



## C A P Í T U L O 2

# BSC – BALANCED SCORECARD

DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.1472516102>

**Ana Paula de Brito**

**Daiany Bezerra do Amaral**

**Lorraini Hellen Monteiro de Lima**

**Luiz Henrique da Silva Monteiro**

**Rebeca da Silva Moreira**

**Edi Carlos de Oliveira**

O Balanced Scorecard (BSC) é uma ferramenta de gestão estratégica desenvolvida por Robert S. Kaplan e David P. Norton, nos Estados Unidos, no início da década de 1990. O propósito do BSC é alinhar as atividades operacionais à estratégia organizacional. Isso melhora a comunicação interna e externa e permite monitorar continuamente os resultados, verificando sua coerência com os objetivos estratégicos (Kaplan; Norton, 1997).

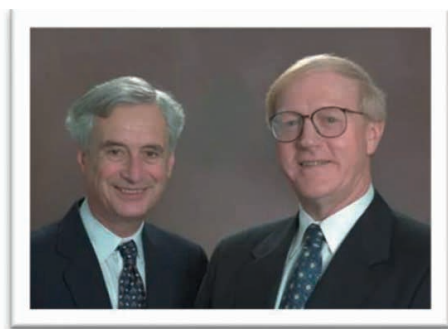


Figura 1: Robert S. Kaplan e David P. Norton.

Fonte: <<http://thinkers50.com/interviews/robert-kaplan-david-norton-interview/>> (2025).

Concebido inicialmente como um sistema de medição de desempenho que combinava indicadores financeiros e não financeiros, o BSC permitia uma análise abrangente do desempenho organizacional. Com o passar do tempo, esse modelo evoluiu para uma ferramenta estratégica capaz de traduzir a missão, a visão e a estratégia da organização em objetivos e indicadores distribuídos em diferentes perspectivas, estruturando o modelo de forma integrada e equilibrada, conforme pode ser visualizado na Figura 2 (Kaplan; Norton, 1997; 2004).

Essa evolução culminou na definição de quatro perspectivas principais: a) perspectiva financeira, voltada para lucratividade, crescimento e geração de valor para a organização; b) perspectiva dos clientes, focada na satisfação, fidelização e conquista de novos públicos; c) perspectiva dos processos internos, relacionada à eficiência operacional, à inovação e à qualidade dos processos; e d) perspectiva de aprendizado e crescimento, que abrange o desenvolvimento das pessoas, a cultura organizacional e a capacidade de inovação (Kaplan; Norton, 2004).



Figura 2: As quatro perspectivas do BSC.

Fonte: <<https://www.treasury.com.br/blog/perspectivas-do-bsc-balanced-scorecard/>> (2025).

A Figura 2 ilustra as quatro perspectivas do BSC e sua relação em cadeia: o desenvolvimento das pessoas (aprendizado e crescimento) impulsiona a melhoria dos processos internos, que por sua vez eleva a satisfação dos clientes, resultando em melhores desempenhos financeiros para a organização. Esse modelo, portanto, reforça a ideia de que o investimento no capital humano é o ponto de partida para a melhoria contínua dos processos, o aumento da satisfação dos clientes e melhoria no desempenho organizacional (Kaplan; Norton, 1997; 2004; Daychoum, 2013).

Lyrio, Lunkes e Petri (2013) destacam que o BSC também se diferencia por sua base conceitual. Especificamente, cada perspectiva do BSC oferece um olhar peculiar às áreas-chave do desempenho organizacional, permitindo uma visão equilibrada entre resultados financeiros e fatores intangíveis, como a satisfação dos clientes, a eficiência dos processos internos e a aprendizagem e crescimento das pessoas. Na sequência, são descritas as quatro perspectivas do BSC e suas principais características, conforme elaboradas por Kaplan e Norton (1997):

**1. Perspectiva financeira:** avalia o desempenho econômico da organização, com foco em resultados como lucratividade, retorno sobre investimento, crescimento da receita, entre outros. Indica se a estratégia está contribuindo para o sucesso financeiro da empresa em termos de geração de valor.

**2. Perspectiva dos clientes:** foca na satisfação, fidelização e conquista de novos clientes. Avalia como a organização é percebida externamente e se está atendendo às necessidades e expectativas do seu público-alvo.

**3. Perspectiva dos processos internos:** analisa os processos internos mais críticos para alcançar os objetivos estratégicos. O foco é garantir eficiência, qualidade, inovação e melhoria contínua dos processos operacionais e administrativos.

**4. Perspectiva de aprendizado e crescimento:** diz respeito à capacidade da organização de se reinventar, aprender e evoluir. Envolve o desenvolvimento de competências, a cultura organizacional, a infraestrutura tecnológica e motivação.

A lógica do BSC assegura que os resultados de curto prazo estejam alinhados à sustentabilidade estratégica de longo prazo. Kaplan e Norton (1997) mostram que o BSC vai além das quatro perspectivas, sendo estruturado a partir de objetivos estratégicos claros, desdobrados em métricas, metas e iniciativas, o que permite monitorar a execução da estratégia e realizar ajustes contínuos.

Essa forma de estruturação do BSC é o mapa estratégico, que consiste em uma representação visual das conexões entre os objetivos, métricas, alvos e iniciativas em cada uma das quatro perspectivas. Como aponta Valle (2010), o mapa estratégico do BSC ajuda a organização a visualizar como tudo está conectado e o que realmente importa para alcançar os resultados desejados.

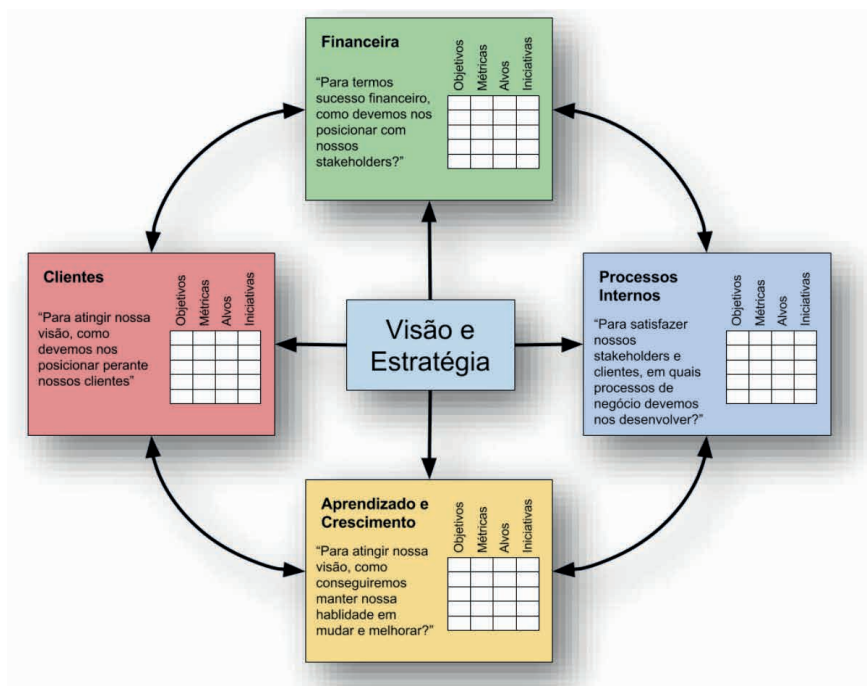


Figura 3: Modelo de mapa estratégico do BSC

Fonte: <<https://vbmc.com.br/balanced-scorecard-bsc/>> (2025).

A Figura 3 mostra que cada perspectiva é acompanhada de uma tabela com indicadores em quatro dimensões: objetivos, métricas, alvos e iniciativas, permitindo mensurar o progresso e transformar a visão estratégica em ações concretas. Os objetivos indicam os resultados desejados, as métricas definem como o progresso será medido, os alvos apontam os valores esperados e as iniciativas detalham os projetos e ações, conectando o planejamento à execução e promovendo o monitoramento contínuo do desempenho organizacional (Kaplan; Norton, 2004).

Além dessa visão global, o BSC facilita o desdobramento da estratégia para os níveis tático e operacional (Valle, 2010). Isso significa que as equipes de todas as áreas da organização conseguem entender seu papel dentro do plano estratégico maior da organização. Na prática, o sucesso do BSC depende do envolvimento direto da alta gestão. Sem esse compromisso, a ferramenta corre o risco de ser usada apenas de forma superficial, perdendo seu verdadeiro potencial (Prieto *et al.*, 2006).

## PASSO A PASSO PARA A APLICAÇÃO PRÁTICA

O BSC se consolidou como uma das ferramentas mais eficazes para gestão estratégica. Como apontam Carvalho *et al.* (2025), ele continua sendo amplamente estudado e aplicado em diferentes contextos, justamente por sua capacidade de conectar visão, estratégia e ação de forma integrada. Com um bom planejamento e envolvimento da equipe, o BSC pode transformar a maneira como a organização enxerga e alcança seus objetivos.

O BSC pode ser aplicado tanto em grandes empresas quanto em micro e pequenas empresas (MPes), conforme apontado por Sousa e Sousa (2025). Apresenta-se, a seguir, os passos para implementar a ferramenta BSC em uma organização, consolidando-o como sistema de gestão estratégica, conforme apresentado por Kaplan e Norton (2004):

**1. Tradução da visão e da estratégia:** consiste em transformar missão e visão em objetivos estratégicos claros, desdobrados nas quatro perspectivas do BSC. Deve-se elaborar o mapa estratégico (objetivos, métricas, alvos e iniciativas), incluindo as relações de causa e efeito entre as dimensões.

**2. Comunicação e alinhamento da estratégia:** consiste em garantir que em todos os níveis da organização a estratégia seja compreendida e que todos os objetivos estejam alinhados a ela.

**3. Planejamento, estabelecimento de metas e alinhamento de iniciativas:** consiste na definição de metas para os indicadores, de modo a vincular projetos e iniciativas estratégicas ao alcance desses objetivos.

**4. Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico:** consiste em criar um sistema de monitoramento contínuo, com reuniões periódicas para revisar o desempenho, promover o aprendizado e o crescimento organizacional, garantindo que todos os setores estejam caminhando na mesma direção.

**5. Revisão e adaptação da estratégia:** consiste em acompanhar os resultados, reavaliar o ambiente interno e externo, e adaptar a estratégia quando necessário. Esse ciclo contínuo de aprendizado é essencial para manter a estratégia alinhada com a realidade organizacional.

**6. Integração do BSC à gestão organizacional:** consiste em incorporar o BSC aos processos de gestão, orçamento, avaliação de desempenho e tomada de decisão. Além disso, é importante comunicar os resultados, pois quando a organização compartilha conquistas e aprendizados com sua equipe, reforça a cultura de transparência e colaboração.

## BENEFÍCIOS PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPES)

Embora o BSC tenha sido desenvolvido para grandes organizações, sua aplicação tem se mostrado valiosa também para MPes. A ferramenta auxilia no ajuste da estratégia à realidade organizacional, promovendo clareza nos objetivos, conectando a visão de futuro às ações diárias, melhorando a comunicação e estimulando o engajamento; além de potencializar oportunidades de crescimento e aprendizado, promovendo melhoria contínua, desenvolvimento de estratégias de inovação e monitoramento de indicadores mesmo com recursos limitados (Sousa; Sousa, 2025).

Além disso, o BSC contribui para o desenvolvimento da conscientização estratégica, permitindo que gestores acompanhem indicadores financeiros e não financeiros e compreendam que nem todas as decisões geram retorno imediato. Essa visão estruturada ajuda as MPes a avaliarem investimentos estratégicos com foco em impactos de longo prazo, fortalecendo a tomada de decisão e garantindo resultados sustentáveis, alinhados à estratégia da organização (Sousa; Sousa, 2025).

## VANTAGENS E DESVANTAGENS

O BSC apresenta diversas vantagens que justificam sua ampla adoção pelas organizações. Sua principal contribuição é alinhar a estratégia organizacional às ações operacionais por meio de indicadores distribuídos em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento (Kaplan; Norton, 1997). Essa estrutura proporciona uma visão integrada do desempenho, considerando inovação, satisfação dos clientes e desenvolvimento das equipes, além de resultados financeiros (Lyrio; Lunkes; Petri, 2013).

Outra vantagem é a melhoria da comunicação interna: os mapas estratégicos tornam os objetivos claros e acessíveis a todos os níveis, promovendo engajamento e compreensão do papel de cada área na execução da estratégia (Valle, 2010). Além disso, o BSC possibilita ajustes e monitoramento contínuo, favorecendo aprendizado organizacional e adaptação estratégica, sendo eficaz também em micro e pequenas empresas ao estruturar e focar a gestão (Kaplan; Norton, 2004; Sousa; Sousa, 2025).

Por outro lado, o BSC apresenta desvantagens que exigem atenção. A implementação pode ser complexa, especialmente em organizações com múltiplas unidades ou processos, devendo ser personalizada conforme missão, estratégia e estrutura de cada empresa (Kaplan; Norton, 1997). A definição de indicadores adequados também é desafiadora, pois medidas muito amplas ou estreitas comprometem a efetividade do sistema.

Além disso, o foco excessivo em métricas pode levar à negligência de aspectos subjetivos importantes, e a definição de metas requer cuidado para se alinhar à estratégia e à operação da empresa. Há ainda o risco de sobrecarregar os funcionários com indicadores e metas em excesso, gerando confusão ou desmotivação; por isso, o modelo deve concentrar-se nas medidas-chave que impulsionam o sucesso (Kaplan; Norton, 1997).

## EXEMPLO PRÁTICO

Silva *et al.* (2025) ilustram o caso da Universidade do Estado do Amazonas (UEA), que enfrentava desafios na gestão de seus processos acadêmicos, especialmente no alinhamento das estratégias institucionais com a execução prática. Em um contexto de limitações orçamentárias, dificuldades de infraestrutura e escassez de recursos humanos, a UEA adotou o BSC como ferramenta estratégica para repensar o planejamento, a execução e o acompanhamento de suas ações.

A decisão por implementar o BSC foi motivada pela necessidade de melhorar o alinhamento entre a missão, visão e objetivos estratégicos da universidade, promovendo uma gestão mais orientada por indicadores de desempenho que facilitassem o acompanhamento e a avaliação de suas ações estratégicas. Além disso, buscou-se aprimorar processos internos, gerenciar melhor os recursos e aumentar a satisfação dos alunos e demais *stakeholders*.

A UEA adaptou o BSC à sua realidade e incorporou uma quinta perspectiva ao modelo tradicional, a perspectiva educacional. Reconheceu-se que, em uma instituição pública de ensino superior, ensino, pesquisa e extensão devem estar no centro das decisões estratégicas. Desse modo, foi possível mapear os principais desafios da universidade e transformá-los em objetivos organizados em cinco perspectivas: financeira; clientes (sociedade); processos internos; aprendizado e crescimento; e a perspectiva educacional (incorporada pela UEA).

A **perspectiva financeira** revelou um dos maiores problemas da instituição – a falta de recursos. Muitas das melhorias desejadas, como atualização de sistemas acadêmicos, a reforma de espaços físicos e a contratação de pessoal, esbarravam na limitação orçamentária. Para superar esses obstáculos, os gestores ressaltaram a importância de buscar novas fontes de financiamento, incluindo parcerias com entes públicos e privados, além de otimizar os recursos já disponíveis com planejamento eficiente e gestão focada em prioridades.

Sob a **perspectiva dos clientes (sociedade)**, a UEA reconheceu a necessidade de intensificar o diálogo com as comunidades, oferecendo ensino de qualidade, ampliando ações de extensão e alinhando os serviços às demandas sociais. Diante

de dificuldades operacionais, como sobrecarga de trabalho e morosidade de processos, foram propostas medidas como reorganização das equipes, capacitação em metodologias de gestão e investimentos em sistemas mais ágeis e eficientes.

Na **perspectiva dos processos internos**, surgiram questões que já vinham sendo sentidas no dia a dia da gestão: falta de integração entre os setores, comunicação falha, indefinição de responsabilidades e falta de registros formais de procedimentos. Os gestores relataram que, muitas vezes, os fluxos de trabalho dependiam mais de relações informais do que de uma estrutura consolidada. Para enfrentar isso, foram propostas ações como concursos para novos servidores, valorização das equipes existentes e desenvolvimento de canais internos de comunicação que promovessem mais transparência e colaboração.

Na **perspectiva de aprendizado e crescimento**, ficou clara a importância de cuidar das pessoas que fazem a UEA acontecer todos os dias. Os servidores, técnicos e docentes, são o coração da instituição, mas muitas vezes enfrentavam dificuldades por falta de formação contínua ou por não conhecerem em profundidade o funcionamento da própria universidade. Mesmo com esforços de organização e trabalho em equipe, identificou-se que ainda havia uma carência significativa de oportunidades de capacitação. Os gestores sugeriram ações como participação em eventos, oferta de cursos e sensibilização para o desenvolvimento profissional.

Por fim, na **perspectiva educacional**, a UEA demonstrou compromisso com a qualidade do ensino e a satisfação dos estudantes, priorizando um ambiente de aprendizagem crítico, inclusivo e conectado à Amazônia. Entre os pontos estratégicos destacaram-se a ampliação do acesso, o fortalecimento das bibliotecas, práticas pedagógicas inovadoras e o incentivo à pesquisa, entendendo a educação como um processo contínuo de construção e transformação.

A implantação do BSC consolidou-se como guia de ação, alinhando objetivos estratégicos à realidade acadêmica e institucional. Ao integrar suas cinco perspectivas, a UEA identificou desafios, promoveu alinhamento estratégico, implementou o monitoramento de indicadores e incentivou a inovação. Esse processo resultou em gestão mais eficiente, organizada e coerente com a missão institucional, confirmando a eficácia do BSC em instituições públicas em crescimento e modernização.