Apropriação de custos	Método sistemático de relacionar determinado custo ou grupo de custos a um objetivo de custo.
BPR	Business Process Reengineering – Reengenharia de processos de negócios, preconiza uma mudança radical dos princípios destes processos, quebrando regras e tabus existentes, a fim de obter valor para o empreendimento.
Break Even Point	Ponto de equilíbrio, em português. É o empate entre despesas e receitas de uma empresa. Receita maior que a despesa significa que a companhia tem lucro. Abaixo, é prejuízo. O termo também se aplica a cotações de ações e outros ativos. Com cotações superiores ao break even point o investidor ganha; com valores inferiores, perde.
Capacidade	Aptidão mensurada de produzir; quantidade de tempo de mão-de-obra e de máquinas necessário para atender em particular.
Capital de Giro	Refere-se a ativos circulantes de ativos correntes e o capital de giro líquido é definido como ativos circulantes menos passivos circulantes. A política de capital de giro diz respeito a decisões quanto ao nível e ao financiamento dos ativos correntes.
Categoria de despesas por natureza	Classificação básica de custos que é universal e independente da empresa em particular
Centro de Custo	A menor unidade de uma empresa, para a qual são coletados custos reais ou orçados e que tem alguma característica comum para a medição de desempenho e atribuição de responsabilidade. Um centro de custo pode consistir em um ou mais centros de trabalho, células de trabalho ou estações de trabalho.
Centro de Lucro	Unidade organizacional responsável por custos e receitas
Ciclo de Fluxo de Caixa	O modo como o caixa real em dinheiro, em contraposição ao lucro contábil, entra e sai da empresa, durante um período específico.
CMM	Capability Maturity Model – Surgiu na década de 80 como um modelo para avaliação de risco na contratação de empresas de software pela Força Aérea Norte-Americana, visa qualidade, custos e prazos nos projetos contratados.
Contabilidade Financeira	Relatórios externos; enfatizam os aspectos históricos, de custódia e de controle da contabilidade. Fortemente



## BALANCED SCORECARD

	conscritos aos princípios contábeis geralmente aceitos.
Contabilidade Gerencial	Identificação, medição, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação de informações que auxiliam os executivos a satisfazer inteiramente aos objetivos organizacionais. Também chamada de contabilidade interna.
Contabilidade Atividades	por Coleta de informações sobre o desempenho financeiro e operacional das atividades significativas de uma empresa.
Custeio Baseado em Atividade	Uma metodologia que mensura o custo e desempenho de atividade, recursos e objetos de custeio. Os recursos são atribuídos às atividades que são, na sequência, atribuídas aos objetos de custeio. O custeio por atividade reconhece a relação causal entre os geradores de custos por atividades.
Custeio JIT	Sistema de custeio híbrido adequado aos sistemas de produção just in time.
Custo que agrega valor	Custo incremental de uma atividade para complementar uma tarefa necessária, ao menor custo global.
Custo que não agrega valor	Custo ou atividade além do mínimo necessário, (equipamento, materiais, componentes, espaços e mão de obra) absolutamente essencial, para agregar valor à empresa.
Custos	Recursos sacrificados ou cedidos para alcançar um objetivo específico.
Custos perdidos	Custos que foram incorridos, mas não consumidos, para gerar um receita futura.
Demonstrações financeiras	Balanço da empresa no exercício (conjunto de demonstrativos contábeis e financeiros - balanço patrimonial, demonstração de resultados do exercício-DRE, demonstrativo das origens e aplicações de recursos-DOAR, fluxo de caixa, demonstrativo das mutações do patrimônio líquido-DMPL, balanço social, relatório da administração, parecer dos auditores independentes, entre outros). Nas empresa abertas devem ser publicados no Diário Oficial e no jornal de maior circulação onde a maioria das ações da empresa é negociada.
Desperdício	Saída líquida total de um processo menos a produção boa.
Dicionário de Atividades	Uma lista de definições padronizadas das atividades comuns tipicamente utilizadas em uma análise de atividades. As atividades são definidas através de verbos ou nomes, como "entrada de requisições", por exemplo.
EBIT	O EBIT é conhecido como o lucro na atividade. A diferença entre este indicador e o EBITDA refere-se apenas à depreciação e amortização. O EBIT considera estes efeitos contábeis.
EBITDA	(Earnings Before Interest Rates, Taxes, Depreciation and Amortization) LAJIDA - Lucro antes dos Juros, Imposto de Renda, Depreciação e Amortização (Em português). O EBITDA representa a geração operacional de

caixa da companhia. O quanto a empresa gera de recursos apenas em sua atividade, sem levar em consideração os efeitos financeiros e de impostos. É um importante indicador para avaliar a qualidade operacional empresa.

ECONOMIA	(gr. oikonomia <= eco- I + -nomia) 1. f. Justa administração dos bens: ~ doméstica, conjunto de conhecimentos necessários para administrar bem uma casa; estado, situação da riqueza de uma família; ~ política: ciência que trata da produção, distribuição e consumo dos bens destinados a satisfazer as necessidades humanas; ~ informal: indústria ou comércio que desenvolve suas atividades à margem da legalidade, a fim de evadir o pagamento de impostos. 2. Riqueza pública. 3. Ciência que investiga as leis que regulam a produção, circulação, distribuição e consumo das riquezas. 4. Sistema de regras e princípios que regulam a organização, funcionamento e desenvolvimento de uma coisa; ordenação natural do processo de assimilação e desassimilação dos corpos organizados: ~ animal; ~ vegetal. 5. Boa distribuição do tempo e de outras coisas imateriais. 6. Contenção dos gastos de dinheiro e, por extensão, de trabalho, tempo, etc.
Eficácia	Grau em que um objetivo ou meta predeterminada é atingido
Eficiência	Grau em que os insumos são utilizados em relação a determinado nível de produção.
EFQM	European Foundation For Quality Management, internacionalmente reconhecida como vista à promoção da Excelência empresarial, instituiu um modelo de auto-avaliação constituído por nove critérios pontuáveis: Liderança, Pessoas, Política e Estratégia, Parcerias e Recursos, Processos, Resultados Pessoas, Resultados Clientes, Resultado Sociedade e Resultado Chave do Desempenho.
Elementos de custos	Tipo de custos(mão-de-obra, material, serviços, suprimentos) associados com o processo de fabricação.
EVA	Economic Value Added – Valor econômico adicionado. Desenvolvido pela empresa Stern Stewart & Co., ajuda o administrador a garantir que uma dada unidade de negócio está contribuindo para aumentar o valor para o acionista. EVA = Lucro Operacional pós-impostos – custo capital empregado.
EVA	Economic Value Added -, mede o valor acrescentado (ou destruído) de uma determinada operação/atividade e/ou, configurando o conceito de Value Based Management, das correspondentes sub-operações / atividades. É um indicador financeiro que relaciona os resultados operacionais (EBIT), ajustados por aquelas coisas que por vezes esquecemos (amortizações econômicas e não fiscais, incorporação de custos financeiros e extraordinários de natureza operacional, etc.). O EVA tem a virtude de superar a simples análise

## BALANCED SCORECARD

de uma demonstração de resultados pelo menos em dois importantes fatores: i) toma em consideração o capital empregue numa determinada operação e ii) toma em consideração, através do custo médio do capital, o risco inerente a uma determinada operação/atividade. O EVA padece, no entanto, de uma grave insuficiência: não toma em consideração o futuro! Nem sob a forma de cash flows futuros descontados (DCF), nem sob a forma de análise de indicadores ainda não traduzidos em dados financeiros, sejam eles quantitativos ou qualitativos.

Evento	Uma ocorrência. Também chamada de estado, ou estado natural.
Excelência	Integração eficaz do custo das atividades dentro de todas as unidades de uma empresa, para melhorar continuamente a entrega de produtos e serviços para satisfazer os clientes.
Função	Grupo de atividades com o objetivo comum dentro da empresa
Ganhos ou Perdas de Capital	O lucro (ou perda) na venda de um ativo de capital por mais (ou menos) do que o seu preço de compra.
Gerador	Atividade ou condição que tenha influência direta do desempenho operacional e/ou na estrutura de custos de outras atividades.
Gerador de custo	Fator cuja ocorrência gera custo. O fator representa a causa principal do nível de atividade (por exemplo, a quantidade de itens ativos para o planejamento e controle de produção, administração de estoques, contratação de fornecedores etc.)
Housekeeping	Veja 5 S
INVESTIMENTO	Gasto monetário na aquisição de capital fixo ou capital circulante. Fluxo de produção voltado a aumentar o capital fixo da sociedade ou o volume de estoque.
JUROS	Importância ou valor das perdas ou prejuízos que uma das partes sofre por não cumprir uma obrigação.
Just in time	Sistema pelo qual cada componente em uma linha de produção somente é fabricado, quando necessário à próxima etapa da linha de produção. Uma abordagem logística desenhada para resultar em estoques e desperdícios mínimos durante o processo de fabricação.
LIQUIDEZ	Disponibilidade de uma instituição para honrar suas obrigações financeiras sem demora
LPA	Lucro líquido dividido pelo número de ações ordinárias emitidas.
Método Delphi	Identificação dos custos e atividades departamentais através de entrevistas com gerentes dos departamentos
Modelo Du Pont	Modelo criado para mostrar as relações entre retorno sobre investimento, giro de ativo, margem líquida e alavancagem.
PDCA	O método PDCA que se baseia no controle de processos, foi desenvolvido na década de 30 pelo americano Shewhart, mas foi Deming seu maior divulgador, ficando mundialmente conhecido ao aplicar nos conceitos de qualidade no Japão. P (Plan=Planejar) – D(Do –

	Executar) – C(Check = Verificar) – A (Action = Agir)
Rastreamento	Processo de estabelecer uma relação de causa e efeito
RISCO	Em linhas gerais, contingência ou proximidade de uma perda. Conceder crédito pressupõe outorgar confiança a um indivíduo ou sociedade, ou seja, acreditar nela, uma vez considerada em toda sua amplitude a posição e características próprias. Na atividade bancária, os riscos são objeto de amplo estudo, dado que todo banco tem como missão a administração prudente dos fundos que lhe são confiados por sua clientela. Tudo aquilo que represente um empréstimo por parte de um banco recebe o nome genérico de risco. Trata-se, pois, de operações de ativo que estão sujeitas à eventualidade de que, chegado o vencimento, o cliente não possa assumir a obrigação contrada, total ou parcialmente. Por esta razão os bancos contam com departamentos especializados no estudo, concessão, classificação, controle de risco, que atualmente deixa de ser uma arte para ir se convertendo mais em ciência. As operações de risco são: créditos descobertos em conta, negociação de bens móveis, descontos financeiros, créditos documentários, etc., assim como outro tipo de operações de risco que não significam saída imediata de dinheiro, mas prestação de garantia: avais, fianças, garantias, aprovações, etc., que representam compromisso futuro
ROA	Retorno sobre os ativos – Igual ao lucro operacional antes das despesas financeiras e da provisão IR dividido pelo ativo operacional líquido
ROCE	Retorno sobre o capital empregado
ROE	Retorno sobre o patrimônio líquido – é o custo de oportunidade do capital. Precisa ser maior do que a taxa de juros sobre o capital de terceiros, pois os proprietários assumem maior risco.
ROI	Retorno sobre investimentos – Medida ampla e genérica do lucro, rendimento ou ganho sobre o capital investido durante um ou mais períodos.
Sistemas de Informações Gerências	Método organizado de fornecer informações, passadas, presentes e previstas, relacionadas às operações internas e relatórios externos. Apóiam o planejamento, controle e funções operacionais de uma empresa, fornecendo informação no tempo apropriado para a tomada de decisão.
TQM	Sigla em inglês correspondente a total quality management(Gerenciamento da qualidade total)

# BIBLIOGRAFIA

## Artigos

- 📁 A Revolução Analisada 10 Anos Depois, entrevista com Robert Kaplan e David Norton publicada na Revista HSM Management 27 de Jul-Ago 2001 pág 100 a 104.
- 📁 A Scorecard for New Economy Enterprise , Steve Montague, Junho 1998 - <http://www.pmn.net/contributions/score.htm>
- 📁 Análise Inteligente de Dados - Gonçalo Faria e Gonçalo Pinto - Universidade de Coimbra, Portugal 11 de Dezembro 2001.
- 📁 Balanced Scorecard - Medições que impulsionam o desempenho - Robert Kaplan - <http://www.intermanagers.com.br>
- 📁 Balanced Scorecard implementation in SMEs - Henrik Andersen, 14-16 May 2001 - <http://www.2gc.com>
- 📁 Balanced Scorecard, Prof Herbert Kimura - Knowledge Desenvolvimento Profissional
- 📁 Balanced Scorecard, Robert Kaplan, Artigo publicado na Revista HSM Management no. 11 nov-dez 1998 página 120 a 126.
- 📁 Circuito Gestão de Custos/Robert Kaplan - Inter managers 08/2001 - <http://www.intermanagers.com.br>
- 📁 El Balanced Scorecard aplicado al Individuo - Alejandro Quiroga - Outubro 2000 - Tese Mestrado em Direção de Empresas na Universidad del Cema - Espanha.
- 📁 El Cuadro de Mando Integral - Antonio Dávila - Revista de Antiguos Alumnos - Setembro de 1999.
- 📁 Guide to a Balanced Scorecard Performance Management Methodology - <http://www.balancedscorecard.org>
- 📁 Improve Public Sector Results with a Balanced Scorecard, Howard Rohm - <http://www.balancedscorecard.org>
- 📁 Linking Strategy and Budgeting with the Balanced Scorecard, Robert S. Kaplan Maio 2000
- 📁 Balanced Scorecard Collaborative
- 📁 Measuring and Managing the Value of Human Capital, Cassandra Frangos, Randall Russel - <http://www.bscol.com>
- 📁 O Administrador e o Nevoeiro no Caminho da Decisão, Lauro Jorge Prado, 2001 - <http://lauoprado.tripod.com/ezine/>
- 📁 Seis Sigma - Uma abordagem ao gerenciamento inovador - Gregory H. Watson - PCQP Quality Conference - Porto Alegre, Brasil, 2 de Novembro, 2001
- 📁 The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance - Robert S.Kaplan e David P. Norton - Harvard Business Review Janeiro- Fevereiro 1992
- 📁 What is the Balanced Scorecard?, Paul Arveson, 1998 - <http://www.balancedscorecard.org/basics/bsc1.html>
- 📁 Year 2000 Management Reporting & Control System - Robert S. Kaplan – 1995

## Web Seminários

- 📁 Scorecards: The Holy Grail to Performance Management? - Apresentada por: Gary Cokins - <http://www.bettermanagement.com> Abr.2002
- 📁 The Balanced Scorecard Fundamentals - The Scorecard Authority and Orion Development Group - <http://www.bettermanagement.com>

## Livros

- 📁 A Estratégia em Ao - Balanced Scorecard - Robert S.Kaplan e David P. Norton, Editora Campus 1997
- 📁 Planejamento Estratégico - Série Dummies, Paul Tiffany e Steven D. Peterson, Editora Campus 1999
- 📁 Fundamentos da Moderna Administração Financeira, Joel F. Houston e Eugene F. Brigham, Editora Campus 1999.

## Sites

- 📁 [www.intermanagers.com.br](http://www.intermanagers.com.br)
- 📁 [www.lauoprado.tripod.com/ezine/](http://www.lauoprado.tripod.com/ezine/)
- 📁 [www.bscol.com](http://www.bscol.com)
- 📁 [www.balancedscorecard.org](http://www.balancedscorecard.org)
- 📁 [www.bettermanagement.com](http://www.bettermanagement.com)
- 📁 [www.scorecardauthority.com](http://www.scorecardauthority.com)
- 📁 [www.odgroup.com](http://www.odgroup.com)
- 📁 [www.2gc.co.uk](http://www.2gc.co.uk)
- 📁 [www.ciberconta.unizar.es](http://www.ciberconta.unizar.es)

## BIOGRAFIA



Realização: Lauro Jorge do Prado  
Pós-graduado em Controladoria e Finanças  
Pós-graduado em Planejamento e Gestão de Negócios.  
Especialização em Gestão Empresarial

Chefe da Divisão de Planejamento Econômico e Financeiro da Noske Skog Pisa S.A.

Publica artigos sobre gestão, custos planejamento e estratégia, em vários sites.

Mantém o site: <http://lauoprado.tripod.com/ezine>

E-mail [lauoprado@norske-skog.com.br](mailto:lauoprado@norske-skog.com.br)  
[lauoprado@uol.com.br](mailto:lauoprado@uol.com.br)

Se você quiser assinar a Newsletter mensal LJP e-zine, envie um e-mail para: [lauoprado@uol.com.br](mailto:lauoprado@uol.com.br)

Edição Junho 2002 Versão 1.

Este material pode ser reproduzido somente com autorização do autor.

## ÍNDICE DE FIGURAS:

<i>Figura 1 : Organização - Pensamento Estratégico</i>	8
<i>Figura 2 : BSC – Visão de Processo</i>	11
<i>Figura 3: Mapeamento Estratégico</i>	12
<i>Figura 4 : Tipos de Gestão ao longo dos tempos.</i>	14
<i>Figura 5 : Visão Financeira e não-financeira do BSC.</i>	15
<i>Figura 6 : Quatro perspectivas</i>	16
<i>Figura 7: Visão Estratégica (4 Perspectivas)</i>	16
<i>Figura 8: Definição das 4 perspectivas</i>	17
<i>Figura 9: Relação causa x efeito.</i>	18
<i>Figura 10: Fluxo de valor.</i>	19
<i>Figura 11: Feedback Estratégico e Operacional</i>	20
<i>Figura 12: Fluxo de Implementação</i>	21
<i>Figura 13: Comprometimento</i>	21
<i>Figura 14: Gestão Total dos Recursos.</i>	22
<i>Figura 15: Ciclo do BSC</i>	23
<i>Figura 16: Exemplo de cronograma para implantação.</i>	24
<i>Figura 17: Ciclo de utilização do BSC</i>	24
<i>Figura 18: Processo de revisão da estratégia.</i>	25
<i>Figura 19: Como funciona o BSC.</i>	27

# ÍNDICE

<b>APRESENTAÇÃO .....</b>	<b>8</b>
Sistema de Gerenciamento Estratégico.....	9
Programas de Certificação da Qualidade.....	9
Programa de Gerenciamento Financeiro.....	10
<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
Porque medir?.....	12
<b>ORIGEM.....</b>	<b>13</b>
<b>O QUE É BALANCED SCORECARD.....</b>	<b>15</b>
Relação de causa e efeito:.....	17
Objetivos: .....	18
Conclusão .....	20
<b>IMPLANTAR BALANCED SCORECARD .....</b>	<b>21</b>
Como implantar uma estratégia gerencial rapidamente .....	21
Barreiras para implementação: .....	21
Como fazer isto?.....	22
SEIS PASSOS PARA CRIAR O BALANCED SCORECARD .....	23
Trilha rápida .....	23
Revisão da Estratégia.....	24
<b>APLICAÇÕES COM BALANCED SCORECARD.....</b>	<b>27</b>
FOCO – MICROS E PEQUENAS EMPRESAS.....	27
FOCO – PESSOAL .....	28
FOCO – RECURSOS HUMANOS .....	29
FOCO – NOVA ECONOMIA.....	29
FOCO – GESTÃO DO CONHECIMENTO .....	29
<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>30</b>
<b>GLOSSÁRIO.....</b>	<b>31</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>37</b>
Artigos .....	37
Web Seminários.....	37
Livros.....	37
Sites .....	37
<b>BIOGRAFIA .....</b>	<b>38</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS:.....</b>	<b>39</b>
<b>ÍNDICE .....</b>	<b>40</b>