Balanced Scorecard

Por Paula Coelho

O *Balanced Scorecard* pretende encontrar uma estratégia sustentada num sistema de gestão, comunicação e medição da *performance* a longo prazo e interligar o controlo operacional de curto prazo com a visão e estratégia de duração superior. Este texto mostra-lhe mais pormenores sobre esse conceito.

Paula Coelho
Licenciada em Gestão
MBA em Gestão
Mestre em Gestão
TOC n.º 78 471

O conceito de *Balanced Scorecard*[1] foi inicialmente desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton em 1992, resultado de uma investigação em algumas das maiores empresas americanas, com o objectivo de melhorar a gestão da *performance* organizacional. Contrariamente aos métodos de gestão tradicionais, o BSC permite sustentar a estratégia da empresa com indicadores financeiros e não financeiros.

O objectivo principal do BSC consiste em encontrar uma estratégia sustentada num sistema de gestão, comunicação e medição da *performance* a longo prazo. Deste modo, pretende interligar o controlo operacional de curto prazo com a visão e estratégia de longo prazo, baseando-se nos factores críticos para a implementação da estratégia, permitindo aos gestores acompanhar a evolução do negócio e a implementação estratégica em quatro perspectivas diferentes: financeira; clientes; processos internos; aprendizagem e desenvolvimento.

O BSC como um sistema de gestão estratégica

O BSC é um método que permite uma aprendizagem contínua e permanente numa organização, conciliando os objectivos estratégicos com as práticas adoptadas em cada momento.

A partir do BSC, Kaplan e Norton (1992) definem quatro processos de gestão estratégica:

• Clarificação e tradução da visão e estratégia – Qualquer organização deve identificar a sua missão e, segundo esta, estabelecer objectivos estratégicos.

• Comunicação e alinhamento estratégico – Para a implementação da estratégia é essencial uma boa comunicação na organização, na medida em que cria uma coerência entre os objectivos globais da organização e os seus colaboradores, promovendo um alinhamento estratégico. Assim, o BSC compreende uma estratégia global, mas também objectivos departamentais individuais. O BSC contribui para a aplicação de unidades de medida não financeiras que conduzam a comportamentos mais pro-activos relacionados com a *performance* global da organização.

• Planeamento e afectação de recursos – O BSC é um método ideal para ultrapassar as limitações tradicionais de não integração da formulação estratégica com a orçamentação e afectação de recursos. O orçamento integrado com o BSC deverá incluir objectivos financeiros e metas para os indicadores não financeiros, permitindo uma visão global do desempenho esperado.

• *Feedback* e aprendizagem estratégica – Depois de implementadas as estratégias, é necessário identificar concretamente qual foi o seu resultado, de modo a poder reavaliar a situação de acordo com as alterações no meio envolvente.

O BSC não garante o sucesso das organizações, mas ajuda os gestores a uma melhor compreensão da estratégia e dos respectivos factores críticos de sucesso, através da definição de indicadores mais apropriados.

Segundo Kaplan e Norton (1992), para que o processo de aprendizagem funcione é essencial existir uma estrutura estratégica partilhada, um processo de *feedback* estratégico e um processo de resolução de problemas em equipa.

Todos os membros da organização devem contribuir individualmente para a concretização da estratégia global da empresa. Tem que haver um trabalho de equipa em que os vários níveis hierárquicos colaboram, discutem e decidem, como forma de resolverem os problemas.

As perspectivas do BSC

Segundo Kaplan e Norton (1992), o acompanhamento do desempenho é efectuado através de quatro perspectivas de análise, que devem ser ajustadas de acordo com a missão e estratégia da organização:
- Perspectiva financeira;
- Perspectiva dos clientes;
- Perspectiva dos processos internos;
- Perspectiva de aprendizagem e desenvolvimento organizacional.

Perspectiva financeira (ou accionista) - O principal objectivo de uma empresa é conseguir obter retornos do capital investido, pelo que a vertente financeira assume um papel preponderante. Também no BSC a vertente financeira está presente, sendo os indicadores financeiros fundamentais para concluir acerca das consequências inerentes às acções levadas a cabo pela empresa.

A elaboração do BSC deverá funcionar como um estímulo a que as diferentes unidades de negócio da empresa estabeleçam objectivos financeiros, sempre de acordo com a estratégia global da empresa.

Os objectivos e indicadores da perspectiva financeira do BSC devem ser definidos tendo em conta a fase em que se encontra a empresa e as suas unidades de negócio.

A esta perspectiva poderá também chamar-se perspectiva do accionista, em virtude de serem eles os principais interessados na empresa, procurando a melhor rendibilidade para o capital investido, logo dando uma importância extrema às questões financeiras.

Perspectiva do cliente - É inquestionável que cada vez mais as empresas se voltam para o exterior, para os clientes e para o mercado onde estão inseridas, tendo como principal objectivo a satisfação das suas necessidades, sabendo que é esta a única forma de sustentar a rendibilidade no longo prazo.

Segundo a perspectiva do cliente, deve ser utilizado um conjunto de indicadores relativos ao mercado, a clientes e a potenciais clientes, devendo estabelecer-se entre eles uma cadeia de relações: quota de mercado; retenção de clientes; aquisição de clientes; satisfação de clientes e rendibilidade de clientes.

Cada vez mais as empresas procuram oferecer aos seus clientes um *mix* de produto, preço, serviço, relacionamento e imagem, no sentido de ir ao encontro das suas necessidades, procurando conquistá-los e fidelizá-los.

Segundo Kaplan e Norton (1996), o conjunto de ofertas de valor deve ser sempre específico e próprio de cada empresa. No entanto, deve incluir factores-chaves, que determinam a satisfação dos clientes, nomeadamente o prazo de entrega, a qualidade e o preço.

Perspectiva interna - O desempenho de qualquer organização perante os clientes é determinado pelos processos, decisões e acções desen-

Quadro 1: Perspectiva financeira – Como encarar os accionistas?

Factores críticos	Possíveis indicadores de desempenho
Rendibilidade: Capacidade de gestão de activos e dos resultados	RCI - Rendibilidade do capital investido RCP - Rendibilidade dos capitais próprios RV - Rendibilidade das vendas RPA - Resultado por acção
Crescimento: Novos produtos e serviços alcançando novos clientes e mercados ou aumentando nos actuais	Quota de mercado Volume de negócios Taxa de crescimento do volume de negócios
Criação de valor: Capacidade para a criação de valor para o accionista	EVA - *Economic value added* CVA - *Cash value added* CFROI - *Cash flow return on investments*

Fonte: Jordan, Neves e Rodrigues, (2002), pág. 270

volvidas no seu interior. Na perspectiva do BSC, a empresa deve identificar quais as actividades e quais os processos necessários para assegurar a satisfação das necessidades dos clientes.

Quadro 2: Perspectiva dos clientes – Como lidar com os nossos clientes?

Factores críticos	Possíveis indicadores de desempenho
Rendibilidade: Garantir uma carteira de clientes que contribuam para o valor da empresa	EVA - *Economic value added* RVC - Rendibilidade das vendas/cliente
Satisfação: Atingir elevados níveis de satisfação dos clientes	- Índice de satisfação dos clientes - Tempos de entrega/serviço - Cumprimento de prazos
Retenção: Capacidade para cativar novos clientes ou crescer nos clientes actuais	- Quota de mercado - Volume de negócios novos clientes
Fidelização: Capacidade para manter os clientes actuais	- Crescimento do volume de negócios clientes actuais -N.º *repeat buyers*/N.º *clients*/ano

Fonte: Jordan, Neves e Rodrigues, (2002), pág. 271

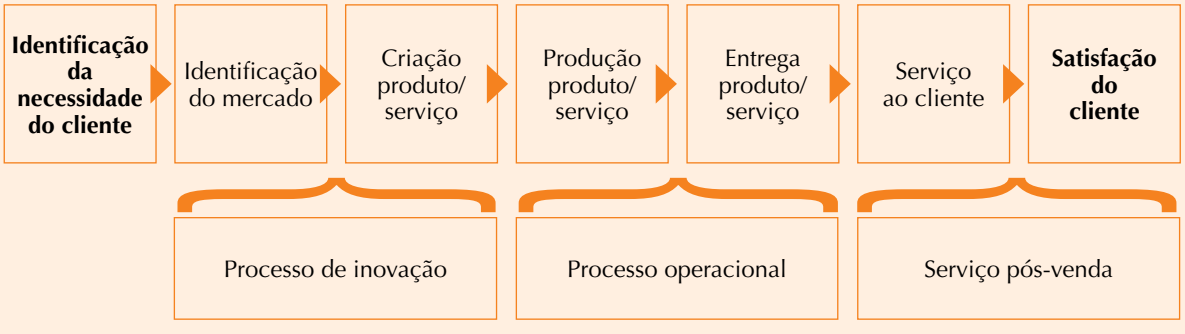
Os indicadores internos do BSC devem focar-se nos processos internos que terão maior impacto na satisfação dos clientes e também na satisfação dos objectivos financeiros da empresa. Assim, os gestores deverão ser capazes de identificar quais os processos e competências onde a empresa pode obter vantagens competitivas o que lhe permitirá diferenciar-se da concorrência. Estas vantagens competitivas têm origem em diversas actividades que a empresa executa, desde o planeamento, o *marketing*, a produção, a entrega e acompanhamento pós-venda do seu produto.

Kaplan e Norton (1992) consideram que existe um modelo genérico de cadeia de valor pelo qual todas as empresas se podem reger aquando da concepção da perspectiva interna do BSC, embora cada empresa tenha um conjunto de actividades específico que leva à criação de valor. Este modelo de cadeia de valor inclui três processos internos principais:

- O processo de inovação;
- O processo operacional;
- O processo de serviço pós-venda.

O processo de inovação é um processo de pesquisa das necessidades dos clientes e de criação de produtos/serviços para os satisfazer.

Figura 1: Modelo genérico da cadeia de valor



Fonte: R. Kaplan e D. Norton, (1996), pág. 98

O processo operacional está relacionado com a produção de produtos/serviços que existem na empresa e a consequente entrega aos clientes.

O serviço pós-venda consiste no serviço que é prestado ao cliente após a venda do produto.

Quadro 3: Perspectiva dos processos internos - Quais os processos que geram valor?

Factores críticos	Possíveis indicadores de desempenho
Organização: reconhecer que a empresa existe para assegurar os processos.	Prazos de execução (*Lead time*)
Racionalização: Eliminar as actividades que não geram valor.	Custo unitário dos produtos
Qualidade: Assegurar elevados índices de aceitação do produto/serviço.	Taxa de rejeições Conformidades
Eficiência e eficácia: Optimizar a utilização dos recursos dos quais dependem os resultados.	-Produtividade -Taxa utilização da capacidade

Fonte: Jordan, Neves e Rodrigues, (2002), pág. 272

A perspectiva de aprendizagem e desenvolvimento organizacional – Nesta perspectiva do BSC, deve identificar-se qual a infra-estrutura que a empresa deve adoptar para poder crescer e desenvolver-se no longo prazo. Assim sendo, toda a envolvente interna da empresa (trabalhadores, gestores) deve trabalhar em conjunto no processo contínuo de aprendizagem e aperfeiçoamento da organização.

Kaplan e Norton (1996) defendem que existem três fontes para a aprendizagem e crescimento da empresa que são as pessoas, os sistemas e os procedimentos organizacionais. A finalidade desta perspectiva do BSC consiste em investir na reciclagem e requalificação dos trabalhadores, na melhoria dos sistemas de informação e no alinhamento de procedimentos e rotinas da empresa. ■

(Texto recebido pela CTOC em Maio de 2007)

Bibliografia

Disponível para consulta no *site* da CTOC (www.ctoc.pt).

Quadro 4: Perspectiva de aprendizagem e do desenvolvimento organizacional - Existe capacidade para crescer de forma sustentada

Factores críticos	Possíveis indicadores de desempenho
Inovação: Capacidades dos empregados apresentarem novas ideias.	Número de novas ideias aproveitadas Número de novos produtos/serviços
Satisfação: Garantir elevados índices de motivação e empenhamento.	Índice de satisfação do pessoal Montante de prémios e incentivos
Qualificação: Assegurar níveis de conhecimento dos empregados que potenciem os seus desempenhos.	Número de horas de formação Número de colaboradores qualificados
Tecnologia: Aproveitar o potencial tecnológico.	Número de postos de trabalho informatizados Investimento em tecnologias da informação

Fonte: Jordan, Neves e Rodrigues, (2002), pág. 273

(1) Passarão a designar-se pela sigla BSC.