

O *balanced scorecard* e a estratégia

Por Telma Fialho de Oliveira

O *balanced scorecard* pode ser aplicado nos diversos tipos de organizações e, como é um instrumento de apoio à formulação e implementação da estratégia, permite que os processos de decisão se tornem mais simples. Todavia, não garante o sucesso, pois este depende também da capacidade de concepção, análise, inovação e dinamismo dos gestores.



Telma Fialho de Oliveira
TOC n.º 81 055

Actualmente, as organizações estão inseridas num contexto muito competitivo. As mudanças permanentes que ocorrem na economia obrigam a que aquelas se adaptem ao ambiente que as rodeia, e implementem instrumentos de gestão de forma a terem um bom acompanhamento e controlo dos objectivos estratégicos a atingir.

O *balanced scorecard*, ao avaliar o desempenho das organizações através de indicadores financeiros e não financeiros, constitui um instrumento de gestão estratégica eficaz, que permite alinhar os objectivos das diversas unidades da organização com a estratégia definida.

A globalização da economia e a crescente importância da informação nas organizações, veio criar a necessidade de esclarecer e traduzir a visão e a estratégia da organização, em objectivos que sejam conhecidos e compreendidos por todos os que nela colaboram.

Nos nossos dias existe a necessidade de uma visão global dos objectivos a atingir nos diversos níveis da organização. O *balanced scorecard*, ao considerar variáveis quantitativas e qualitativas, visa a avaliação do desempenho que proporciona uma gestão estratégica de longo prazo, e a sua implementação permite criar essa visão global.

Conceitos fundamentais

Um conceito similar ao *balanced scorecard* surgiu nos anos 60 em França, onde se utilizava uma ferramenta conhecida como *tableau de bord*, que era uma tabela que incorporava diversos indicadores utilizados no controlo financeiro das organizações.

Com a evolução do tempo, os gestores sentiram necessidade de ter um instrumento que incorporasse também indicadores não financeiros, que permitiam acompanhar e controlar as diferentes áreas e negócios da organização.

O *balanced scorecard*, também conhecido pela sigla BSC, foi desenvolvido por Robert S. Kaplan, professor da Harvard Business School em Boston e David P. Norton, presidente da *Balanced Scorecard Collaborative*, sediada em Lincoln, Massachusetts. Assim, em 1990, Kaplan e Norton iniciaram um estudo a 12 empresas, com a finalidade de desenvolverem um novo modelo de avaliação do seu desempenho.

De acordo com os autores, os modelos tradicionais baseiam-se em indicadores financeiros que não respondem de forma adequada às constantes mudanças num ambiente cada vez mais competitivo. Os indicadores financeiros concentram-se em resultados, baseados em acções passadas, não tendo em consideração a visão e a estratégia da organização.

O conceito de *balanced scorecard* surgiu em 1992 e aparece como um instrumento de gestão que tem por base uma visão integrada do negócio e uma estratégia organizada em quatro dimensões chave do desempenho (perspectiva financeira, dos clientes, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento).

A maior parte dos indicadores utilizados nos diferentes tipos de organização podem ser integrados nestas quatro perspectivas. De notar que o *balanced scorecard* não está limitado a estas quatro perspectivas: os utilizadores deste método podem criar outras perspectivas de acordo com as necessidades da organização em que o



balanced scorecard está a ser implementado. No entanto, os objectivos e medidas do *balanced scorecard* devem incidir sobre factores susceptíveis de causar alterações significativas nas organizações.

O BSC continua a utilizar os instrumentos de gestão financeira que foram desenvolvidos e aperfeiçoados ao longo dos últimos anos. No entanto, pretende tirar um maior partido das tecnologias da informação, e em simultâneo valorizar o capital humano.

Estamos perante um novo método, que traduz a estratégia da organização num conjunto coerente de indicadores e que pretende integrar os indicadores financeiros e não financeiros no sistema de informação, para os colaboradores de todos os níveis da organização.

O conhecimento prévio da estratégia e dos objectivos a atingir pela organização fará com que os colaboradores tomem consciência das consequências das suas acções. Para que tal aconteça, será necessário fornecer formação adequada a todos os colaboradores de modo a que estes compreendam não só os objectivos para os quais devem trabalhar, mas também qual a melhor forma de os atingir. Os objectivos das diversas áreas de negócio devem ser definidos de acordo com a estratégia da própria organização, fazendo com que todos trabalhem para um fim comum.

Periodicamente deve ser obtido um *feedback* estratégico acerca das acções implementadas, que visa avaliar se as estratégias definidas estão a ser aplicadas e se estas são as mais correctas, de acordo com as metas que a organização pretende alcançar.

O *balanced scorecard* é um instrumento de gestão que permite alinhar os objectivos das diversas unidades, centros, secções ou sistemas da organização, com a visão e a estratégia definida. Ao analisarmos a estratégia definida, poderemos proceder a ajustamentos e a melhorias, que se irão traduzir numa vantagem concorrencial, perante outras organizações.

O *balanced scorecard* pode ser considerado como uma ferramenta de medição de desempenho, que se baseia na informação financeira e não financeira, e cujo objectivo principal é traduzir a missão e a estratégia em conceitos operacionais e comunicá-la aos diversos sectores da organização. Porém, o *balanced scorecard* não se esgota como instrumento de gestão, podendo

ser utilizado como um sistema de acompanhamento e controlo do desempenho e da criação de valor nas organizações.

A gestão estratégica e as vantagens competitivas

Podemos definir gestão estratégica como sendo um conjunto integrado de técnicas de gestão e de avaliação, com as respectivas ferramentas como por exemplo *software*, concebidas para ajudar as organizações na tomada de decisões estratégicas de alto nível.

Para definir a estratégia, é necessário a compreensão das metas e objectivos da organização a longo prazo, tendo em atenção o contexto em que está inserida. No fundo, temos de tentar perceber qual o “caminho” que a organização pretende seguir, analisando de forma exaustiva os seus recursos e operações internas e aspectos externos do seu ambiente, tal como concorrentes, fornecedores, clientes, regulamentações governamentais, entre outros.

A incerteza do ambiente na qual as organizações estão inseridas exige que os gestores planeiem cuidadosamente as acções que irão desenvolver, a fim de assegurar o cumprimento da missão da organização. Para delinear uma estratégia global para a organização, é necessário conhecermos qual a sua visão e missão. A visão deve identificar de forma clara as competências centrais da empresa e de uma forma dinâmica mostrar se essas competências são ou não necessárias no futuro. A missão justifica a existência da organização na sociedade e deve ser com base na missão que a organização direcciona todas as suas acções. A missão deve ser vista como um guia permanente da organização e que dificilmente se altera, e não deve ser confundida com metas específicas ou estratégias de acção.

A competitividade de uma organização com fins lucrativos traduz-se na sua capacidade de gerar vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes. Para que a organização com fins lucrativos possa alcançar o êxito, é necessário que desenvolva e mantenha vantagens competitivas, como forma de manter uma posição de liderança nos mercados em que opera.

Os instrumentos de gestão devem fornecer à gestão todos os elementos que lhe permitam identificar e sustentar as vantagens competitivas

da empresa, isto num ambiente em permanente mudança e muito competitivo.

A melhoria da competitividade implica uma capacidade adequada de organização e flexibilidade e uma contínua adaptação ao ambiente em permanente mudança, o que exige informação estratégica, e uma atitude competitiva.

A formulação e implementação da estratégia

O principal papel do *balanced scorecard* é a implementação da estratégia a longo prazo. Para tal, é fundamental conhecer a missão e a visão da organização, pois só deste modo poderemos delinear uma estratégia global.

Qualquer organização deve ter uma identidade própria, constituída por um conjunto de crenças e valores, que serão os princípios e directrizes essenciais para manter essa identidade. Os valores da organização não devem ser comprometidos por objectivos de curto prazo, pois estes constituem o historial da organização que deve ser mantido.

Na realidade, a visão projecta como a organização pretende ser vista pela sociedade no desempenho da sua missão. A organização estabelece os objectivos a atingir e qual a direcção a seguir para atingir esses objectivos. A visão influencia o entusiasmo dos colaboradores, que ao sentirem-se identificados com a visão e com os objectivos da organização, certamente ficarão mais motivados e empenhados no desenvolvimento das suas actividades.

Actualmente, é necessário fazer uma gestão por cenários, ou seja, tendo em consideração várias hipóteses, e é aqui que o *balanced scorecard* possibilita à organização uma forma de se adaptar às diversas alternativas existentes, pois considera indicadores financeiros e não financeiros. No entanto, qualquer adaptação requer mudanças, que devem ser operadas não só a nível da gestão, mas a todos os níveis da organização, tendo em consideração variáveis quantitativas e qualitativas.

As organizações que visam alcançar o sucesso têm que ter noção do ambiente que as envolve e do meio em que estão inseridas. O conhecimento pleno das características do sector em que opera, a noção dos potenciais clientes para os seus produtos e serviços, e a aposta na diferenciação, permitem o desenvolvimento de vantagens competitivas, que têm de ser medidas, de modo a que seja possível verificar se a estratégia que está a ser implementada é a mais correcta,

para atingir os objectivos definidos pela organização.

O acompanhamento da evolução das metas e dos indicadores de desempenho que a organização define inicialmente, é um processo diário, dado que podem existir mudanças na situação estratégica da organização, a qualquer momento.

O *balanced scorecard* é um instrumento de gestão que coloca a estratégia no centro dos processos e sistemas fundamentais da organização, permitindo o alinhamento de todos os objectivos estratégicos.

Segundo os autores do *balanced scorecard*, as organizações que estão orientadas para a estratégia, adoptam cinco princípios comuns:

- Traduzir a estratégia em termos operacionais;
- Alinhar a organização com a estratégia;
- Transformar a estratégia numa tarefa de todos;
- Converter a estratégia num processo contínuo;
- Mobilizar para a mudança através de uma liderança forte e eficaz.

As quatro perspectivas do *balanced scorecard*

O *balanced scorecard* para traduzir a visão e a estratégia da organização num conjunto de indicadores e objectivos, vai agregar estes indicadores e objectivos em quatro perspectivas distintas: financeira, dos clientes, dos processos internos, e da aprendizagem e crescimento.

A perspectiva dos clientes é, sem dúvida, uma perspectiva que engloba aspectos essenciais para as organizações. Os clientes constituem o pilar de qualquer organização com fins lucrativos, pois não é possível assegurar a permanência no mercado se estes não existirem.

Ao nível da perspectiva dos processos internos, a organização identifica os processos internos que podem e devem ser melhorados, analisando as possibilidades de crescimento, de investigação, e de aprendizagem.

Na perspectiva de aprendizagem e crescimento são identificados os objectivos estabelecidos para o crescimento e para a aprendizagem de todos os colaboradores da organização, a longo prazo. Estes objectivos possibilitam a obtenção de excelentes resultados nas outras perspectivas. Um dos principais objectivos das organizações com fins lucrativos a longo prazo, é conseguir um excelente retorno dos capitais investidos, assim a perspectiva financeira não deve ser descurada.

Relação entre indicadores do *balanced scorecard* e a estratégia

A competitividade existente em todos os sectores da economia é um desafio permanente para todas as organizações. Uma das ferramentas que permite manter a competitividade da organização é a gestão estratégica. A gestão estratégica pode ser implementada considerando as necessidades em grandes, médias e também em pequenas organizações.

Com as diversas transformações económicas e sociais, e com a competição baseada na informação, a capacidade de explorar activos intangíveis, tornou-se muito mais decisiva do que a capacidade de construir e gerir activos físicos. O *balanced scorecard*, além de ser um instrumento de apoio à formulação e implementação da estratégia, funciona também como um sistema de comunicação e alinhamento da organização com a estratégia.

Para que os indicadores do *balanced scorecard* possam estar relacionados com a estratégia, é fundamental a análise do ambiente em que a organização está inserida.

No ambiente externo devem ser consideradas as componentes: económica; política; legal; demográfica; tecnológica e social. Além destas componentes, há que considerar também a análise da concorrência, dos fornecedores e dos clientes. Na análise da concorrência deve ser estudada a probabilidade de existirem novos concorrentes dos produtos ou serviços que podem, ou substituem, os da organização.

A verificação dos segmentos de mercado em que a empresa actua é fundamental para a identificação das oportunidades e ameaças do presente e do futuro.

Para a análise do ambiente interno consideram-se, em geral, aspectos como as áreas de *marketing*, finanças, recursos humanos e os processos de produção da organização. Nesta análise identificam-se os pontos fortes e os pontos fracos.

Os sistemas tradicionais que se baseiam em indicadores financeiros de curto prazo, conduzem a diferenças entre o que foi definido para a estratégia e o que é implementado. No *balanced scorecard* são considerados quatro novos processos de gestão que permitem a ligação da estratégia com os objectivos de curto prazo.

A tradução da visão é fundamental para que exista um compromisso entre a visão da organização e os objectivos estratégicos a atingir.

A comunicação e ligação é um processo essencial, dado que é neste processo que se comunica e alinha a empresa em torno de uma estratégia clara e concisa.

O terceiro processo é o planeamento. É neste processo que a empresa analisa os seus pontos fortes e fracos e o ambiente onde se insere e o seu posicionamento no mercado. Deste modo é possível definir quais os meios e recursos necessários para atingir as metas previamente estabelecidas através da estratégia.

O *feedback* e aprendizagem é o quarto processo de gestão. É muito importante que os objectivos estratégicos sejam ciclicamente revistos, analisados e actualizados, para que se possa avaliar a implementação da estratégia definida, proporcionando à organização a possibilidade de uma aprendizagem estratégica.

Para que seja possível implementar o *balanced scorecard* é necessário conhecer a visão e missão da organização, ou seja, é fundamental saber qual a posição que a organização pretende para o futuro e quais as actividades em que a organização deve concentrar-se para alcançar essa posição. A visão e missão expressas de forma simples e clara proporcionam os princípios de orientação, para todas as actividades desenvolvidas pela organização. Com base em todos estes elementos, a organização deve definir a sua estratégia global.



O *balanced scorecard* pode ser aplicado nos diversos tipos de organizações e, como é um instrumento de apoio à formulação e implementação da estratégia, é uma ferramenta importante, pois ao traduzir a estratégia em objectivos e indicadores, permite que os processos de decisão se tornem mais simples.

O *balanced scorecard*, ao relacionar os objectivos e os indicadores com a estratégia da organização, garante o alinhamento das acções desenvolvidas nas diferentes áreas da organização, em torno dos objectivos estratégicos e metas a atingir. Esta relação permite a avaliação da estratégia para que esta possa ser revista e actualizada sempre que necessário, dado que o principal objectivo do *balanced scorecard* é a implementação da estratégia a longo prazo.

As medidas do *balanced scorecard*, quando bem concebidas, fomentam a motivação de todos os colaboradores da organização, para a implementação da estratégia da organização.

O *balanced scorecard*, ao traduzir a estratégia em objectivos, proporciona à gestão uma visão acerca do desempenho global da organização.

Princípios de ligação entre o *balanced scorecard* e a estratégia

O *balanced scorecard*, através de uma estrutura de objectivos e metas, que interagem dentro de uma lógica de causa e efeito, mede o desempenho da organização através de quatro perspectivas: financeira, cliente, processos internos e aprendizagem e crescimento.

O *balanced scorecard* distingue-se de outros instrumentos de gestão, pois além de considerar medidas não financeiras, os seus objectivos e medidas derivam da visão e da estratégia da organização.

O equilíbrio do *balanced scorecard* dá-se justamente entre as medidas direccionadas para o exterior - accionistas e clientes - e as direccionadas para o interior da organização - processos internos e aprendizagem e crescimento. O equilíbrio entre as perspectivas é a melhor resposta às no-

vas exigências de competitividade do mercado. Segundo Kaplan e Norton, existem três princípios que permitem estabelecer a ligação entre o *balanced scorecard* e a estratégia da organização:

- Relações de causa/efeito;
- Resultados e os indutores de resultados;
- Ligação aos objectivos financeiros.

As relações de causa/efeito

A estrutura do *balanced scorecard* deixa claro que todas as acções desenvolvidas conduzem a reacções, as quais têm impacto nos negócios da organização e comprometem ou impulsionam a implementação das suas estratégias.

Todas as perspectivas estão relacionadas através de uma lógica de causa e efeito. Existem também relações de causa e efeito entre indicadores de desempenho e resultados. Para que o *balanced scorecard* seja eficaz, é necessário definir quais as relações que devem existir entre os objectivos definidos e os indicadores utilizados nas várias perspectivas.

Ligação aos objectivos financeiros

O *balanced scorecard* valoriza a utilização de indicadores não financeiros. No entanto, não negligencia os financeiros. Pelo contrário, a área financeira deve ser considerada, e para tal os indicadores financeiros são uma peça fundamental do *balanced scorecard*.

O *balanced scorecard* inclui objectivos financeiros e indutores de resultado desses objectivos. O desempenho financeiro é considerado, em simultâneo, com a aquisição de novas capacidades e de activos intangíveis necessários para o crescimento futuro.

Indicadores como o crescimento das vendas, o retorno do capital investido e os *cash flows* não podem ser descurados, pois são o objectivo final de muitos dos outros indicadores utilizados no *balanced scorecard*. Por exemplo, pretende alcançar-se a satisfação dos clientes, pois ao estarem satisfeitos comprem mais, o que permite o crescimento da quota de mercado e o acréscimo de proveitos financeiros.

Os rápidos avanços tecnológicos e a crescente escassez de recursos forçam as organizações a desenvolverem-se e a tentarem melhorar continuamente, tendo por objectivo assegurar a sua sobrevivência a longo prazo, dado que na maior parte dos mercados a inovação é permanente, o



que implica uma actualização constante das tecnologias utilizadas. A estratégia da organização visa a permanência desta no mercado. No entanto, sem resultados financeiros favoráveis, não é possível promover a criação e o desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços essenciais para enfrentar a concorrência global.

A utilização de indicadores que incidam sobre o desempenho financeiro é essencial para que as organizações consigam medir e comparar o seu desempenho com o de outras organizações do mesmo sector de actividade.

Os objectivos financeiros estão presentes em todos os outros indicadores utilizados no *balanced scorecard*, pois estes reflectem e quantificam de que forma as alterações introduzidas geram mais valor para a organização.

As alterações aos processos internos devem possibilitar ganhos financeiros a longo prazo, pois se isto não acontecer trata-se apenas de uma melhoria introduzida a nível operacional e não a nível estratégico.

Os indicadores utilizados no *balanced scorecard* devem estar relacionados com os objectivos financeiros, pois o desempenho da estratégia implementada é medido através da melhoria dos proveitos financeiros.

Conclusões

Em suma, o *balanced scorecard* pode ser aplicado nos diversos tipos de organizações e, como é um instrumento de apoio à formulação e imple-

mentação da estratégia, é uma ferramenta importante, pois ao traduzir a estratégia em objectivos e indicadores, permite que os processos de decisão se tornem mais simples.

O *balanced scorecard* é um instrumento de gestão cujo objectivo é analisar todo o desempenho da organização e que incide sobre medidas financeiras e não financeiras. Identifica os processos internos que podem e devem ser melhorados, analisando as possibilidades de crescimento, de investigação e de aprendizagem.

O *balanced scorecard* proporciona um tipo de análise acerca do desempenho da organização, abrangente e sistematizado, de acordo com a estratégia global definida, sendo que a estratégia deve traduzir a visão e missão da organização.

Ao valorizar activos intangíveis dando a mesma ênfase à informação financeira e não financeira, o *balanced scorecard* gera vantagens competitivas para a organização.

Com base em quatro perspectivas, o *balanced scorecard* proporciona um equilíbrio entre factores externos e internos da organização. Para as organizações é decisivo medir não só o nível de satisfação dos clientes, mas também dos seus colaboradores. Neste aspecto, o *balanced scorecard* integra um conjunto de indicadores e medidas que resumem o desempenho da organização nestas áreas.

O *balanced scorecard* é um instrumento estratégico versátil que consegue medir não só o tangível mas também o intangível. Este revela-se extremamente útil no que se refere, não só à planificação da estratégia, como ao seu acompanhamento tornando possível obter um *feedback* estratégico e, através disso, aprender e ter capacidade de melhorar.

O *balanced scorecard* facilita a implementação da estratégia. No entanto, não garante o seu sucesso, pois este depende também da capacidade de concepção da estratégia, da sua análise e da capacidade de inovação e dinamismo por parte dos gestores.

O processo de implementação do *balanced scorecard* é difícil pois requer um conhecimento profundo da organização e do seu funcionamento. O desafio para as organizações é torná-lo num instrumento de gestão útil que vá de encontro às suas necessidades. ■

(Texto recebido pela CTOC em Janeiro de 2008)