

# **Balanced Score Card – Método de gerenciamento de desempenho que ajuda a traduzir estratégia em ação**

**Marino Brugnolo**

O termo "balanced score card" surgiu para compor o conceito administrativo de *Inteligência dos Negócios (BI)*. Fornecedores de produtos, prestadores de serviços e profissionais das empresas utilizam –se desse conceito para medir valor nas organizações.

---

Para atingir objetivos e metas, as organizações reconhecem que necessitam de métricas quantitativas que lhes informem onde estão, com que velocidade estão movimentando-se e quando atingirão metas. O estabelecimento de metas e métricas, contudo, não é tarefa fácil. Pressões de mercado fazem com que as organizações se apóiem apenas em algumas metas e métricas correspondentes (ex., receita, expansão de mercado), em detrimento de benefícios de longo prazo, relacionamento com colaboradores e com clientes. O estabelecimento de um conjunto equilibrado de métricas organizacionais que leve em consideração múltiplas perspectivas, interdependentes, está atualmente na agenda das organizações de ponta.

O conceito do 'balanced score card' foi descrito inicialmente na famosa Harvard Business Review por Robert S. Kaplan que, com David P. Norton, escreveu um livro em 1996, intitulado "*The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*". O conceito é muito discutido em eventos de análise de processos, gerenciamento de custos e planejamento estratégico.

## **As Perspectivas de um *Balanced Score Card***

O foco do "balanced score card" está em descobrir e tratar conflitos. Para tanto, sugerem-se quatro perspectivas organizacionais, cada qual com as respectivas métricas.

1. **A perspectiva financeira** representa o ponto-de-vista dos gerentes, diretores e acionistas. Métricas típicas, nesta perspectiva, podem ser *ganhos por ação, crescimento da receita ou crescimento do lucro*.
2. **A perspectiva do cliente** representa o ponto-de-vista de fonte externa de receitas que se utiliza das informações da organização, de seus produtos e serviços como matéria-prima para gerar seus próprios produtos e serviços para vender a seus clientes ou para atingir objetivos estratégicos. Mudanças em processos que ajudem a reduzir custos dos clientes ou que permitam atingir objetivos mais rapidamente têm valor para esse cliente. É a medida desse valor que deve ser captada pelas métricas. *Market share, satisfação do cliente, taxa de retenção de clientes* são métricas representantes dessa perspectiva.
3. **A perspectiva dos processos internos** representa o ponto-de-vista das pessoas que executam o trabalho, e a preocupação sempre recai na duração do processo ou no uso eficiente dos recursos. O *tempo de ciclo* é uma métrica operacional típica dessa perspectiva. Outras métricas incluem *custo da operação, velocidade com que a atividade é feita, segurança*.
4. **A perspectiva do conhecimento e do crescimento** representa, em geral, o maior interesse do executivo principal e dos arquitetos do plano de negócios de longo prazo. Essa perspectiva enfoca redesenho e implantação de novos processos de negócios, exploração e introdução de novas tecnologias e adaptação organizacional a mudanças. As métricas, nessa perspectiva, estão evoluindo muito, mas ainda se centra na discussão das mudanças das métricas das outras perspectivas, principalmente das duas primeiras acima. *Adaptação, satisfação do colaborador, interesse em adquirir e compartilhar conhecimentos* são alguns exemplos que podem ser citados.

Um “balanced score card” sugere que a organização identifique e equilibre metas associadas às diferentes perspectivas para reduzir a possibilidade de que uma meta em particular sobrepuje as outras em detrimento da organização. Por exemplo, uma organização voltada unicamente aos ganhos por ação pode não estar investindo suficientemente em seus colaboradores, pode estar pressionando os clientes e pode não estar adotando medidas de qualidade e segurança. Da mesma maneira, organizações que gastam muito com inovação tecnológica ou se dedicam muito a satisfazer clientes, independentemente dos custos que isso represente, podem não estar obtendo receitas suficientes para permanecer no negócio.

Ao forçar uma organização a enfrentar tais problemas, o “balanced score card” tende a levar a estabelecer compromisso realista que considere metas de curto prazo sintonizadas com objetivos de longo prazo. Uma vez que tais métricas tenham sido definidas, podem ser utilizadas por técnicas de análise como *simulações, custeio ABC, análise da cadeia de valor*.

### **Os indicadores de negócios**

Tradicionalmente, métricas organizacionais são predominantemente financeiras. Um “balanced score card” sugere subir ao próximo nível, com a inclusão dos processos e estrutura organizacional nos elementos de análise.

As organizações devem “*iniciar com o desenvolvimento de necessidades do negócio e dos usuários, criar modelos abstráidos das informações ou de indicadores necessários para criar um contexto apropriado para tomada de decisão. As regras geradas podem tomar a forma de valores calculados que podem residir em uma base de dados e valores derivados podem popular uma planilha ou alimentar algoritmos mais sofisticados ou aplicativos de sistemas. Neste instante, o envolvimento do usuário final é fundamental, pois definição de indicadores e o consequente desenvolvimento de modelos irão determinar o sucesso ou fracasso do esforço.*

Em essência, os indicadores traçados determinarão as perspectivas a perseguir.

### **A Implantação de um Projeto de *Balanced Score Card***

Um projeto de “balanced score card” pode promover grandes alterações na organização. Contudo, ao se incluir análise organizacional, redesenho de processos, modelagem de negócios, transformação de dados e ‘data warehousing’, a organização deve também estar ciente do grau de dificuldade e custos do projeto.

Um projeto de “balanced score card” não pode ser considerado como um projeto de tecnologia, mas pode ser desenvolvido com ferramentas de inteligência de negócios (BI), que suportem (entre outras coisas) lógica condicional, valores calculados ou derivados com interdependência dimensional, alocações e “rollups”. Passa pela identificação e definição de indicadores, construção de modelos associados (cálculos) e obtenção de dados para suportá-los (p.ex., warehousing). Para que um “balanced score card” funcione, deve estar ligado às necessidades da organização, exigindo pessoal preparado para conduzir projeto (ou projetos).

**Conclusão:** As organizações devem adotar conceitos associados ao enfoque do “balanced score card”, que assegurem maior equilíbrio ou relacionamento de causa-efeito entre os indicadores. Contudo deve também existir consciência quanto à dimensão e aos custos associados aos esforços de implantar um “balanced score card” e se tornar um cético quanto a ferramentas específicas ou aplicativos que trazem implicitamente a mensagem de que é fácil implantar e usar um “balanced score card”.

## **Marino Brugnolo Filho, engenheiro e economista.**

Mestre em Administração de Empresas, sócio-diretor de empresa de consultoria com longa vivência como consultor. Professor do curso de *Balanced Scorecard* no Programa de Educação Continuada da Mauá.