

6

BALANCED SCORECARD: UM NOVO SISTEMA DE AVALIAÇÃO

Dr. PAULO JORGE MADEIRA
Docente da Escola Superior de Gestão
(Idanha-a-Nova)

1. INTRODUÇÃO
2. O CONCEITO
3. O NOVO SISTEMA DE AVALIAÇÃO
4. A FINALIDADE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO
5. O MODELO BSC COMO SISTEMA DE GESTÃO
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Bibliografia

1. Introdução

A grande maioria dos novos programas, iniciativas e processos de gestão de mudança tem por base os relatórios e demonstrações financeiras das empresas. Este tipo de indicadores, embora sejam úteis para a aferição do desempenho passado, assentam na concepção clássica do modelo contabilístico, que visa uma correcta alocação de recursos materiais e financeiros nas organizações.

Nas últimas décadas, a emergência da era da informação tornou obsoletos muitos dos pressupostos fundamentais da análise de indústrias. Quando **os factores críticos de sucesso para a competitividade passaram a ter a natureza intangível** tais como:

- o nível de qualidade de produtos e serviços;
- a motivação e competência dos empregados;
- a capacidade de resposta e eficiência dos processos internos;
- a satisfação e lealdade dos clientes;

a avaliação da rentabilidade de activos tangíveis tornou-se insuficiente.

2. O conceito

De acordo com o CIMA (1996, p.20) balanced scorecard é entendido como «uma metodologia para fornecer informação de gestão de forma a apoiar a formulação e implementação da política estratégica da empresa». A informação obtida deverá ser de natureza financeira e não financeira, cobrindo as áreas da satisfação do cliente, rentabilidade, eficiência interna e inovação.

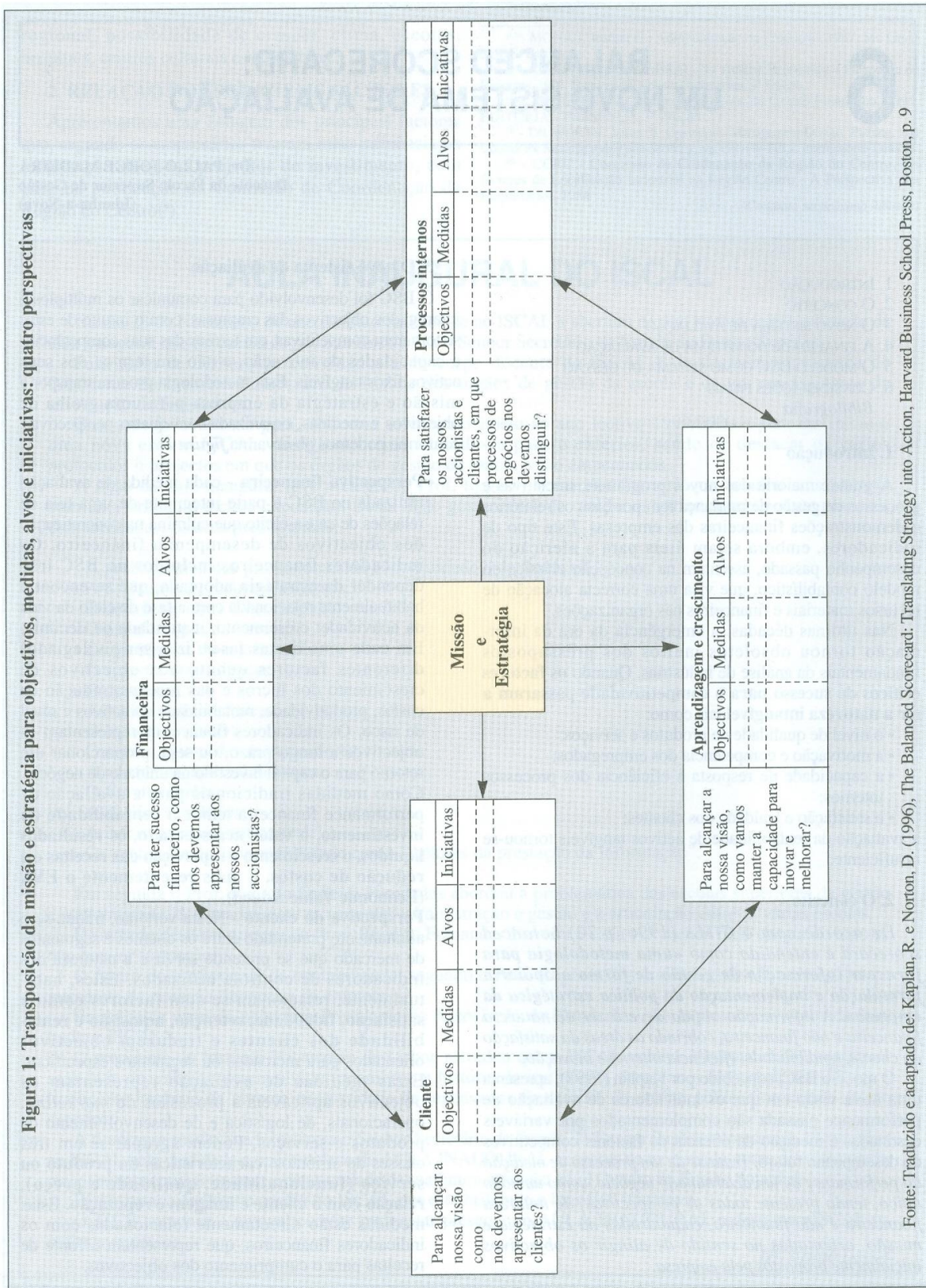
O modelo BSC, concebido por Kaplan (1997), apresenta uma nova visão em que os indicadores de avaliação de performance passada são complementados por variáveis destinadas à medição da eficácia de factores competitivos do desempenho futuro. *Trata-se de um processo de medição da performance de um determinado negócio, como um todo único, tendo presente todas as perspectivas, de natureza financeira e não financeira, enquadradas na estratégia e missão, orientadas no sentido de atingir os objectivos inicialmente propostos pela empresa.*

3. O novo sistema de avaliação

O BSC foi desenvolvido para comunicar os múltiplos e interligados objectivos das empresas, com o intuito de estas se tornarem competitivas, em termos das suas competências e capacidades de inovação, e não em termos dos seus activos fixos tangíveis. Esta metodologia procura transpor a missão e estratégia da empresa para uma grelha de objectivos e medidas, organizadas em quatro perspectivas, conforme podemos observar na **figura 1:**

- **Perspectiva financeira** - cada medida de avaliação utilizada no BSC é parte integrante de uma teia de relações de causa-efeito que culmina na concretização dos objectivos de desempenho financeiro. Os indicadores financeiros incluídos no BSC irão depender da estratégia adoptada, que se encontra habitualmente relacionada com a fase de ciclo da vida da actividade: crescimento, maturidade ou declínio. Em cada uma destas fases, irão ser privilegiados diferentes factores quanto aos objectivos de crescimento dos lucros e das receitas, redução de custos, produtividade, rentabilidade de activos e nível de risco. Os indicadores financeiros representam os objectivos a longo prazo, ou seja, proporcionar um retorno para o capital investido na unidade de negócio. Como medidas tradicionais para a avaliação da performance financeira temos **a rentabilidade do investimento, o valor acrescentado, os resultados líquidos, o crescimento e repartição das receitas e a redução de custos, e mais recentemente o EVA (Economic Value Added).**
- **Perspectiva do cliente** - Nesta vertente, traduz-se o alinhamento pretendido entre os clientes e segmentos de mercado que se pretende servir e a natureza dos indicadores de controle utilizados. Estes, habitualmente, relacionam-se com **factores como a satisfação, fidelidade, retenção, aquisição e rentabilidade dos clientes** e traduzem objectivos orientados para mercados ou segmentos específicos. Estas medidas de avaliação representam os objectivos aplicáveis a processos de *marketing*, operacionais, de logística e de desenvolvimento de produtos e serviços. Podem agrupar-se em três classes de atributos: **características do produto ou serviço (funcionalidade, qualidade e preço), relação com o cliente e imagem e reputação.** Estas medidas estão directamente relacionadas com os indicadores financeiros, que representam a fonte de receitas para o cumprimento dos objectivos.

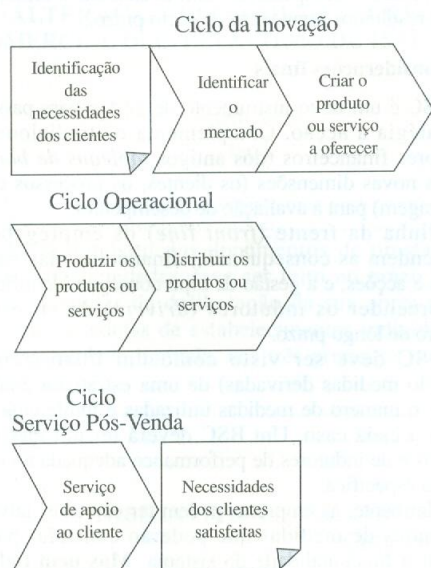
Figura 1: Transposição da missão e estratégia para objectivos, medidas, alvos e iniciativas: quatro perspectivas



Fonte: Traduzido e adaptado de: Kaplan, R. e Norton, D. (1996), The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press, Boston, p. 9

- **Perspectiva dos processos internos** - a definição de objectivos dos accionistas (perspectiva financeira) e relacionados com os clientes (perspectiva dos clientes) conduz à identificação dos processos organizacionais críticos para a sua concretização. Para a aplicação do BSC é usual contemplar toda a cadeia de valor, desde o processo de inovação, passando pelas operações, até ao serviço pós-venda.

Figura 2 - Cadeia de Valor Interna



Fonte: Traduzido e adaptado de: Kaplan, R. e Norton, D. (1996). Linking the Balanced Scorecard to Strategy, California Management Review (Fall), pp.63.

É abandonada a abordagem funcional, sendo que objectivos e medidas de avaliação são estabelecidos a para **processos considerados horizontalmente**, isto é, que atravessam vários departamentos. É o caso do aprovisionamento ou do planeamento e controle de produção. Tipicamente são **utilizados critérios de avaliação como o tempo de ciclo, os custos, o nível de qualidade e a produção**. Estes são aplicados aos processos em que é crítica a conquista de vantagens competitivas como consequência dos objectivos definidos quanto aos resultados financeiros e aos clientes. Outras medidas adicionais poderão ser adicionadas ao painel de controlo, tais como características específicas dos produtos ou serviços (p. ex.: a velocidade, o tamanho, a exactidão, consumo de energia, etc) que criam valor para os clientes e que permitem à empresa obter elevadas margens das vendas junto dos seus mercados-alvo.

- **Perspectiva de aprendizagem e crescimento** - no âmbito desta vertente são definidos objectivos e medidas de avaliação quanto às infra-estruturas necessárias à concretização de objectivos contemplados

nas outras perspectivas do modelo. Esta metodologia reforça a visão de investimento no futuro, ou seja, em áreas como os **recursos humanos, sistemas e procedimentos**, como condição necessária ao sucesso financeiro a longo prazo. **Um conjunto de indicadores relacionados com os empregados, com a sua satisfação, produtividade e taxa de retenção, fornecem informações relevantes quanto à importância atribuída à aprendizagem e crescimento organizacional**. Estas medidas são potenciadas por factores como a infra-estrutura tecnológica, as competências intrínsecas dos empregados e as características do ambiente organizacional.

O BSC utiliza as medidas financeiras tradicionais para avaliar a *performance* da empresa.

Contudo estas medidas, por si só, são inadequadas para avaliar como as empresas da idade da informação criam valor futuro, através do investimento em clientes, fornecedores, empregados, processos, tecnologia e inovação. Através do BSC, os executivos das empresas podem medir a forma como os seus negócios criam valor para os actuais e potenciais clientes, como deverão criar e melhorar as suas capacidades internas, o investimento nos recursos humanos, os sistemas, e os procedimentos necessários a desenvolver a *performance* futura da empresa.

O BSC disponibiliza indicadores financeiros e não financeiros para fazerem parte do sistema de informações para ser utilizado por todos os empregados, a todos os níveis da organização.

4. A finalidade do sistema de avaliação

O BSC permite a transposição da missão e estratégia para objectivos e medidas tangíveis, ou seja, a transformação da estratégia delineada em acção propriamente dita. As quatro perspectivas do BSC, abordadas no ponto anterior, permitem um balanceamento entre:

- *objectivos de curto e longo prazo;*
- *medidas externas - dirigidas aos accionistas e aos clientes - e medidas internas dos processos críticos para o negócio, a inovação, a aprendizagem e o crescimento;*
- *resultados desejados e performance dos indutores desses resultados;*
- *objectivos rígidos e objectivos mais subjectivos*

As medidas do BSC poderão ser utilizadas de diferentes maneiras:

- *para articular a estratégia do negócio;*
- *para comunicar a estratégia;*
- *apoiar a efectuar o alinhamento das iniciativas individuais, organizacionais, e interdepartamentais, de forma a se alcançar o objectivo comum.*

Dentro desta filosofia o BSC deverá ser utilizado como meio de comunicação, de informação, e sistema de aprendizagem, e não como sistema de controlo.

5. O modelo BSC como sistema de gestão

O BSC encarado como um sistema de gestão permite ultrapassar uma disfuncionalidade existente em muitas empresas: compatibilizar a formulação da estratégia com a sua implementação. Esta frequente falta de interligação traduz-se em ineficiências dos sistemas de gestão tradicionais ao nível da comunicação de objectivos, afectação de recursos e seu controle. A que nível é que o BSC permite efectuar essa interligação:

- **Ao nível do alinhamento estratégico** - implementar uma estratégia começa pelo envolvimento de todos aqueles que terão de executá-la, ou seja, pela comunicação dos objectivos e medidas de avaliação previstas no BSC (embora a sua formulação seja da responsabilidade da gestão de topo). A comunicação é ponto de partida para o *empowerment*. Em última análise, os sistemas de compensação e incentivos podem ter uma relação directa com a estratégia pelo confronto dos resultados com os indicadores estabelecidos.

Ao nível do planeamento e objectivos - esta função assegura a afectação de recursos materiais e financeiros para a concretização estratégica. Orçamentos de investimento, iniciativas estratégicas e despesas correntes devem ser direccionadas para a realização dos objectivos contemplados no BSC. Para a utilização deste modelo como uma solução integrada para o planeamento estratégico e processo de orçamentação, é necessária a realização de alguns passos. Pela definição de objectivos ambiciosos impõe-se a identificação clara e a racionalização de iniciativas estratégicas. Os desvios verificados entre a *performance* actual e os objectivos ajudam a determinar as áreas de actuação críticas e, logo, os programas de acção prioritários. São excluídas as iniciativas que não contribuem para as medidas de eficiência previstas no BSC. Os programas de investimento estão assim directamente relacionados com a estratégia. É estabelecida a relação entre os orçamentos anuais e os planos de longo prazo.

- **Ao nível do feedback e aprendizagem** - para que um sistema de gestão esteja completo é necessário prever funções de análise e adaptação da estratégia a condições emergentes. O controlo dos resultados pode ser utilizado como um teste das hipóteses estratégicas assumidas. A capacidade de aprendizagem organizacional ao nível executivo é talvez um dos aspectos mais inovadores do BSC. Promove também o processo de aprendizagem em equipa. A equipa desenvolve o modelo. A mesma equipa deve monitorizar a evolução dos resultados. Este acompanhamento desempenha a dupla função de validação e de desenvolvimento de conhecimentos. Possibilita a realização de ajustamentos, convertendo a formulação estratégica num processo contínuo.

- **Ao nível da tradução da visão comum** - a clarificação da estratégia obtida pelo consenso tem

como principal impacto o facto de a estratégia servir de referência para todas as actividades do processo de gestão. A criação de uma visão partilhada é o principal fundamento para uma aprendizagem estratégica e contínua. O BSC é uma ferramenta de gestão que permite uma orientação para o longo prazo e uma valorização de elementos intangíveis e capacidades competitivas, sem abandonar o enfoque nos resultados financeiros de curto prazo.

6. Considerações finais

O BSC é um novo instrumento de gestão para passar da estratégia à acção. Complementa os tradicionais indicadores financeiros (dos antigos *tableaus de bord*) com três novas dimensões (os dentes, os processos e a aprendizagem) para a avaliação de desempenho.

Na linha da frente (*front line*) os empregados compreendem as consequências financeiras das suas decisões e acções, e a gestão de topo consegue identificar e compreender os indutores (*drivers*) do sucesso financeiro de longo prazo.

O BSC deve ser visto como um instrumento integrando medidas derivadas de uma estratégia única, pelo que o número de medidas utilizadas é indiferente, e ajustada a cada caso. Um BSC deverá ter um mix de resultados e de indutores de performance adequada a uma estratégia específica.

Similarmente, as empresas podem ter centenas, talvez até milhares de medidas que poderão controlar para assegurar a funcionalidade do sistema. **Mas nem todas essas medidas serão indutores de competitividade de negócios de sucesso.**

Importa ainda referir que as quatro perspectivas do BSC são consideradas apenas como um guião, não são obrigatórias e únicas. Segundo Kaplan (1998) não existem teoremas matemáticos que suportem a tese de que as quatro perspectivas são necessárias e suficientes.

Segundo Kaplan (1997), um BSC não deve ser copiado, ou seja, não deve utilizar medidas aplicadas pelas supostas melhores empresas. Os melhores *scorecards* resultam da definição de medidas de avaliação orientadas para uma estratégia específica, definida para uma organização num determinado ambiente competitivo, que serve um segmento de mercado específico e que apresenta um conjunto de competências próprias.

Bibliografia

Kaplan, R. e Atkinson, A. (1998). *Advanced Management Accounting*, 3rd Edition, Prentice-Hall International.

Kaplan, R. e Norton, D. (1996). *The balanced scorecard*, translating strategy into action, Harvard Business School Press.

CIMA (1996). *Management Accounting Official Terminology*. CIMA, Portland