

Revista Estudos do I.S.C.A.A., IIª Série, 6/7 (2000/2001)

**BALANCED SCORECARD -
- SISTEMA DE INFORMAÇÃO VS SISTEMA DE GESTÃO**

CARLA MANUELA TEIXEIRA DE CARVALHO

carla.carvalho@isca.ua.pt

GRAÇA MARIA DO CARMO AZEVEDO

graca.azevedo@isca.ua.pt

ASSISTENTES DO I.S.C.A.A.

SUMÁRIO

- I. INTRODUÇÃO
- II. BALANCED SCORECARD (QUADRO DE COMANDO INTEGRAL)
 - 1. ORIGEM DO BSC
 - 2. CARACTERIZAÇÃO DO BSC
 - 3. VANTAGENS DO BSC
 - 4. O BSC COMO SISTEMA DE INFORMAÇÃO
 - 5. O BSC COMO SISTEMA DE GESTÃO
 - 6. A VINCULAÇÃO DO BSC COM A ESTRATÉGIA
- III. CONCLUSÃO
- BIBLIOGRAFIA

I. INTRODUÇÃO

Actualmente as empresas necessitam de informação relevante, histórica e previsional, para tomar decisões que permitam obter vantagens competitivas.

Para as empresas da era da informação, os activos de natureza intangível passaram a ser factores críticos de sucesso, nomeadamente, o nível de qualidade de produtos e serviços, motivação e competência dos empregados, a capacidade de resposta e eficiência dos processos internos, a satisfação e lealdade dos clientes, não sendo estes activos valorizados na Contabilidade Financeira.

A avaliação da rentabilidade dos activos tangíveis e da actuação passada da gestão são insuficientes.

A necessidade de criar um sistema de medição integral das variáveis estratégicas da empresa, mantendo o equilíbrio entre os indicadores de curto e longo-prazo, financeiros e não financeiros, internos e externos, levou ao aparecimento do *Balanced Scorecard* (BSC).

O BSC evolui de uma síntese de indicadores de gestão melhorado, para converter-se num sistema de gestão estratégica. Os indicadores do BSC constituem uma série de relações de causa-efeito, que considerados colectivamente, descrevem a estratégia da organização.

II. BALANCED SCORECARD (QUADRO DE COMANDO INTEGRAL)

1. ORIGEM DO BSC

▪ *Do “Tableaux de Bord” dos anos 50*

Os gestores das empresas sempre desejaram possuir um sistema de indicadores que lhes permitisse ter uma visão resumida do que de significativo ocorre na empresa, avaliar o seu desempenho e evolução, por forma a tomar as decisões necessárias.

O *Tableaux de Bord*, conforme refere Martí (1999, p.49), constituíam um quadro “enciclopédico”, onde se incluía um elevado número de indicadores (de variáveis) de tudo o que pudesse ser importante para a empresa. A principal prioridade implícita era que a variável fosse medida de forma objectiva. Ou seja, o que importava era compreender todo o funcionamento da empresa (perspectiva interna) desde as matérias-primas, produtos, pessoas e instalações, de forma a rentabilizá-los o mais possível.

Em França, as empresas utilizaram e desenvolveram, durante mais de duas décadas, o *Tableaux de Bord*, que consistia num quadro de comando de indicadores chave de êxito da empresa. “*O tableaux de bord fora desenhado para ajudar os empregados a «pilotar» a organização, graças à identificação de factores chave de êxito, especialmente aqueles que podem medir-se como variáveis físicas (M. Lebas)*¹.”

Nesta época, já os norte-americanos se preocupavam mais com indicadores-resumo concretos, admitindo que deveriam ser poucos, já que um número elevado poderia provocar saturação de informação pelos gestores e até perda de tempo na sua leitura, que era exaustiva e conduzia a tomadas de decisão fora de tempo.

¹ Citado por Kaplan (1997, p.43).

▪ ***Ao Balanced Scorecard de Kaplan e Norton***

Em 1990, o Nolan Norton Institute, patrocinou um estudo sobre “*A medição dos resultados das empresas do futuro*”, envolvendo diversas empresas, com a duração de um ano. Este estudo foi motivado pelo facto de se considerar que os indicadores utilizados para medir a actuação das empresas estavam a ficar obsoletos e dependiam quase exclusivamente de informações da Contabilidade Financeira.

Representantes de 10 grandes empresas, reuniram-se bimestralmente, para desenharem um novo modelo de medida da actuação da gestão. Depois de diversas experiências realizadas em empresas, desenvolveram o BSC, considerado como um sistema de medição equilibrado e aquele que melhor respondia às suas necessidades.

As descobertas do grupo de estudo foram publicadas pela primeira vez sob o título, “*O Quadro de Comando Integral*”, na revista “*Harvard Business Review*” (Janeiro/Fevereiro de 1992).

Durante os estudos que se seguiram deste modelo, definiram-se indicadores baseados no êxito estratégico. Este novo avanço, levou os autores a publicar novo artigo “*Como pôr a funcionar o BSC*”, em 1993.

Várias experiências demonstraram que o BSC era utilizado pelas empresas não só para clarificar e comunicar a estratégia, sendo também visto como um verdadeiro sistema de gestão estratégica. Este facto leva os autores, em 1996, a escrever um novo artigo “*A utilização do BSC como um sistema de gestão estratégica*”.

O BSC evolui de uma síntese de indicadores de gestão melhorado, para converter-se num sistema de gestão estratégica. Os indicadores do BSC constituem uma série de relações de causa-efeito, que considerados colectivamente, descrevem e orientam a estratégia da organização.

Apesar de ser um tema relativamente recente, são já vários os autores que se debruçaram sobre o estudo do BSC.

Para López (1998, p.37), o BSC “*representa um modelo de medida da actuação da empresa que equilibra os aspectos financeiros*

e não financeiros na gestão e planificação estratégica da organização. É um quadro de comando coerente e multidimensional que supera as medidas tradicionais da contabilidade”.

“O BSC é como um sistema de informação para a direcção constituindo-se, já de facto, na ferramenta por excelência de apoio ao processo de tomada de decisão de gestão” (Viñegla, 2000, p.216).

Para Kaplan e Norton (1997), “o BSC proporciona aos executivos um amplo sistema que traduz a visão e a estratégia de uma empresa, através de um conjunto de indicadores de actuação”... “O BSC mais que um sistema de medição, é um sistema de gestão que pode canalizar as energias, habilidades e conhecimentos específicos de todos os colaboradores, para a consecução dos objectivos estratégicos de longo prazo”.

De facto, o BSC é composto por um conjunto de objectivos, indicadores, metas e iniciativas, em quatro perspectivas, que devidamente interrelacionadas, por relações de causa-efeito, conseguem comunicar a própria estratégia da empresa, indicando não só os fins a atingir mas também os indutores de actuação desses objectivos.

Veja-se que o próprio termo *Balanced Scorecard*, reflecte o equilíbrio entre os objectivos de curto e longo prazo, entre indicadores financeiros e não financeiros (clientes, processos internos), entre indicadores externos (dirigidos aos accionistas e clientes) e indicadores internos (dos processos críticos para o negócio: a inovação, aprendizagem e crescimento), as metas a atingir (indicadores de resultados – de acontecimentos passados) e os indutores desses resultados (indicadores causa – de actuação futura).

2. CARACTERIZAÇÃO DO BSC

Podemos caracterizar o BSC da seguinte forma:

- Transforma a missão e a estratégia em objectivos e indicadores organizados em 4 perspectivas diferentes. Os objectivos e indicadores do BSC derivam da visão e estratégia da organização e contemplam a actuação da organização em quatro

perspectivas equilibradas: financeira, dos clientes, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento;

- **Proporciona uma estrutura e uma linguagem para comunicar a missão e a estratégia.** O BSC proporciona uma estrutura para transformar uma estratégia em termos operativos. Os gestores de uma empresa conseguem agora medir a forma como as suas unidades de negócio criam valor para os seus clientes, presentes e futuros, a forma como devem potenciar as capacidades internas e os investimentos no pessoal, para melhorar a sua actuação futura. Ou seja, concentra-se em factores que criam valor a longo prazo.

- **Utiliza os indicadores para informar os empregados sobre as causas do êxito presente e futuro.** Ao articular os resultados que a organização deseja com os indutores desses resultados, os gestores esperam canalizar as energias, as capacidades e o conhecimento de todo o pessoal da organização para a consecução dos objectivos de longo prazo.

- **Dá ênfase à persecução dos objectivos financeiros, mas também inclui os indutores de acção para alcançar esses objectivos.** As empresas podem seguir o caminho dos resultados financeiros, ao mesmo tempo que observam os progressos na formação de pessoas e a aquisição dos bens intangíveis (inovação, formação, motivação) essencial para um crescimento sustentado de longo prazo. Ou seja, os resultados financeiros são a consequência ou reflexo dos investimentos nas restantes perspectivas.

- **O BSC complementa os indicadores financeiros da actuação passada com os indutores da actuação futura.**

A análise exclusiva dos indicadores financeiros não permite definir uma visão estratégica da empresa e logo o desempenho a longo prazo, mas sim uma visão curta, do presente.

3. VANTAGENS DO BSC

Para Martí (1999, p.20) as vantagens do modelo de Kaplan e Norton, sobre os anteriores quadros de comando e os *tableaux de bord* franceses são:

- os anteriores incluíam de forma exaustiva variáveis económico-financeiras, enquanto este inclui outro tipo de variáveis, relacionadas com a situação competitiva, capacidade de inovação;
- os indicadores utilizados e as variáveis a analisar são mais globais, são para a empresa no seu conjunto, avaliando quer o meio interno quer o meio externo. Por exemplo, procuram conhecer a satisfação dos clientes (e não os detalhes sobre as existências), a capacidade de inovação (e não detalhes de utilização da máquina).

López (1998, p.39-40) aponta ainda outras vantagens:

- para além das medidas financeiras fornecidas pela contabilidade, utiliza outra informação financeira, do tipo quantitativo e qualitativo²;
- equilíbrio e adequada ponderação entre as medidas financeiras e não financeiras. Ao actuar sobre as não financeiras, pode-se corrigir a tempo a performance da empresa e melhorar os resultados evidenciados nas medidas financeiras;
- interrelaciona todas as perspectivas: cada uma condiciona e ao mesmo tempo depende das restantes. Pretende-se a satisfação do cliente, como meio para melhorar os resultados, através de empregados motivados e tecnologias adequadas à empresa. Estas duas últimas, constituem a infra-estrutura necessária para a satisfação e fidelização dos clientes e

² A consideração exclusiva dos aspectos quantitativos, impediria por exemplo, de analisar a longo prazo, o impacto que teria no pessoal de um departamento a decisão de cancelar um projecto no qual tinham estado a trabalhar à vários meses.

consequentemente a melhoria da competitividade e aumento da rentabilidade final.

As vantagens defendidas por Kaplan e Norton, serão objecto de estudo no decorrer deste trabalho, nomeadamente quando se refere que o BSC é um sistema integrado de gestão, que reflecte a estratégia da empresa, estando os objectivos e indicadores interligados por relações de causa-efeito.

4. O BSC COMO SISTEMA DE INFORMAÇÃO

O BSC foi desenvolvido com vista a comunicar os objectivos das empresas, dada a sua necessidade de informação relevante para a tomada de decisões que permitam obter vantagens competitivas. Como instrumento de trabalho, a Contabilidade de Direcção Estratégica baseia-se num sistema de informação integral e equilibrado que incorpora informações internas e externas à organização. Esta informação pode ser de natureza financeira e não financeira, qualitativa e quantitativa, que através de um processo de análise e interpretação procura a informação relevante para cada unidade estratégica de forma a obter vantagens competitivas.

Kaplan e Norton, recomendam que as organizações devem procurar articular os seus principais objectivos em 4 perspectivas e posteriormente traduzi-las em indicadores específicos. Cabe a cada organização definir os indicadores críticos, contudo, haverá sempre uma mutabilidade dos mesmos ao longo do tempo, pois o dinamismo da estratégia assim obriga.

Por forma a minimizar o excesso de informação, cada perspectiva deve ser resumida num número limitado de indicadores, os autores sugerem 3 a 5.

Devido à especificidade de cada organização, os objectivos e medidas de performance nunca poderão ser generalizadas. Cada organização definirá os seus objectivos e adoptará as medidas que melhor clarifiquem e expressem a estratégia em cada perspectiva.

1 - Perspectiva Financeira

Os indicadores financeiros integrados no BSC representam os objectivos de longo prazo. São a tradução numérica dos resultados económicos de longo prazo, consequência das acções de gestão nas restantes perspectivas. Permitem-nos identificar se as estratégias definidas pela empresa estão ou não a ser implementadas e se estão a contribuir para o seu crescimento e rentabilidade.

Os objectivos e respectivos indicadores variam, de empresa para empresa, de acordo com a estratégia adoptada, que se encontra normalmente relacionada com a evolução da empresa e dos próprios produtos. Assim numa fase de crescimento, um dos objectivos será o aumento do volume de vendas, enquanto que numa fase de maturidade o objectivo será a rentabilidade económica (quer das vendas, quer do capital investido). Na fase de declínio um dos objectivos poderá ser o *cash-flow* gerado pela actividade.

Indicadores normalmente utilizados nesta perspectiva: rentabilidade do investimento, EVA (*Economic Value Added*), Resultados Líquidos.

Deveriam eliminar-se os indicadores financeiros?

Existem autores que criticam a utilização dos indicadores financeiros para avaliar a performance da empresa, uma vez que já se utilizam os indicadores não financeiros. Para aqueles autores, num mercado de grande competitividade, os gestores devem centrar-se na melhoria da satisfação do cliente, qualidade e motivação dos empregados. Assim, à medida que as empresas vão melhorando operacionalmente, os indicadores financeiros reflectirão essa evolução, ou seja, constituem uma consequência lógica dos indicadores operacionais de curto-prazo.

Porém, nem todas as empresas são capazes de transformar os investimentos na qualidade e satisfação de clientes em resultados financeiros, num mínimo aceitável ou pelo menos a curto prazo. Ou seja, nem sempre existe uma correlação estreita e com impacto imediato entre indicadores operacionais e financeiros.

Kaplan e Norton (1997) defendem que, os indicadores financeiros terão um papel muito importante na hora de recordar os gestores que a melhoria da qualidade, dos tempos de resposta e desenvolvimento de novos produtos, são meios para atingir um fim e não um fim em si mesmo.

2 – Perspectiva do Cliente

Os gestores devem identificar os segmentos de clientes e de mercados em que lhes interessará actuar, bem como as medidas de actuação da empresa perante esses segmentos.

Nesta perspectiva, deve atender-se a um conjunto de critérios de exigência definidos pelos clientes (principalmente aqueles que são mais importantes para a empresa) e que podem constituir factores de sucesso, tais como: prazos de entrega curtos, produtos e serviços inovadores, novos produtos que satisfaçam novas necessidades. Para satisfazer os clientes deve-se não só reduzir custos mas também melhorar a qualidade e prazos de entrega.

A perspectiva do cliente permite aos gestores articular a sua estratégia com os interesses do cliente, proporcionando rendimentos financeiros futuros reflectidos nos indicadores financeiros.

As medidas de avaliação podem agrupar-se em três classes de atributos:

- características do produto ou serviço (funcionalidade, qualidade e preço);
- relação com o cliente (prazo);
- imagem e reputação.

3 – Perspectiva do Processo Interno

Nesta perspectiva identificam-se os processos internos críticos para a estratégia, a fim de os melhorar, diminuir os desperdícios, reduzir custos para satisfazer os clientes e aumentar a rentabilidade da empresa³.

A cadeia de valor da empresa está formada por processos que são a fonte de vantagens competitivas concentrando maior impacto na

³ López (1998, p.37).

satisfação do cliente e no alcance dos objectivos financeiros. Kaplan e Norton identificam 3 processos internos principais:

- 1) **Processo de Inovação:** identifica-se primeiro as necessidades dos clientes, depois identificam-se novos mercados e potenciais clientes, desenvolvendo por fim novos produtos para satisfação daquelas necessidades. Indicadores: percentagem de novos produtos, tempo de desenvolvimento de novas linhas de produtos.
- 2) **Processo Operacional:** inicia-se com a chegada da encomenda do cliente e termina com a entrega do produto ou serviço. O objectivo deste processo é fornecer eficientemente, de forma consistente e atempada, os produtos e serviços existentes a clientes. Indicadores: tempo do ciclo, nível de qualidade, valor dos custos.
- 3) **Processo Pós-Venda:** compreende os serviços de apoio ao cliente (garantia, actividades de reparação, tratamento de defeitos) contribuindo para a total satisfação das necessidades dos clientes. Indicador: tempo de resposta.

Para além de melhorar e criar processos internos para produtos existentes, as empresas devem inovar, ou seja, criar novos produtos e serviços que satisfaçam as necessidades emergentes dos actuais e futuros clientes e consequentemente inovar em todos os processos.

Kaplan e Norton (1997) defendem mesmo que os processos de inovação, que designam de *onda larga*, da criação do valor são um indutor importante da actuação financeira futura, mais que o ciclo de curto prazo, designado de *onda curta*.⁴

⁴ Kaplan e Norton utilizam este termo para se referirem à criação de valor de curto prazo, que consiste na recepção do pedido do cliente já existente, que solicita um produto ou serviço já existente, e termina com a sua entrega ao cliente. Não há inovação e os resultados são de curto prazo.

4 – Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento

Proporcionam a infra-estrutura necessária para que as restantes três perspectivas alcancem os seus objectivos, permitindo o crescimento a médio prazo.

A perspectiva do cliente e do processo interno constituem os factores mais críticos para o êxito futuro. No entanto, é pouco provável que consigam atingir os seus objectivos, utilizando as mesmas tecnologias e capacidades actuais. Será então necessário formar os meios humanos e investir em tecnologias e informação.

A aprendizagem e crescimento de uma organização centra-se em três elementos principais:

- **Recursos Humanos** – as medidas utilizadas podem ser de resultados genéricos: normalmente são a satisfação dos colaboradores, sua retenção e produtividade. Poderá também integrar medidas mais específicas que permitam avaliar os conhecimentos concretos de cada um. Indicadores utilizados: percentagem anual de saída de empregados, número de empregados com formação, motivação.
- **Sistemas de informação:** a eficiência num mercado competitivo depende da excelência da informação sobre clientes e processos internos. A informação em tempo real é importante a todos os níveis. As capacidades destes sistemas podem medir-se através da disponibilidade em tempo real da informação fiável, sobre clientes e processos internos, e sua adequação à empresa;
- **Motivação, empowerment e coordenação:** examinam a coerência dos incentivos aos empregados com os factores de êxito geral da organização e sua evolução ou progresso. Os indutores individuais e organizacionais devem estar coordenados. Um indicador será a percentagem de trabalhadores que possuem objectivos profissionais em consonância com o BSC e a percentagem de colaboradores que atingiram esses objectivos.

▪ ***Quatro perspectivas são suficientes ?***

Kaplan e Norton (1997) defendem que sim. As 4 perspectivas do BSC têm demonstrado ser válidas, prova disso são as diversas experiências bem sucedidas numa grande variedade de empresas e sectores. No entanto as 4 perspectivas do BSC são consideradas apenas como um modelo, não são obrigatórias e únicas. Segundo Kaplan (1998)⁵ não existem teoremas matemáticos que suportem a tese de que as 4 perspectivas são necessárias e suficientes. Existem empresas que pela sua especificidade, do sector ou da própria estratégia, necessitam de mais perspectivas.

5. O BSC COMO SISTEMA DE GESTÃO

O BSC é mais que um sistema de medição operativo.

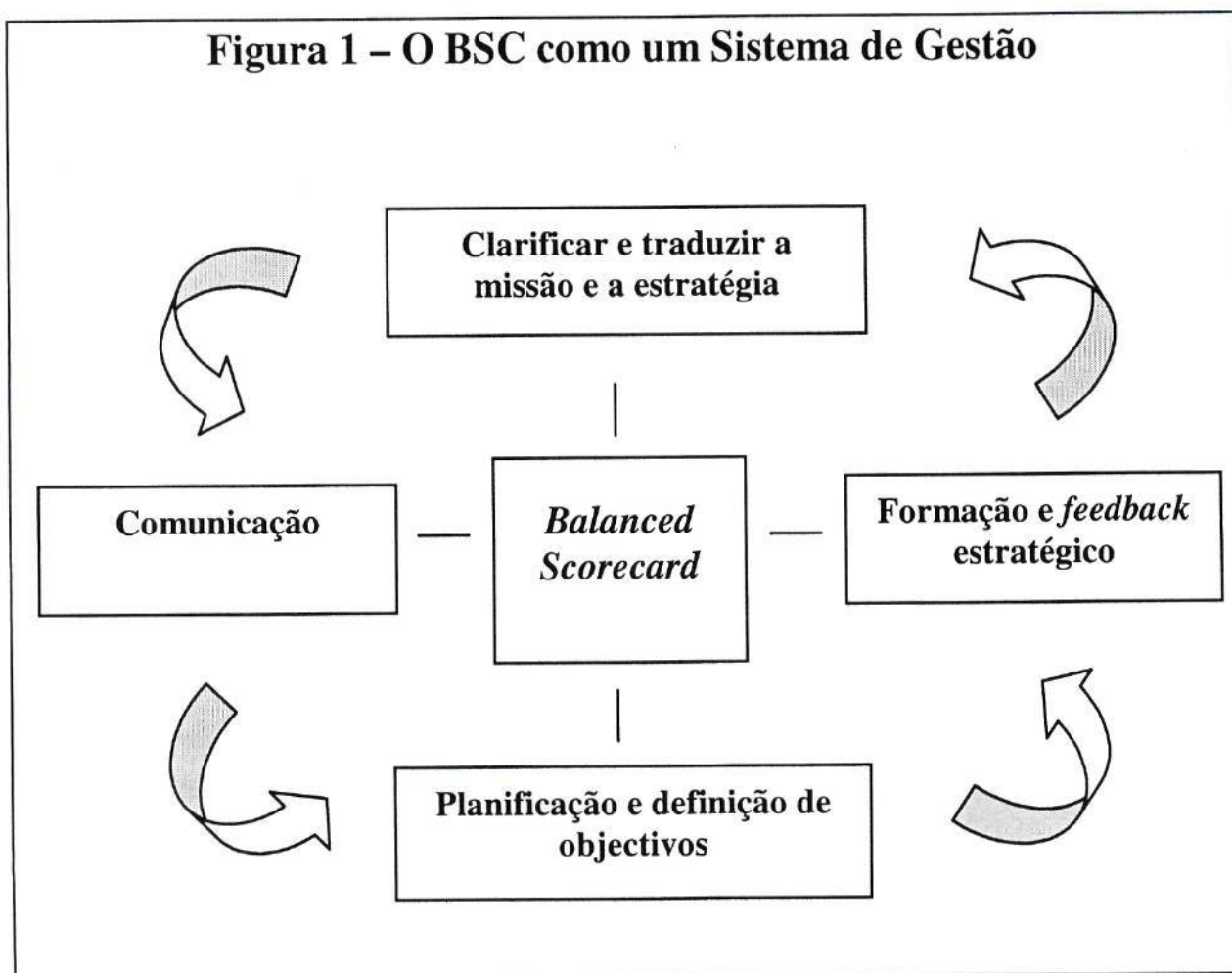
O BSC traduz a missão e a estratégia de uma organização num amplo conjunto de indicadores de actuação integrados, que proporcionam a estrutura necessária para um sistema de gestão e medição.

O BSC deve canalizar as energias e conhecimentos de todos os colaboradores da organização para a persecução dos objectivos estratégicos a longo prazo e assim cumprir a missão da empresa.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p.23) existem empresas que estão a utilizar o BSC para concretizarem processos de gestão decisivos (*Figura 1*):

⁵ Citado por Madeira (2000, p.52).

Figura 1 – O BSC como um Sistema de Gestão



Fonte: Traduzido e adaptado de Kaplan, R., Norton, D. (1997, p.24)

1. Clarificar e traduzir a missão e a estratégia – o processo do BSC começa quando a equipa da alta direcção procura traduzir a missão da sua organização em objectivos estratégicos específicos e indicadores que reflectam a estratégia (indicadores de actuação e de resultados).

Para fixar os objectivos financeiros, a equipa tem de definir muito bem se dão prioridade, por exemplo, ao crescimento do mercado ou a gerar *cash-flows*. Na perspectiva do cliente, deve estar explícito em que segmentos de clientes e de mercados se pretende actuar. Depois de identificados os objectivos financeiros e de clientes, a organização identifica os objectivos e indicadores para o seu processo interno. Esta identificação representa uma das inovações e

vantagens do BSC⁶: destaca os processos que são mais decisivos e importantes para alcançar uma boa *performance* perante os clientes e accionistas. A vinculação final com os objectivos de aprendizagem e crescimento revelam a razão principal para realizar investimentos na formação dos empregados, em tecnologias e sistemas de informação.

O consenso total sobre os objectivos estratégicos, é no entanto, difícil de alcançar por diversos motivos: história e cultura da própria organização e interesses específicos de cada indivíduo. No entanto, se se transmitir adequadamente os objectivos e os indutores de acção para os alcançar, bem como as medidas de avaliação, de compensação e incentivo, por áreas compartimentadas (departamentos, secções), as pessoas vão-se sentir integradas na missão da empresa, e os objectivos da empresa convertem-se em objectivos individuais, fomentando desta forma o consenso e o trabalho em equipa.

2. Comunicação – os objectivos e indicadores estratégicos do BSC são comunicados a toda a organização, por diversos meios: boletins internos, vídeos, etc. Esta comunicação serve para informar todos os empregados, sobre quais os objectivos fundamentais a alcançar para que a estratégia da organização tenha sucesso.

Algumas organizações decompõem os indicadores estratégicos, de alto nível da organização, em indicadores concretos de nível operativo, estabelecendo-se objectivos locais que apoiem a estratégia global da organização. Cada departamento irá determinar os seus indicadores e construir o seu próprio BSC das sub-áreas, respeitando a missão geral da empresa, conseguindo-se o compromisso dos executivos operativos com a estratégia da organização.

Por último, de referir que o sistema de incentivos e recompensas deve ser comunicado e definido em função dos indicadores e objectivos a atingir.

⁶ Os sistemas tradicionais de medição da actuação, incluindo os que utilizam indicadores não financeiros, centram-se normalmente na diminuição dos custos, aumento da qualidade e prazos de entrega.

3. Planificação e definição de objectivos: Devem-se estabelecer objectivos e orçamentos para os indicadores do BSC, de 3 a 5 anos.

Os objectivos devem representar uma descontinuidade da actuação da empresa. A partir do momento em que uma empresa estabelece os objectivos para o longo prazo, para as medidas estratégicas, também deve estabelecer objectivos, para cada indicador, para o curto prazo (trimestre, semestre, ano). Estes objectivos de curto prazo, proporcionam a análise da evolução ou progressão em tempo real da trajectória da estratégia. O processo de planificação e definição dos objectivos permite à organização:

- quantificar os resultados a longo prazo que deseja alcançar;
- identificar os mecanismos e proporcionar os recursos necessários para alcançar esses resultados;
- estabelecer metas a curto prazo para indicadores financeiros e não financeiros.

4. Formação e *feedback* estratégico: Kaplan e Norton (1997) consideram que este processo é o mais inovador e mais importante de todo o processo de gestão do BSC. Através do *feedback* recebido, os gestores podem vigiar e ajustar as acções da sua estratégia e, se necessário, fazer alterações fundamentais na própria estratégia. Fazem-se revisões do passado e aprende-se a actuar para o futuro. Discute-se não só como se conseguiram os resultados passados, mas também se as suas expectativas para o futuro seguem no bom caminho. O BSC não mede apenas a mudança dos indicadores, também favorece a mudança.

Para se determinar qual o plano e acção a tomar mais adequado em cada situação específica, é necessário informação relevante, captada na maioria das vezes de fora da empresa. E, o êxito dessa decisão, depende da correcta medição da actuação empresarial, que revele se a estratégia adoptada produz os resultados previstos, se permite adaptação ao meio, se há outras oportunidades a aproveitar

e/ou implementar medidas correctivas na estratégia ou mudar mesmo de estratégia.⁷

O processo de *feedback* estratégico alimenta o seguinte processo de gestão: os objectivos das diversas perspectivas são revistos, alterados e melhorados de acordo com a visão mais actual dos resultados estratégicos, assim como os indutores da actuação para os períodos seguintes.

Gostaríamos ainda de referir que o BSC pode ser utilizado não só por empresas privadas mas também por entidades públicas, governamentais e entidades sem fins lucrativos. A estrutura deste modelo aplica-se perfeitamente a entidades sem fins lucrativos. Nestas entidades é a missão, e não os objectivos financeiros ou dos accionistas, que conduz a estratégia da organização⁸.

6. A VINCULAÇÃO DO BSC COM A ESTRATÉGIA

Kaplan e Norton (1997, p.43) defendem que os melhores BSC são algo mais que uma colecção de indicadores críticos ou factores chave de sucesso. Um BSC devidamente construído deve incorporar um conjunto de relações de causa-efeito, entre variáveis-chave, expressas em indicadores. O *feedback* recebido ajuda a descrever a trajectória da estratégia.

Relações de causa-efeito:

Kaplan e Norton (1997, p.44) definem a estratégia como sendo *“um conjunto de hipóteses sobre a causa e o efeito. O sistema de medição deve estabelecer de forma explícita as relações (hipóteses) entre os objectivos (e medidas) nas diversas perspectivas, a fim de que possam ser geridas e validadas. A cadeia de causa-efeito deve estar presente nas quatro perspectivas, sem excepção.”*

⁷ López (1998).

⁸ O BSC já foi utilizado, por exemplo, na gestão de uma cidade: Cidade de Charlotte (Kaplan, 1997).

Um quadro de comando devidamente elaborado deve contar a estratégia da organização. Deve identificar e explicar muito bem a sequência das hipóteses e suas relações de causa-efeito, entre os indicadores dos resultados e os indutores da actuação desses resultados (causa).

Cada indicador deve ser uma unidade da cadeia de relações de causa-efeito e comunicar o significado da estratégia da organização, para que ao ser transmitida, todas as pessoas envolvidas se sintam responsabilizadas e percebam os reflexos que, uma atitude menos correcta ou desobediência a uma das hipóteses, pode colocar em causa toda a estratégia face às relações existentes.

Indutores da actuação:

Um adequado BSC deve incluir um conjunto de indicadores de resultados⁹ e indutores de actuação¹⁰ da estratégia da empresa.

Se incluirmos apenas medidas de resultados, não se demonstra como os iremos atingir, por outro lado, se só incluirmos indutores, sem medidas de resultados, não sabemos se atingimos os resultados ou os objectivos pretendidos.

Com base num exemplo de Kaplan e Norton (1997), vamos exemplificar de que forma estão presentes as relações de causa-efeito e os indutores da actuação.

Exemplo: Uma empresa definiu como objectivo aumentar o resultado financeiro e seleccionou como medida (de resultados) para a perspectiva financeira, a rentabilidade dos capitais investidos.

Um indicador desta medida pode ser as vendas repetidas aos clientes, que se alcançará com a conquista da lealdade do cliente. Assim a lealdade (indutor) inclui-se na perspectiva do cliente pois prevê-se que influencie positivamente os resultados.

⁹ São indicadores efeito pois verificam se os esforços aplicados conduziram ou não aos resultados desejados.

¹⁰ São indicadores causa pois identificam o que todos os participantes da organização devem fazer para criar valor no futuro e alcançar os objectivos estabelecidos (analizados pelos indicadores efeito).

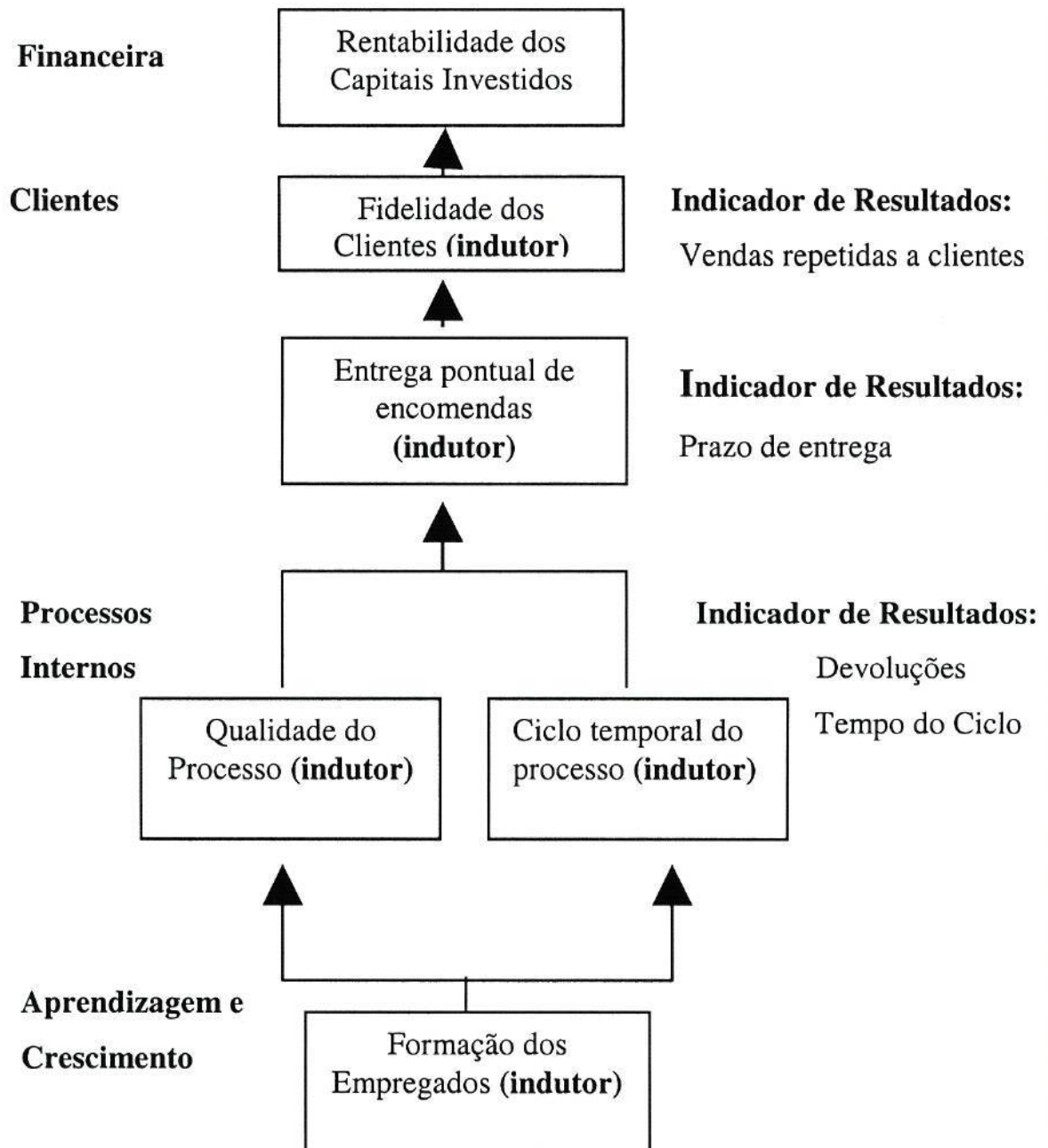
Como conseguir fidelidade dos clientes? Numa análise interna da empresa, pode-se concluir que os clientes dão importância aos prazos de entrega dos pedidos (assim os prazos de entrega também se incorporam na perspectiva do cliente). Espera-se que, encurtando os prazos de entrega aos clientes, se obtenha uma maior fidelidade e consequentemente o aumento da rentabilidade (relação causa-efeito).

Que processos internos permitem a entrega pontual aos clientes? Pode ser através da diminuição dos ciclos temporais do processo interno e aumento da qualidade dos produtos. Estes enquadram-se na perspectiva dos processos internos.

Como conseguir reduzir os ciclos e aumentar a qualidade? Com a formação e conhecimentos dos empregados. Este objectivo iria para a perspectiva da aprendizagem e formação.

Podemos visualizar esta cadeia de relações de causa-efeito através do seguinte gráfico (***Figura 2***):

Figura 2 – Relações de Causa-Efeito



Fonte: Traduzido e adaptado de Kaplan, R., Norton, D. (1997, p:45)

Em síntese, o BSC deve traduzir a estratégia num conjunto de medidas que definam tanto os objectivos a atingir, como os indutores para os alcançar.

III. CONCLUSÃO

As empresas de hoje reconhecem o impacto que as medidas de *performance* têm na sua gestão, no entanto muitas delas raramente pensam nestas medidas como parte das suas estratégias. Continuam a utilizar os mesmos indicadores de curto prazo, tais como, o crescimento das vendas, margem operacional, retorno do investimento. Não têm em conta o novo contexto organizacional e não questionam a validade das suas velhas metodologias para o cumprimento das suas iniciativas.

As medidas de desempenho devem ser uma parte integrante dos processos, pois fornecem aos gestores uma estrutura compreensiva que se traduz nos objectivos estratégicos da empresa dentro de um conjunto coerente de indicadores. Muito mais que uma fórmula matemática, aquelas medidas fazem parte do sistema de informação de gestão e podem motivar melhorias nos processos, produtos, serviços ao cliente e desenvolvimento do mercado, entre outros.

É neste contexto que surge o BSC, constituindo um novo instrumento de gestão para passar da estratégia à acção. Complementa os indicadores financeiros (dos antigos *tableaux de bord*) com três novas dimensões (clientes, processos e aprendizagem) para a avaliação de desempenho.

As medidas de desempenho não são receitas que se podem aplicar da mesma maneira nas diversas empresas, nem em forma de papel químico. Existem diferentes condições de mercado, estratégias de produtos, ambientes competitivos. Cada caso requer diferentes tipos de indicadores.

Também o BSC não deve ser copiado. Os melhores *scorecards* resultam da definição de medidas de avaliação orientadas para uma estratégia específica, definida para uma organização num determinado ambiente competitivo, que servem segmentos de mercado específicos

e que apresentam um conjunto de competências próprias. Não existem remédios mágicos e nenhuma solução é perfeita, caso contrário não existia evolução.

Como refere Martí (1999, p.21), quando tratamos de problemas de organizações humanas, a solução de qualquer uma passa por questões humanas que dependem das circunstâncias concretas e excedem os limites de métodos e técnicas. Assim numa organização com excelente motivação, boa liderança, em que os objectivos das pessoas se identificam com os das empresas, qualquer técnica pode funcionar correctamente. No entanto, se tal não acontecer, ***qualquer técnica por melhor que seja não terá sucesso: as pessoas encarregar-se-ão para que não funcione.***

BIBLIOGRAFIA

- BROADBENT, Mich, 1999, *Measuring Business Performance*, CIMA.
- CALDERÓN, Victor Vargas, 1999, “Medidas de desempenho como apoio à Gestão dos Negócios em Crescimento”, *XXIII Conferência Interamericana de Contabilidade*, San-Juan – Porto Rico.
- DOPICO, María Isabel Blanco, GUZMÁN, Beatriz Aibar y AGRA, Sara Cantorna, 1998, “El enfoque conductal contable y su reflejo en un cuadro de mando integral”, *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, Volume XXVIII, pp. 77-104.
- DRURY, Colin, 2000, *Management and Cost Accounting*, 4th Edition.
- GARCÍA, Montserrat Vega, 1998, “Cómo estructurar el cuadro de mando para la dirección en el sistema de costes basado en actividades”, *Boletim AECA*, nº 46, pp.48-52.
- KAPLAN, Robert, 1999, “Evolução do Balanced Scorecard”, documento on-line www.gesbanha.pt/contab/balascor_files/frame.htm.
- KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P., 1997, *Quadro de Mando Integral* (The Balanced Scorecard), Ediciones Gestión 2000, Barcelona.
- LIPE, Marlys G. e SALTERIO, Steven E. 2000, “The Balanced Scorecard: judgmental effects of common and unique performance measures”, *The Accounting Review*, July, pp. 283-298.
- LÓPEZ, José Alvarez, 1998, “Integración del Balanced Scorecard y la EFQM en la teoría de los Stakeholders”, *Boletim AECA*, nº 46, Março/Junho, pp.36-41.
- MADEIRA, Paulo Jorge, 2000, “Balanced Scorecard: Um Novo Sistema de Avaliação”, *JTCE*, nº 413, Fevereiro.
- MARTÍ, Josep María Rosanas, 1999, “Instrumentos de gestión, organizaciones humanas y eficacia: el caso del cuadro de mando”, *Boletim AECA*, nº 49, pp.19-21.

- MOREIRA, João António Cardoso, 1999, *Análise Financeira de Empresas*, 3ª edição, Associação da Bolsa de Derivados do Porto.
- MYERS, Stewart C. e BREALEY, Richard A., 1992, *Princípios de Finanças Empresariais*, Editora McGraw-Hill de Portugal, Lda, 3ª edição.
- NEVES, João Carvalho das, 1992, *Análise Financeira - Métodos e Técnicas*, Texto Editora, 6ª edição.
- RODRIGUEZ, Martius Vicente y Rodriguez, ABREU, Mauricio Pereira, 1999, "A definição de indicadores em uma organização na sociedade do conhecimento", documento on-line www.uefs.br/exercic/novidade/indicad.htm.
- ROSANAS, Josep Maria, 1999, Instrumentos de Gestión, Organizaciones Humanas y Eficácia: el caso del Cuadro de Mando", *Boletim AECA* nº 49, Abril/Julho, pp. 19-21.
- SALAS, Joan Amat, 1996, "La contabilidad de gestion a traves de los indicadores de control", *La Contabilidad de Gestión en los noventa: 50 articulos divulgativos*, AECA, pp. 167-172.
- VIÑEGLA, Alfonso López, 1998, "El Cuadro de Mando Empresarial: Gestión Global Coordinada y Responsable" *Boletim AECA* nº 47, Julho/Novembro, pp. 54-66.
- VIÑEGLA, Alfonso López, 2000, "O Quadro de Mando da Empresa", *JTCE*, nº 418, pp.216-218.
- WANDERLEY, Cláudio de Araújo e MEIRA, Juliana Matos de, 1999, "Proposta de uma nova metodologia para a colecta de indicadores de desempenho gerencial", *Congresso Internacional de Custos em Portugal*, Porto.