

## O *balanced scorecard* como moderno instrumento do controlo de gestão

Por José Manuel Bernardo

O *balanced scorecard* caracteriza-se por ser um dos instrumentos mais importantes de que o controlo de gestão se socorre actualmente, possibilitando a detecção dos primeiros sinais desviantes, fornecendo à gestão de topo a adopção atempada de medidas correctivas. Mas é imprescindível que o *balanced scorecard* seja suficientemente flexível e adaptável às especificidades e contingências próprias de cada uma das diferentes realidades empresariais.

*Numa economia onde a única certeza é a incerteza, a única fonte segura de vantagem competitiva é o conhecimento.*

Ikujiro Nonaka

As últimas décadas, com o advento da sociedade da informação, têm-se caracterizado por uma crescente globalização das economias, acompanhado pelo ritmo

absolutamente frenético a que se têm dado as mudanças no meio envolvente das organizações conjugado com um crescimento irregular e, em média, pequeno dos mercados, assistindo-se a um aumento da competitividade e das exigências dos consumidores.

Paralelamente, a época actual, caracterizada por desequilíbrios e rupturas mundiais, pela dispersão geográfica onde a diversidade das actividades económicas das organizações, as concentrações, fusões e parcerias entre empresas, a par do desenvolvimento e funcionamento interdependente dos mercados financeiros e de capitais apresentam uma dimensão avassaladora, a que a facilidade das comunicações e a crescente globalização da informação não são alheias, vem obrigar as organizações a canalizarem as suas energias para um esforço constante de flexibilização e adaptação ao meio envolvente.

Verifica-se que se passou rapidamente da era da produção em série para a produção de acordo com as necessidades e especificações do cliente, numa economia global agressiva e competitiva em que os consumidores são cada vez mais exigentes e menos fiéis a mar-

cas. A produção em massa, reflexo do século passado, tem que rapidamente transformar-se em capacidade flexível orientada para o cliente.

É hoje consensual que as organizações devem compreender a evolução do contexto onde se encontram inseridas, usualmente designado por meio envolvente ou ambiente, para formularem a sua visão e missão, socorrendo-se de técnicas de gestão estratégica. O modelo preconizado por Michael Porter conjugado com a análise SWOT<sup>(1)</sup> podem dar um importante contributo como ponto de partida, permitindo auxiliar na definição e formulação dos objectivos e estratégia a seguir (figura n.º 1).

O processo de administração estratégica é um importante factor crítico para o êxito de uma organização, sendo a competitividade estratégica alcançada quando a empresa desenvolve e explora uma vantagem competitiva sustentada.

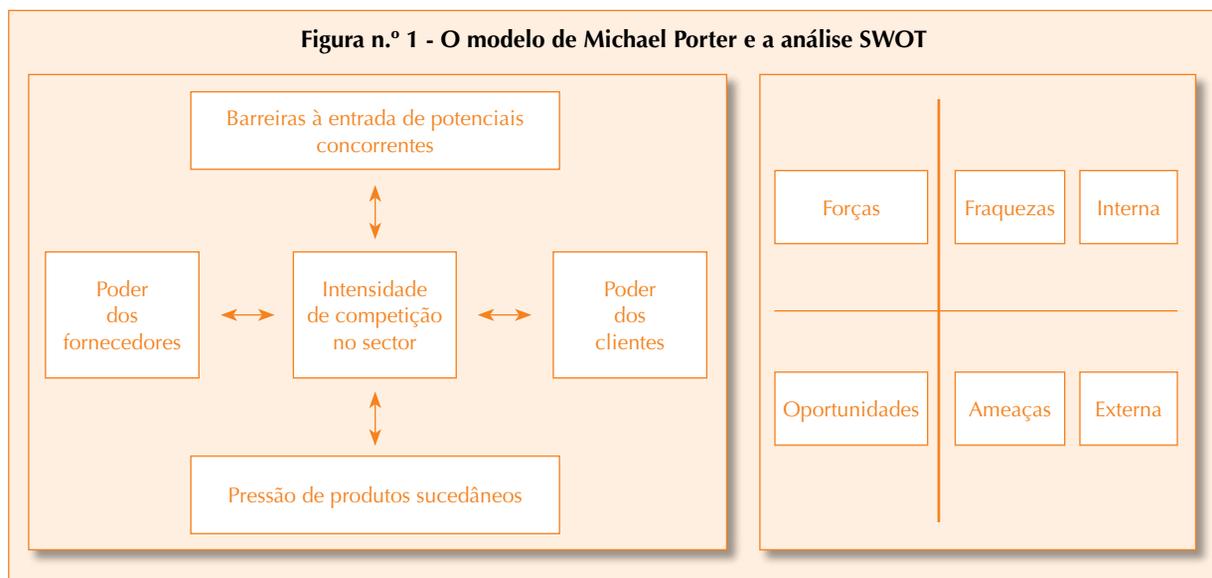
Este tipo de vantagens garante, como resultado, a obtenção de retornos acima da média gerando valor para o accionista, isto é, retornos que ultrapassam aquilo que um investidor esperaria de outros investimentos com taxa de risco semelhante.

Mesmo sabendo-se que não é possível prever de forma rigorosa a anos de distância, derivado à elevada mudança e progresso, existem ferramentas estatísticas – como sejam as técnicas de correlação de múltiplas variáveis – que possibilitam a simulação e o desenvolvimento de diferentes cenários de um pensamento claro e prospectivo, contemplando uma perspectiva mais alargada do negócio e do seu desenvolvimento sustentável.



José Manuel Bernardo  
TOC n.º 49 873  
Licenciado em Contabilidade  
e Administração pelo ISCAL  
Pós-graduado em Gestão Financeira

Figura n.º 1 - O modelo de Michael Porter e a análise SWOT



### Enquadramento histórico

As condições supracitadas são concorrentes e decisivas, requerendo um grande salto da gestão de topo das organizações, rumo a uma gestão sustentável de qualidade onde, cada vez mais, o poder se resume a quem detém a informação correcta de forma atempada, em que um adequado planeamento estratégico assume uma incontestável preponderância.

Deste modo, muitos dos dirigentes têm reconhecido que a adopção de indicadores de desempenho de cariz meramente económico-financeiros se revelam inapropriados para determinar com exactidão e clareza a medida em que a estratégia definida para a organização se encontra a ser seguida, pois estes indicadores descurem outros importantes factores do meio envolvente, focalizando-se essencialmente em decisões e dados passados.

Esta visão revela-se totalmente inadequada para as organizações deste século, sendo consensual que o aperfeiçoamento e a melhoria constante de instrumentos já existentes como o *tableau de bord*, originariamente desenvolvido pela escola francesa, é essencial.

Neste contexto, surge o *balanced scorecard*, doravante simplesmente (BSC), criado e desenvolvido inicialmente por Robert Kaplan, professor da *Harvard Business School* e por David Norton, em meados de 1992. Não obstante ter como principal fundamento a avaliação de desempenho, rapidamente assumiu o papel de instrumento de gestão, transformando-se numa imprescindível ferramenta de controlo estratégico ao nível

da gestão de topo, colmatando as deficiências apontadas ao *tableau de bord*.

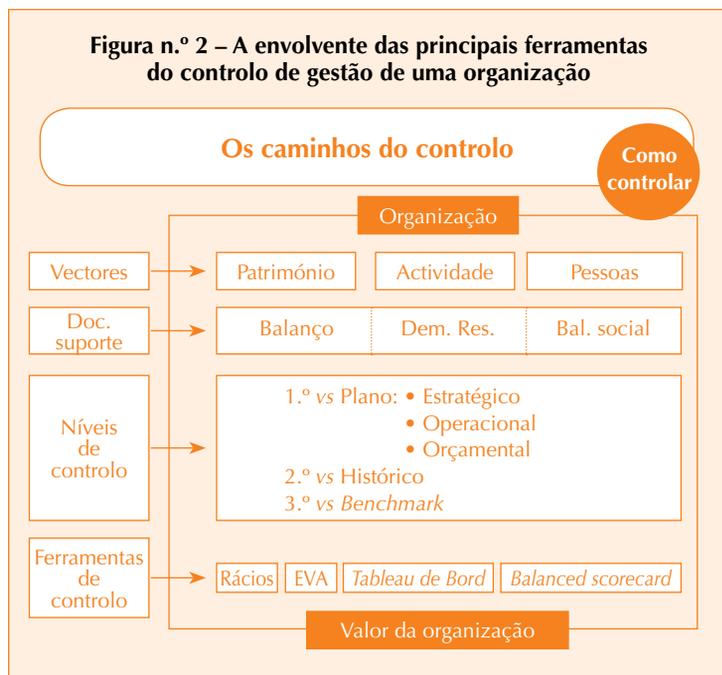
### O *balanced scorecard* como uma ferramenta do controlo de gestão

Uma vez definida a visão e a missão da organização é imperioso constituir um plano fundamentado numa estratégia a seguir, o qual deve ter por base as competências, os recursos e as capacidades que servem de fontes de vantagens competitivas sustentadas em relação aos concorrentes.

Não faz sentido planear, estabelecendo objectivos e metas a atingir se, depois, não se monitorizar a medida em que essas metas estão a ser prosseguidas. Surge, assim, a necessidade de recorrer a instrumentos de controlo de gestão de modo a se aferir a forma como a estratégia previamente delineada se encontra a ser seguida.

O BSC, no âmbito do controlo de gestão, é constituído por um conjunto de instrumentos que devem motivar todos os responsáveis dos diferentes níveis de gestão, num esforço permanente na prossecução dos objectivos estratégicos da organização. O BSC privilegia a acção e a tomada de decisão em tempo útil, favorecendo a delegação de autoridade, o envolvimento transversal de todos os colaboradores e a sua responsabilização. Nesta vertente, o BSC é uma ferramenta de gestão que permite analisar melhor as diferentes componentes de uma organização, melhorar as suas possibilidades de acção e orientar as suas decisões futuras, representando um dos diversos instrumentos que o controlo de gestão utiliza nas suas funções (figura n.º 2).

**Figura n.º 2 – A envolvente das principais ferramentas do controlo de gestão de uma organização**



**O BSC e as suas quatro perspectivas fundamentais**

Um dos objectivos primordiais na gestão de qualquer organização passa, inexoravelmente, pela preocupação permanente dos seus gestores em criar valor e riqueza de forma sustentável, independentemente do nível da cadeia de valor em que se situem (figura n.º 3) e das tarefas que desempenhem.

idades e competências da organização, visando o cumprimento das suas metas numa óptica de médio a longo prazo.

Um dos méritos apontados ao BSC relaciona-se com a possibilidade de proporcionar uma profunda reflexão interna, na qual cada unidade na cadeia de valores se encontra obrigada a identificar os seus objectivos, os seus factores chave de sucesso (*key success factors*) e as suas áreas de interdependência com outras subunidades.

A determinação dos indicadores chave de performance (KPI - *key performance indicators*) deve ser efectuada em consonância com os factores críticos ao sucesso identificados, permitindo uma adequada e atempada medição.

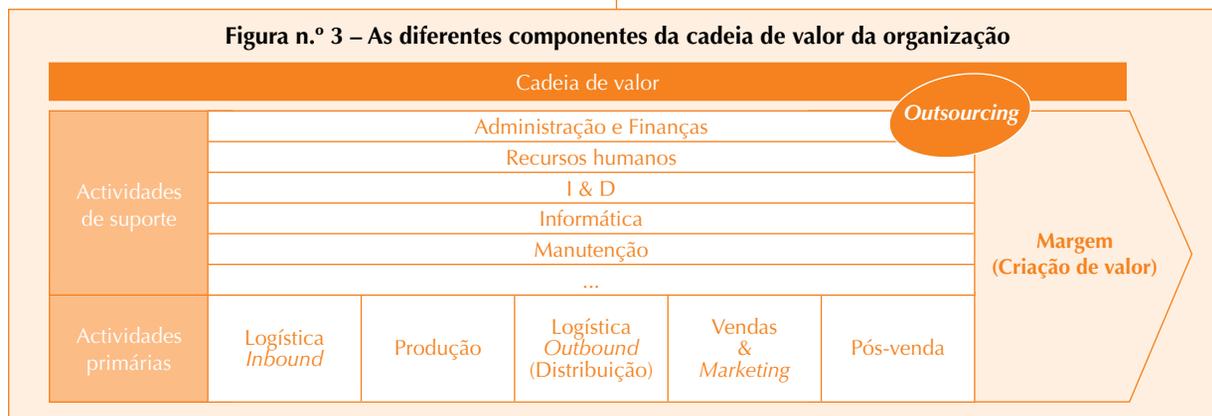
Por outro lado, a selecção das variáveis chave e dos respectivos indicadores necessários à tomada de decisão a cada nível dependem do tipo de actividade económica da organização, do modelo

de gestão adoptado, das responsabilidades do gestor e dos meios de acção disponíveis.

De forma concisa, as variáveis e os KPI obedecem às seguintes características genéricas:

- são de fácil compreensão, fáceis de medir e de representar, uma vez que vão ser utilizados por vários tipos de gestores;
- cobrem todas as actividades da organização de modo a possibilitar o acompanhamento e a implementação da estratégia;

**Figura n.º 3 – As diferentes componentes da cadeia de valor da organização**



Um bom plano estratégico centra-se nas fontes geradoras de vantagens competitivas para delas retirar benefícios futuros mais elevados, fomentando a alavancagem dos recursos internos, capa-

– são em número limitado por tipo de gestor, por forma a habilitar uma rápida tomada de decisão;

– são de fácil implementação e utilização;

– têm uma frequência de medição em consonância com o tipo de variável a medir. O BSC deve ser muito sintético, sendo concebido estruturalmente em forma de cascata mas com possibilidade de desagregação, permitindo obter uma visão global do conjunto da organização. Sendo um instrumento de síntese, o BSC estuda em detalhe os factores que influenciam as variáveis chave inerentes aos KPI, bem como as suas interacções, apoiando-se num sistema de informação integrado aos diversos níveis da cadeia de valor da organização. O BSC faz parte dos sistemas de informação da organização, devendo encontrar-se suportado em sistemas de *business intelligence*, potenciando a comunicação a todos os níveis da organização. Fica, deste modo, patente que os sistemas de informação que permitam a célere recolha de dados, sua selecção e tratamento representam um dos factores fundamentais para a implementação de um BSC. Resumindo, o BSC serve de alicerce ao sistema de controlo de gestão estratégico, traduzindo a visão e a missão da organização em acção, proporcionando a tomada de decisão em contextos contingenciais competitivos em mudança, contemplando um conjunto de objectivos que podem ser medidos recorrendo a um *mix* abrangente de indicadores de *performance* e medidas de desempenho de cariz quantitativo e qualitativo distribuídos por quatro vectores principais: financeiro, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento, conforme ilustrado na figura n.º 4.

Analisemos sucintamente cada uma das quatro perspectivas atrás enunciadas. A perspectiva financeira tem como principal prioridade guiar a organização no melhoramento da eficiência e na procura de processos alternativos que possam ser implementados visando a optimização da utilização dos recursos que se encontram disponíveis numa óptica económico-financeira, incentivando as diferentes unidades de negócios a vincular os seus objectivos à estratégia da organização. Mais do que ter uma bateria de rácios económico-financeiros que meçam a lucratividade e o crescimento, é necessário seleccionar aqueles que se prendem directamente com a medição da *performance* e a criação de valor de forma sustentável a médio e longo prazo, tendo em vista a satisfação dos *stakeholders*. A título meramente indicativo salientam-se alguns indicadores, como sejam: EBITDA<sup>(2)</sup>, FCF to firm<sup>(3)</sup> EVA<sup>(4)</sup> o MVA<sup>(5)</sup> entre outros. No tocante à perspectiva dos clientes, a recente corrente filosófica tem mostrado crescente atenção em torno do cliente e na satisfação total das suas expectativas, integrando verdadeiras parcerias com a organização. Esta perspectiva revela-se de fulcral importância encontrando-se dependente de indicadores de *performance* focalizados no cliente, os quais se devem encontrar alinhados com a estratégia de gestão. São exemplos destes sistemas de gestão os baseados na qualidade total (TQM<sup>(6)</sup>) e na gestão da relação com o cliente (CRM<sup>(7)</sup>).



Este vector permite identificar segmentos de clientes e de mercado nos quais as unidades de negócio podem competir, atendendo aos principais pontos-chave: participação de mercado, captação, nível de retenção, satisfação, lucratividade dos clientes por área de negócio, serviço pós-venda e garantia. Uma baixa *performance* neste conjunto de indicadores conduzirá ao declínio futuro da organização, mesmo se, presentemente, os indicadores económico-financeiros apresentem um bom desempenho. Estes indicadores fornecem *feedback* sobre os processos internos e os resultados externos atingidos com o objectivo de melhorar sistematicamente, incrementando a capacidade da organização para produzir bens e/ou serviços que garantam a satisfação global dos clientes.

No que se refere aos processos internos, estes compreendem os mecanismos através dos quais as expectativas de *performance* e eficiência são alcançadas. Esta perspectiva abrange a identificação dos processos internos vitais que necessitem ser desenvolvidos e mantidos nos quais a empresa deve alcançar a excelência. Cada organização utiliza um conjunto específico de processos a fim de criar valor para os clientes, produzindo resultados financeiros. O conjunto dos processos internos ao longo da cadeia de valor permitem que cada unidade de negócio ofereça as propostas capazes de atrair e reter clientes em segmentos alvo de mercado, satisfazendo os requisitos e as expectativas dos consumidores, criando valor e obtendo retornos acima da média para os accionistas.

Com efeito, esta perspectiva estabelece objectivos, aloca e prioriza recursos enquanto monitoriza custos de eficiência, influenciando o processo de imagem e reputação externa da organização. Os indicadores a usar têm que ser cuidadosamente equacionados por aqueles que conhecem mais intimamente os processos operacionais internos, almejando a racionalização na utilização de recursos escassos, tendendo à eliminação de desperdícios e aos 'zero defeitos', devendo assentar em: tecnologia, inovação e operacionalidade da relação economia/custo/eficiência.

No que concerne à perspectiva de aprendizagem e crescimento o enfoque dos *KPI* centra-se em três fontes principais: as pessoas, os sistemas e os procedimentos organizacionais.

Enquanto os objectivos das outras perspectivas identificam onde a organização se deve superar de modo a atingir a melhoria contínua da *perfor-*

*mance*, os objectivos de aprendizagem e crescimento fornecem a infra-estrutura necessária, permitindo que os objectivos das outras perspectivas sejam atingidos, promovendo o crescimento individual e organizacional.

Estes objectivos carecem ser alcançados se a organização tenciona melhorar a sua *performance* ao longo do tempo.

Os recursos humanos incluem a formação permanente dos colaboradores, a adopção de uma cultura organizacional pró-activa e conjunta, vocacionada para a melhoria individual e de processos, objectivos estes fulcrais no presente contexto de rápida mutação.

Esta perspectiva visa favorecer a comunicação e a transversalidade da informação, bem como fomenta o diálogo interno e externo, sendo um elemento de estímulo, promovendo a coesão, satisfação, participação e motivação a todos os níveis da cadeia de valores, levando os dirigentes a determinar os seus objectivos e a identificar os factores críticos ao êxito no exercício das suas actividades alinhando os objectivos individuais e de equipa com os objectivos de longo termo.

Os processos só serão bem sucedidos se os recursos humanos tiverem as competências necessárias, e bem assim se se encontrarem motivados e envolvidos a todos os níveis da cadeia de valores da organização com os objectivos propostos no plano estratégico.

Conclui-se, assim, que todas estas perspectivas inter-retro-agem entre si, em relações de causa efeito em consonância com a evolução do plano estratégico e do ambiente.

De ressaltar apenas que, na realidade complexa de uma organização, é por vezes difícil destrinçar categoricamente uma fronteira entre os indicadores chave e os diferentes níveis de gestão a que estes se destinam, pois todos eles se encontram profundamente interligados.

### Como definir objectivos

Os objectivos propostos no âmbito do BSC carecem estar perfeitamente delimitados no tempo, reflectindo-se em todos os diferentes níveis da cadeia de valor em consonância com a visão e a missão da organização.

Para cada um dos gestores existem normalmente seis a dez factores críticos ao sucesso em cada uma das quatro componentes do *BSC*, sendo necessário proceder à sua correcta selecção.

O BSC é, por excelência, um instrumento de comparação dinâmica dos valores KPI obtidos em períodos anteriores, possibilitando diagnosticar potenciais tendências e desvios, dotando a alta administração com uma visão dinâmica e global da organização.

A definição dos objectivos de *performance* e o intervalo aceitável da variação dos seus parâmetros deve ser efectuado com base na estratégia previamente traçada para a organização.

Nesta tarefa recorre-se normalmente à comparação do desempenho real dos indicadores de *performance* verificados no seio da organização no passado (comparação com valores homólogos de períodos anteriores) e ao *benchmarking*<sup>(88)</sup>.

Estas informações são usadas para se estabelecerem metas para os próprios objectivos da organização, obtendo uma paridade comparativa, permitindo uma avaliação das vantagens competitivas da própria organização em relação a outras. O BSC tem por finalidade comparar e correlacionar periodicamente (diariamente, semanalmente ou mensalmente) os objectivos estratégicos fixados com as realizações efectivas, detectando eventuais anomalias com vista à sua análise sempre que estas variações forem significativas, determinando relações de causa/efeito, capacitando a tomada de decisão.

A orientação do BSC rege-se por um conjunto de características próprias, entre as quais se podem destacar pela sua importância:

- Liga os indicadores de *performance* à estratégia estabelecida;
- Proporciona aos gestores uma visão alargada e integrada do desempenho;
- Clarifica e traduz a visão estratégica em acção, proporcionando um adequado planeamento e uma correcta afectação de recursos tendente à melhoria contínua da *performance*;
- Potencia a tomada de decisão em contexto de rápida mutação do meio envolvente;
- Liga o controlo operacional à visão estratégica;
- Clarifica as relações de causa efeito;
- Focaliza a atenção dos gestores nos factores críticos ao sucesso, potenciando as vantagens competitivas.

O sucesso do planeamento estratégico encontra-se intimamente dependente da motivação e da partilha dos seus objectivos por todos os colaboradores da organização. Estas metas deverão ser ambiciosas mas, simultaneamente, exequíveis, de modo a não defraudar expectativas, sofrendo alterações sempre que as contingências do ambiente da organização o justifiquem.

Ainda neste considerando, alerta-se que se devem introduzir novos indicadores por cada vez que se introduzam novos objectivos. O BSC não é uma ferramenta estática, encontrando-se em permanente desenvolvimento e aperfeiçoamento, indicando em que medida é que as metas se encontram a ser seguidas, fomentando a partilha dos resultados com todos os níveis da cadeia de valor.

O BSC avalia metas estratégicas de médio e longo prazo com objectivos de curto prazo, possibilitando que a organização integre o plano de negócios e o plano financeiro, permitindo visualizar consequências financeiras de medidas não financeiras que conduzam, a médio/longo prazo, ao sucesso, ao crescimento e ao desenvolvimento sustentável da organização.

### Metodologia rumo à implementação do *balanced scorecard*

O BSC encontra-se vocacionado para metas e resultados previamente definidos, os quais têm que ser necessariamente flexíveis e adaptáveis às especificidades próprias e às realidades complexas de cada organização.

A metodologia para a concepção do BSC deve ser presidida por oito fases fundamentais, designadamente:

- Fase 1 – Identificação da visão, missão e elaboração do plano estratégico;
- Fase 2 – Definição do organigrama da organização e da sua cadeia de valor;
- Fase 3 – Determinação das variáveis chave subordinadas aos factores críticos a medir;
- Fase 4 – Selecção dos indicadores de *performance* (KPI);
- Fase 5 – Recolha da informação;
- Fase 6 – Construção, definição de objectivos e regras de utilização;
- Fase 7 – Análise e correlação entre objectivos propostos e realizados determinando os desvios e as relações de causa efeito que influenciam cada variável;
- Fase 8 – Adopção atempada de medidas correctivas.

Desta forma, deve ser considerado como um instrumento de alerta, pondo em evidência as variáveis e os indicadores chave que não evoluem conforme o previsto, reflectindo-se estes sob a forma de desvio. As variações significativas, quer estas sejam desfavoráveis ou favoráveis, devem ser alvo de uma análise racional mais cuidada, por forma a se conhecer as suas relações causa/efeito, tendo em consideração os aspectos retrospectivo e prospectivo, de modo a

obter-se uma visão global e eficaz sobre o conjunto de actividades desenvolvidas pela organização. Esta constitui a informação basilar para analisar a trajetória seguida, habilitando os gestores na tomada de decisão e na adopção atempada de medidas correctivas em cada nível da cadeia de valores.

Neste sentido, o BSC tem por finalidade estabelecer num quadro (mapa, gráfico, etc.) um sistema de sinais de fácil apreensão, normalmente adoptando um conjunto de simbologia sob a forma de setas (k, n, m), aliados a um código cromático para uma maior facilidade de visualização, indicando a tendência e o grau do desvio, evidenciando inequivocamente as variações das amplitudes dos indicadores (*KPI*) verdadeiramente importantes para a tomada de decisão. Neste seguimento temos:

- Zona verde – valores previstos;
- Zona amarela – zona de tolerância à qual o gestor tem que estar atento;
- Zona vermelha – valores que não se encontram de acordo com o previsto, carecendo de análise no sentido de adoptar medidas correctivas.

A correcta interpretação dos desvios permite concluir sobre as acções correctivas necessárias, que poderão relacionar-se com a componente operacional ou com algum dos aspectos incluídos no processo de gestão intermédio ou estratégico.

Caso existam erros ou incorrecções na definição da estratégia e no estabelecimento dos objectivos, estes devem ser revistos, em conformidade com o fluxograma apresentado na figura n.º 5.

Da análise do fluxograma anterior verifica-se que a estratégia delineada precisa ser suficientemente flexível, de forma a ser alterada se se concluir que foi mal formulada, se os objectivos propostos foram demasiado ambiciosos e inverosímeis, sendo que, nestas situações, devem ser desenvolvidos planos estratégicos contingenciais alternativos.

Por outro lado, os problemas podem ainda colocar-se na implementação da estratégia, por má

definição das políticas e planos, má afectação dos recursos, deficiente organização e liderança, falta de motivação e fraco envolvimento dos colaboradores no projecto da organização.

O BSC cria condições para que a organização modifique a sua estratégia em função da evolução dos indicadores em tempo real.

De salientar que não existe um modelo único de BSC para todas as organizações, devendo sim, a nível de cada organização, ser definidas quais as variáveis chave a controlar, promovendo a acção e as decisões correctivas tendo em consideração os factores críticos ao êxito em que a organização seja forte.

### Considerações finais

O BSC, legitimado no plano estratégico, apresenta-se como um dos modernos instrumentos de que o controlo de gestão se socorre actualmente, visando traduzir a visão e a missão da organização em acção, proporcionando informação rigorosa em tempo útil para os diversos níveis da cadeia de valor da organização.

O BSC força não só a existência de um planeamento como promove a coordenação e a comunicação na organização, proporcionando critérios racionais de avaliação da *performance* e da eficiência na qualidade da tomada de decisão por parte dos gestores, rumo a uma gestão sustentável, mantendo o alinhamento de todos os níveis da cadeia de valores com os objectivos de *performance* previamente traçados.

Após a implementação da estratégia no seio da organização, o BSC visa sobretudo controlar o seu rumo, sendo um instrumento de gestão com vista à acção e à tomada de decisão em contexto contingencial competitivo de rápida mudança e, de certo modo, uma parte importante do sistema de informação do planeamento estratégico. A fasquia encontra-se colocada em controlar o bom funcionamento do conjunto.

Figura n.º 5 – Fluxograma para o processo de controlo e do estabelecimento de objectivos



O BSC é uma ferramenta transversal multidisciplinar, proporcionando a ligação da componente operacional à estratégia definida, constituindo um instrumento de melhoria e aprendizagem contínua, na medida em que permite aos diversos responsáveis monitorizarem a sua acção e obter um *feedback* permanente das suas práticas e sobre o adequado emprego dos instrumentos de controlo que se encontram ao seu alcance na prossecução dos objectivos estratégicos da organização, fomentando um equilíbrio entre os objectivos de curto e longo prazo.

Os gestores de maior sucesso reconhecem que o meio envolvente competitivo está em mudança muito rápida, pelo que é necessário flexibilidade de planos estratégicos para que se possa ter uma posição pró-activa na impossibilidade de prever com segurança os comportamentos futuros.

As vantagens competitivas sustentáveis são alcançadas quando a organização é bem sucedida na implementação de uma estratégia que gere valor, que outras organizações não conseguem reproduzir ou acreditam que seja muito dispendioso duplicar. Mesmo que uma organização alcance uma vantagem competitiva, em regra, esta apenas é sustentável por um curto período de tempo, devido ao elevado mimetismo empresarial.

A velocidade com que os concorrentes conseguem adquirir o *know-how* e as capacidades tecnológicas necessárias para duplicar os benefícios dessa estratégia geradora de valor é cada vez mais rápida, principalmente num mundo em presença duma forte globalização da informação.

Para finalizar reitera-se que o plano estratégico e o BSC não são imutáveis no tempo, encontrando-se em constante desenvolvimento, dotados de grande flexibilidade, facilmente adaptáveis em consonância com as especificidades próprias do sector de actividade de cada organização e bem assim, às mudanças contingenciais dos seus mercados alvo e do meio envolvente, de molde a aproveitar oportunidades latentes.

Jamais será possível justificar as políticas de gestão numa perspectiva puramente economicista, ou de curto prazo, especialmente circunscritas. As políticas de gestão só podem justificar-se cabalmente quando assumem de forma clara e inequívoca o sentido da responsabilidade, renegando a essência vigente até há bem pouco tempo de crescimento económico desenfreado focalizado no curto prazo, conseguido a qualquer preço.

Parece consensual que a tónica deve centrar-se na necessidade urgente de mudar o actual padrão comportamental dos sistemas de gestão das nossas organizações, com o intuito de dotá-los de maior flexibilidade, passando, obrigatoriamente, por transformações e reestruturações profundas no tecido empresarial, caminhando-se para um cada vez maior, mais harmonioso e integrado desenvolvimento sustentável.

No entanto, as políticas estratégicas só têm significado quando aplicadas continuamente, pois estas matérias não são, e nem podem ser, encaradas como imutáveis no espaço e no tempo, para não se voltar a cair, entretanto, num eventual e eterno ciclo vicioso, onde o estatismo se começa por combater e, por falta de perseverança, tudo volta ao início volvidos alguns anos.

Se assim não suceder, será gorado o esforço de todos quantos põem em marcha estes processos, serão desperdiçados os recursos aplicados em tais instrumentos e, fundamentalmente, perder-se-ão na voragem do tempo os ensinamentos e as oportunidades de mercado.

Em suma, o BSC é um poderoso instrumento ao nível do controlo de gestão possibilitando, de forma sustentável, a melhoria contínua na *performance* com reflexos directos na qualidade de gestão. ■

(Texto recebido pela CTOC em Dezembro de 2008)

#### Bibliografia

Disponível para consulta no *site* da CTOC ([www.ctoc.pt](http://www.ctoc.pt)).

(<sup>1</sup>) SWOT – Termo anglo-saxónico para designar a análise das forças e fraquezas internas e as ameaças e oportunidades externas da organização (*strength and weakness, opportunities and threats*).

(<sup>2</sup>) EBITDA – *Earns before interest taxes depreciations and amortizations*. Idêntico a resultado operacional adicionado de amortizações correntes.

(<sup>3</sup>) FCF to firm – *Free cash flow to firm*, vide do mesmo autor deste artigo – «Fusões, aquisições e reestruturações e o método dos *Free Cash Flow to Firm* como modelo de avaliação de empresas e unidades de negócio». (2005). Revista «TOC», n.º 59, pp. 40-47.

(<sup>4</sup>) EVA – *Economic value added* e

(<sup>5</sup>) MVA – *Market value added*. Métodos explorados por – Ferreira, Domingos (2002). «Fusões, aquisições e reestruturações de empresas» – vol. II (1.ª ed.). Edições Sílabo. Lisboa.

(<sup>6</sup>) TQM – *Total quality management* – Sistemas de gestão orientados para a gestão da qualidade total.

(<sup>7</sup>) CRM – *Customer relationship management* – Sistemas de gestão orientados para a relação com o cliente.

(<sup>8</sup>) O *benchmarking* pode ser definido como o processo pelo qual uma organização 'aprende' com os resultados obtidos por outras (concorrentes ou não), enfatizando a tónica na aprendizagem contínua, desenvolvendo informações sobre as melhores práticas do mercado (*best practices in the market*).