



# Balanced Scorecard: conceito, perspectivas e como aplicar

**Balanced Scorecard: um conceito estratégico que vai mudar sua empresa apontando o rumo a seguir, objetivos e iniciativas estratégicas**

O conceito de Balanced Scorecard (também conhecido pela sigla BSC) foi lançado por dois renomados professores de Harvard,

[David Norton](#) e [Robert Kaplan](#). O objetivo dos estudiosos era apresentar um modelo de gestão estratégica em que a medição de resultados e definição dos objetivos fugisse do tradicional uso de indicadores financeiros, de faturamento ou mercado.

Em 1992, os professores publicaram seu artigo **O Balanced Scorecard: Medidas que impulsionam o desempenho**, que teve importante repercussão tanto no meio acadêmico como no empresarial, acabando por revelar ao mundo uma nova metodologia para medir o desempenho das organizações e, ao mesmo tempo, definir estratégias e fazer planejamentos de uma forma muito mais ampla e abrangente, sem estar engessado a métricas unicamente focadas em resultados financeiros.

*Está sem tempo para ler o conteúdo? Gostaria de poder acompanhá-lo enquanto dirige, caminha ou realiza outra atividade? Então não perca tempo e ouça este artigo na íntegra. Basta clicar no play! Agradecemos o seu feedback nos comentários ☐*

Posteriormente, o artigo foi transformado em um dos mais vendidos livros sobre administração estratégica e planejamento, intitulado: **A Estratégia em Ação – Balanced Scorecard**.



Capa da publicação

Hoje, o conceito de Balanced Scorecard é amplamente usado por diversas empresas e organizações ao redor do mundo com resultados positivos que vêm, a cada dia, trazendo mais adeptos a essa metodologia estratégica.

Para melhorar os resultados do seu negócio, iniciativas

estratégicas são importantes, mas também é preciso dar a devida atenção à parte operacional. Baixe nosso e-book [O Funil de Vendas na Prática](#) e gerencie ainda melhor a sua conversão de vendas.

## Balanced Scorecard – conceito:

O conceito de Balanced Scorecard (BSC) pode ser definido como um modelo de gestão estratégica que auxilia a mensuração dos progressos das empresas rumo às suas metas de longo prazo, a partir da tradução da estratégia em objetivos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas.

Portanto, o conceito de BSC nos apresenta alguns termos-chave:

- Gestão estratégica
- Mensuração de progressos
- Estratégia
- Objetivos
- Indicadores
- Metas
- Iniciativas estratégicas

O segredo do BSC está em fazer com que o administrador da organização consiga **entender claramente os objetivos** de sua estratégia e, a partir deles, chegar à definição das **iniciativas estratégicas que devem ser executadas**. Daí vem o nome do livro: A Estratégia em Ação.

Para isso, a mensuração deve levar em conta 4 perspectivas estratégicas que analisaremos em seguida.

## As 4 perspectivas do Balanced Scorecard



O conceito de Balanced Scorecard abrange 4 perspectivas: Financeira, do Mercado, de Processos Internos e Aprendizado

O Balanced Scorecard usa o conceito de 4 perspectivas estratégicas que devem ser devidamente definidas e, posteriormente, mensuradas e acompanhadas:

1. Perspectiva Financeira
2. Perspectiva do Mercado
3. Perspectiva de Processos Internos
4. Perspectiva de Aprendizado

Para definir cada uma delas, devemos responder a uma pergunta específica em cada caso:

- **Perspectiva Financeira**

Para satisfazer nossos acionistas, quais objetivos financeiros devemos seguir?

- **Perspectiva do Mercado**

Para atingir nossos objetivos financeiros, que necessidades de nossos clientes devemos atender?

- **Perspectiva de Processos Internos**

Para satisfazer nossos clientes e acionistas, em quais processos internos devemos ser excelentes?

- **Perspectiva de Aprendizado**

Para atingir nossas metas, como nossa organização deve aprender e inovar?

Neste contexto, o conceito de Balanced Scorecard quanto às perspectivas estratégicas pode ser assim resumido:

## **Balanced Scorecard, Conceito:**

- Para tornar nossa empresa mais valiosa e lucrativa, precisamos satisfazer o mercado e nossos clientes. Para isso, é preciso melhorar nossos processos internos, o que só será possível se aprendermos com a experiência e

praticarmos a inovação.

Depois de definir cada uma das perspectivas, ao responder essas perguntas, é preciso transformar a estratégia em ação.

Dessa forma, 4 elementos importantes que fazem parte do conceito de Balanced Scorecard (BSC) deverão ser determinados para cada perspectiva individualmente.

Ampliar seus conhecimentos sobre estratégia sempre é uma boa ideia. Confira esta postagem de nosso blog: [Planejamento estratégico de vendas em 6 passos simples](#)

## **Definindo objetivos, indicadores, metas e projetos estratégicos**

Tendo entendido plenamente como cada uma das perspectivas influi e deve ser tratada em seu negócio, é preciso agora definir para cada uma delas:

- Seus objetivos
- Que indicadores usar
- As metas a serem atingidas
- Os projetos estratégicos na prática

Para facilitar seu entendimento desses 4 conceitos do Balanced Scorecard, apresentamos a seguir uma definição prática.

### **Objetivos:**

Definir o que a empresa deseja alcançar em cada perspectiva estratégica.

### **Indicadores:**

Indicam o desempenho da empresa referente a cada objetivo definido.

### **Metas:**

Em função dos indicadores, qual o nível de performance

esperado que se deve atingir.

## **Projetos estratégicos:**

As ações, iniciativas e intervenções que devem ser tomadas para que se atinjam as metas de desempenho determinadas.

Como se vê, o Balanced Scorecard tem um conceito que visa decupar cada etapa da análise até se chegar ao nível operacional: o que precisamos fazer para chegar aos objetivos estratégicos da empresa?

São as chamadas iniciativas ou projetos estratégicos que traduzem a estratégia em ações práticas, que devem ser medidas e acompanhadas.

E para que tudo isso fique mais fácil de se entender e divulgar pela empresa, devemos construir um Mapa Estratégico do BSC.

## **Construção do Mapa Estratégico do Balanced Scorecard**

O resultado final de tudo isso deve ser uma espécie de quadro resumo do conceito de Balanced Scorecard que deverá ser aplicado a sua empresa.

O mapa é dividido em 4 faixas, cada uma referente a uma das 4 perspectivas estratégicas ([ver mais exemplos de balanced scorecard aqui](#)).

As faixas são ordenadas de cima para baixo, nesta ordem:

1. Perspectiva Financeira
2. Perspectiva do Mercado
3. Perspectiva de Processos Internos
4. Perspectiva de Aprendizado

Em seguida, coloque em cada faixa caixas com as iniciativas

estratégicas que serão tomadas em cada uma delas, para que as perspectivas consigam atingir seus objetivos. Em alguns casos, é comum colocar setas de uma caixa para outras, em faixas diferentes ou nas mesmas, indicando como a iniciativa favorecerá outras, em diferentes perspectivas.

Vale lembrar também que algumas empresas usam perspectivas próprias, diferentes dessas 4 mais usadas.

Confira o [Mapa Estratégico do Banco VW](#) e veja que ele usa outras perspectivas:



O Banco VW usa perspectivas estratégicas próprias, específicas de seu negócio

Veja também o [Mapa Estratégico da Sabesp](#) e como usa setas para relacionar diferentes iniciativas estratégicas.



O Mapa Estratégico da Sabesp apresenta setas entre as iniciativas estratégicas

Existem outras metodologias clássicas e que também podem auxiliar bastante em seu planejamento estratégico. Agora que você sabe [o que é o Balanced Scorecard](#), conheça também a Matriz BCG! Leia este artigo: [A maneira mais simples de entender o que é a matriz BCG](#).