

Balanced Scorecard – Modelo de Gestão Estratégica das Organizações

Rita Teixeira d'Azevedo

O *Balanced Scorecard (BSC)* encontra-se a assumir um papel importante na gestão das Organizações, tanto públicas como privadas, instigando-as a assumirem uma postura pró-activa por excelência. Com a implementação do *Scorecard* pretende-se efectuar uma melhoria de processos de gestão, funcionando como um sistema de gestão estratégica a concretizar a médio prazo.

Enquadramento Geral e Objectivos

O Balanced Scorecard (BSC) é um dos melhores métodos de gestão que surgiu nos últimos anos. Foi originariamente criado para resolver problemas de desempenho, sendo utilizado como uma ferramenta de controlo de gestão. No entanto, mais recentemente, revelou-se



como uma ferramenta para a implementação de novas estratégias nas empresas e na criação de valor para o cliente. É um sistema integrado de gestão e implementação da estratégia que pode ser usado por qualquer tipo de Organização (sector privado ou público).

Tem como propósito traduzir de uma forma simples, a visão, missão e estratégia de uma entidade, em objectivos operacionais organizados em diferentes *perspectivas*: Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento dos colaboradores, interligadas numa relação causa-efeito, não podendo ser vistas de forma independente. Estas relações causa-efeito posteriormente são descritas em *mapas estratégicos*.

Os pioneiros do projecto BSC, David Norton e Robert Kaplan, criaram esta ferramenta com o intuito de ampliar a visão dos sistemas de controlo tradicionais para além dos indicadores financeiros, em vários sentidos, incluindo informação financeira e não financeira, informação externa e interna, informação constante sobre o desempenho organizacional e informação sobre os resultados actuais e futuros da empresa, independentemente do sector de actividade. Os objectivos desta metodologia vão muito além do que se pode extrair de um mero conjunto de indicadores. Quando é aplicada adequadamente, permite ainda transformações organizacionais no sentido da acção, em especial:

- Criar uma visão integral da Organização e a sua situação actual;
- Olhar em frente de um modo pró-activo;
- Alinhar a estrutura organizativa;
- Estabelecer iniciativas prioritizadas em direcção à estratégia;
- Influenciar o comportamento das pessoas chave.

Deste modo, o BSC trata-se de um modelo de gestão que pretende:

- Esclarecer e traduzir a visão e estratégia;
- Comunicar e associar objectivos e medidas estratégicas;
- Planear, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas;
- Melhorar o *feedback* e a aprendizagem estratégica;
- Acompanhar a execução da estratégia.



BSC face o Sector Privado e Público

Independentemente do sector de aplicação (privado ou público), os objectivos e medidas adoptadas derivam da visão e da estratégia da Organização, sistematizando-se de uma forma simples, relações causa-efeito entre perspectivas financeiras e não-financeiras.

As Organizações no *sector privado* assentam na base de proporcionarem aos seus investidores o retorno do investimento que fizeram, visando lucros, ou seja, o seu desempenho é medido de uma forma tangível – economicamente. O *sector público* é uma estrutura mais complexa que o sector privado. Ao contrário do serviço privado, não se encontra direccionada para a rentabilização financeira e apresenta um sistema de liderança diferente:

- Encontra-se direccionada para a prestação de serviços (*outputs*), para criar impacte (*outcome*) nos assuntos socio-económicos que afectam a sociedade. Esta prestação de serviços encontra-se dependente de um orçamento, a partir do qual conduz todas as suas actividades e necessidades. A entrega do serviço e o seu custo, é o estritamente necessário para respeitar e corresponder às expectativas do utente.
- Encontra-se sujeito a mudanças políticas, das quais frequentemente advêm alterações de liderança e, conseqüentemente por vezes, modificações na política de gestão, que resultam na necessidade de haver uma revisão e reposicionamento de estratégia.

Desta forma, com o intuito de minimizar as “partes negativas” com que as Organizações do sector público têm de se deparar, o BSC torna-se uma ferramenta de apoio adequada às

suas necessidades, pois possibilita o acompanhamento e monitorização das evoluções das decisões da Organização centradas nos objectivos operacionais.

As Organizações públicas encontram-se directamente dirigidas para os utentes e não para clientes, como no sector privado, representando uma mudança significativa na concepção e implementação do sistema de desempenho BSC.

Implementação do BSC

A implementação do BSC consiste basicamente em seis (6) passos, como se descreve pelo esquema apresentado na Figura 1.

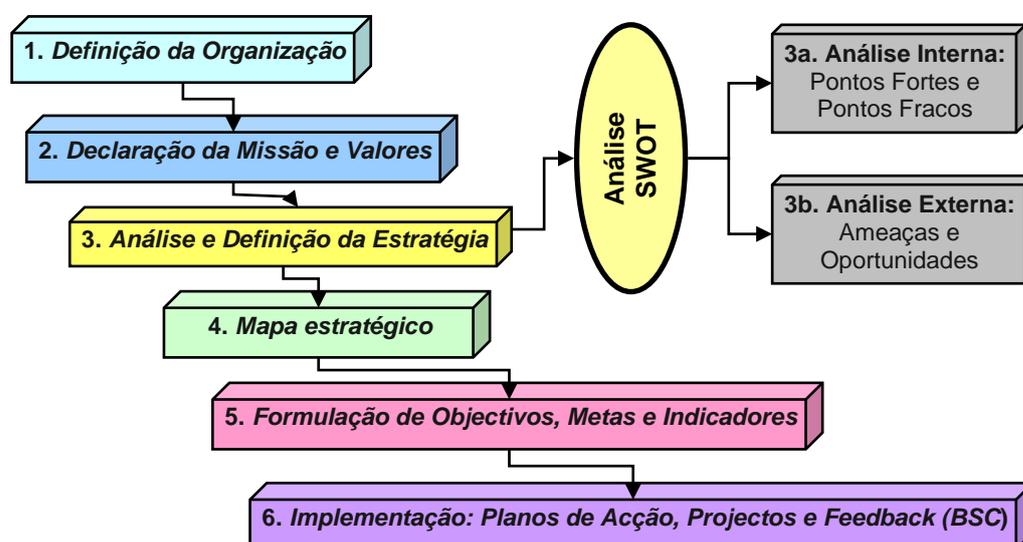


Figura 1 - Estrutura do ciclo de Planeamento Estratégico

Análise SWOT

Na análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*) tem-se em consideração a identificação de factores críticos de sucesso, numa perspectiva interna (*Forças e Fraquezas*) e externa (*Oportunidades e Ameaças*) da Organização, auxiliando no planeamento da estratégia mais adequada para impulsionar novas culturas de gestão (Figura 2).

Os factores internos relacionam-se com a situação actual da Organização, principalmente no âmbito da gestão de topo, enquanto que os externos são previsões futuras fora do controlo da Organização. O meio envolvente tem em consideração o seu enquadramento económico, tecnológico, regulamentação, legislação, entre outros.

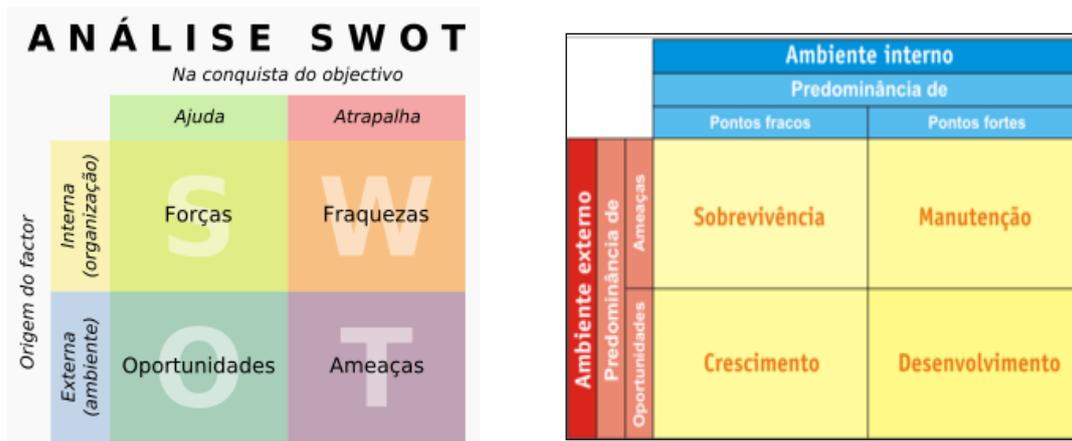


Figura 2 - Diagrama de análise SWOT

As *Forças*, traduzidas em *Pontos Fortes*, são características ou situações que diferenciam a Organização e que lhe proporcionam uma vantagem no ambiente empresarial no qual está inserida. É uma variável controlável, que favorece a Organização perante ameaças e oportunidades.

As *Fraquezas*, traduzidas em *Pontos Fracos*, são características ou situações inadequadas da Organização e que lhe proporcionam uma desvantagem no ambiente empresarial no qual está inserida. É uma variável controlável, que limita a Organização diante de oportunidades e ameaças. A detecção de pontos fracos possibilita o combate a estes de forma a controlá-los ou pelo menos minimizar o seu efeito, proporcionando a sobrevivência e o crescimento da Organização, enquanto que os pontos fortes devem ser monitorizados impulsionando o desenvolvimento da Organização.

As *Oportunidades* são forças, variáveis ou situações externas favoráveis a Organização, podendo melhorar o seu desempenho, não sendo controladas pela Organização. Devem ser aproveitadas para consolidar resultados apropriados.

As *Ameaças* são forças, variáveis ou situações externas adversas à Organização, criando obstáculos ao seu desempenho, não sendo controladas pela Organização. Devem ser neutralizadas para evitar resultados inapropriados.

A análise SWOT é o primeiro documento que surge da implementação do BSC, apresentando-se como o avaliador do ponto da situação e base para o rumo da estratégia a tomar.

Mapa Estratégico

O *Mapa Estratégico* é a segunda ferramenta do BSC, oriunda do processo de reflexão estratégica. Trata-se de um diagrama que descreve a estratégia mediante a identificação das relações de causas e efeitos entre os objectivos, nas *quatro perspectivas do BSC* fundamentais para a Organização, explicando que medidas são necessárias alcançar para cada objectivo proposto, bem como os indicadores que serão utilizados para a monitorização da execução dessas medidas, e ainda quais as iniciativas de cada sector envolvido para o cumprimento das medidas.

Enquanto a estratégia descreve como criar valor para os accionistas, clientes, cidadãos, o mapa estratégico mostra como a estratégia liga numa relação causa-efeito, os objectivos estratégicos. Qualquer medida seleccionada deve fazer parte de uma cadeia de relação causa-efeito que culmina na perspectiva financeira, como se pode verificar pelo seguinte esquema apresentado na Figura 3.

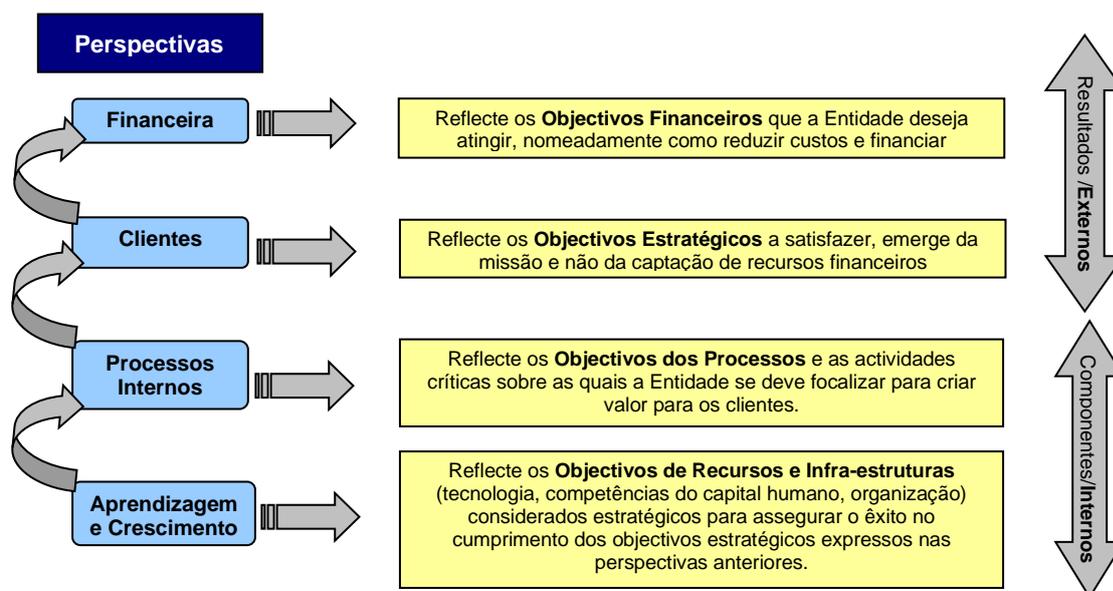


Figura 3 - Estrutura das perspectivas do BSC numa relação causa-efeito

Integração do BSC com outras Ferramentas de Gestão e Sinergias

As Organizações devem implementar ferramentas de gestão e elaborar modelos que as representem e expliquem o seu funcionamento. Deste modo, o Balanced Scorecard permite, e beneficia, a integração com outras ferramentas de gestão das Organizações, possibilitando o aproveitamento de sinergias, tais como:

- Sistemas de Gestão (Sistema de Gestão da Qualidade, Sistema de Gestão Ambiental, Sistema de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho, Sistema de Gestão de

Recursos Humanos, Sistema de Gestão da Formação, Sistema de Gestão de Activos, entre outros);

- Ferramentas da qualidade (EFQM - Modelo de Excelência da *European Foundation for Quality Management*, CAF - *Common Assessment Framework*, entre outras);
- Ferramentas ambientais (ADA - Avaliação de Desempenho Ambiental, ACV - Análise do Ciclo de Vida);
- Sistemas de medição e indicadores de natureza contabilística ou financeira;
- Reengenharia de processos;
- CRM (*Customer Relationship Management*);
- ABC/ABM (*Activity Based Costing/Activity Based Management*);
- *Six Sigma*;
- Gestão Estratégica do Capital Humano.

Deste modo, o BSC é uma ferramenta de gestão que auxilia as Organizações a traduzir a estratégia em objectivos operacionais, trazendo-a para o foco de todos, o que permite melhor alocação de recursos, arranjo de actividades e uma arquitectura lógica (relação de causa e efeito) das mesmas. Proporciona um melhor planeamento estratégico, melhorias na comunicação de estratégia e informação de gestão, bem como relatórios de desempenho mais aprimorados, coordenando as actividades e processos através de uma cultura de comunicação, aprendizagem e crescimento, incorporando elementos (objectivos estratégicos, indicadores, metas, iniciativas, recursos e responsabilidades) que facilitam o alinhamento da estratégia à missão, valores e visão da Organização (privada ou pública) para garantir a agregação de valor e para explicitar a importância dos activos intangíveis para o alcance dos resultados.

