

# Balanced Scorecard

## Medições que impulsionam o desempenho

O que medimos é o que conseguimos. Os executivos sabem que o sistema de medição de sua organização afeta em grande medida o comportamento de gerentes e empregados. Também sabem que as medidas de contabilidade financeiras tradicionais, como o retorno sobre o investimento e a rentabilidade por ação, podem proporcionar sinais duvidosos quando se trata de inovações e de melhora contínua.

As medidas tradicionais de desempenho financeiro funcionavam bem na era industrial, porém não são úteis para medir as habilidades e a idoneidade que as empresas tratam de administrar hoje. O nosso trabalho em muitas empresas nos permitiu descobrir que os executivos não confiam em um conjunto de medidas e excluem outras porque chegaram à conclusão de que nenhuma medida isolada pode oferecer um objetivo de desempenho claro ou centrar a sua atenção nas áreas críticas da empresa.

Pensemos no sistema integral chamado Balanced Scorecard como se fossem os instrumentos e indicadores de vôo da cabine de um avião. Para fazer um avião voar, os pilotos necessitam de informações detalhadas sobre muitos aspectos do vôo: combustível, velocidade, altitude, rumo, destino e outros indicadores que resumem o contexto atual e futuro. Confiar em um só instrumento poderia ser fatal.

O Balanced Scorecard permite aos gerentes observar a empresa dentro de quatro perspectivas importantes:

- **Como os nossos clientes nos vêem? (perspectiva do cliente)**
- **Em que devemos ser melhorados? (perspectiva interna)**
- **Podemos continuar melhorando e criando valor? (perspectiva de inovação e aprendizagem)**
- **Como os acionistas nos vêem? (perspectiva financeira)**

Além de oferecer informação aos gerentes dentro dessas quatro perspectivas, o sistema minimiza a sobrecarga de informação, limitando a quantidade de medições usadas.

Este novo sistema obriga os gerentes a se concentrar numa série de controles que são críticos. As primeiras experiências das empresas que adotaram o Balanced Scorecard demonstraram que o sistema satisfaz várias necessidades da gerência:

Em primeiro lugar, é possível unir em um só informe de gestão muitos elementos aparentemente díspares que compõem uma empresa: como se orientar para o cliente, como reduzir o tempo de resposta, como melhorar a qualidade, enfatizar o trabalho de equipe, reduzir o tempo de lançamento de novos produtos e administrar a longo prazo. Em segundo lugar, o sistema é uma proteção contra sub-otimização.

Ao forçar os gerentes a considerar todas as medidas operativas importantes como um conjunto, é possível saber se pode ser alcançada uma melhora em uma área, arriscando outra.

As medidas de satisfação ao cliente, de desempenho comercial interno e inovação e de melhora derivam da visão particular do mundo da empresa e da sua perspectiva dos fatores de êxito-chaves.

Porém essa visão nem sempre é a correta. Até mesmo um excelente conjunto de medidas do sistema de medição (controle) integral não garante uma estratégia vencedora. O Balanced Scorecard só pode traduzir a estratégia de uma companhia em objetivos específicos possíveis de serem medidos. Se não se pode converter um desempenho

operativo melhorado (superior), conforme se mede no sistema, em um desempenho financeiro melhorado (superior), os executivos devem repensar a estratégia da companhia ou os seus planos de implementação.

Quando uma companhia melhora a sua qualidade ou o seu tempo de resposta, elimina a necessidade de fabricar, inspecionar e arrumar produtos fora da especificação, ou reprogramar e acelerar o envio de ordens de compra atrasadas.

Eliminar estas tarefas significa que algumas das pessoas que as realizam já não serão necessárias. Qualquer empresa quer evitar despedir os seus empregados, especialmente porque os empregados podem ter sido a fonte das idéias que produziram uma melhor qualidade e uma diminuição nos tempos de ciclo.

As demissões são uma recompensa muito pobre para as melhoras alcançadas e podem estragar o moral dos que ficam, impedindo maiores melhoras.

Porém as empresas não compreenderão completamente todos os benefícios financeiros que as melhoras podem proporcionar até que todos os seus empregados e instalações trabalhem no máximo de sua capacidade - ou até que enfrentem a dor de reduzir o pessoal para eliminar os gastos do excesso de capacidade recentemente criado.

Se os executivos compreendessem completamente as conseqüências de seus programas de melhoras de tempo de ciclo e qualidade, seriam mais agressivos para utilizar a capacidade recentemente criada.

Para capitalizar esta nova capacidade, as empresas devem melhorar as suas vendas aos clientes existentes, comercializar os produtos existentes a clientes completamente novos e aumentar o fluxo de novos produtos ao mercado.

Se o marketing, vendas e P&D não gerarem um aumento no volume, as melhoras operacionais redundarão em um excesso de capacidade, de pessoal e potencialidade não desenvolvidos.

Seria ideal que as empresas especificassem como uma melhora na qualidade, tempo de ciclo, tempos de produção, as entregas e a introdução de novos produtos levarão a uma maior participação no mercado, margens operacionais e rotação de ativos ou a reduzir os custos operacionais.

O desafio é aprender como tornar explícito tais vínculos entre as operações e as finanças.

### **Medidas que impulsionam as companhias**

Diferentemente do que sucede com os sistemas de medição tradicionais, que se adaptam somente à mentalidade da engenharia da era industrial, o Balanced Scorecard se adapta perfeitamente ao tipo de organização que muitas companhias estão tentando alcançar: coloca a estratégia e a visão e não o controle no centro da imagem; define metas, mas supõe que os empregados irão adotar qualquer conduta e irão tomar qualquer ação que sejam necessárias para alcançar essas metas. As medidas são planejadas para conduzir as pessoas em direção à visão global.

Os gerentes podem saber qual deve ser o resultado final, porém não podem dizer exatamente aos seus empregados como conseguir este resultado se as condições nas quais os seus empregados trabalham mudam constantemente.

Este novo enfoque da medição de desempenho é coerente com as iniciativas que estão sendo preparadas em muitas empresas: a integração de funções cruzadas, as associações cliente-fornecedor, a escala global, a melhora contínua e a responsabilidade das equipes no lugar da responsabilidade individual.

Combinando o processo financeiro, de cliente, comercial interno e a inovação e as perspectivas de aprendizagem da organização, o sistema integral ajuda os gerentes a compreender pelo menos implicitamente muitas interrelações.

Esta compreensão ajuda os gerentes a transcender as nocões tradicionais sobre barreiras funcionais e chegar a melhores decisões e à resolução de problemas. O Balanced Scorecard mantém as empresas olhando e se movimentando para o futuro.

## **As quatro perspectivas do Balanced Scorecard**

### **1. Perspectiva do cliente: Como os nossos clientes nos vêem?**

Muitas empresas possuem uma missão corporativa que se concentra no cliente. "Ser o número um em oferecer valor ao cliente" é a típica declaração de missão. O desempenho de uma empresa dentro da perspectiva do cliente tem se tornado uma prioridade da alta gerência. O Balanced Scorecard exige que os gerentes traduzam a sua declaração de missão geral sobre serviço ao cliente em medidas (controles) específicas que reflitam os fatores que realmente são importantes para os clientes.

Para que o sistema funcione, as empresas devem expressar metas de tempo, qualidade, desempenho e serviço e traduzir rapidamente essas metas em medidas específicas. Além disso, as empresas devem ser sensíveis ao custo de seus produtos.

### **2. Perspectiva comercial interna: Em que devemos melhorar?**

As medições originadas no cliente são importantes, mas devem ser traduzidas em medições do que a empresa deve fazer internamente para satisfazer às expectativas dos clientes. A segunda parte do Balanced Scorecard outorga aos gerentes essa perspectiva interna. As medidas internas do sistema devem partir dos processos comerciais que têm o maior impacto na satisfação do cliente. As empresas também devem tratar de identificar e medir as suas habilidades essenciais e as tecnologias necessárias para assegurar a sua liderança contínua no mercado. Uma empresa deve decidir quais são os melhores processos e habilidades e especificar as medidas para cada um. Para alcançar as metas, os gerentes devem desenvolver medidas que recebam as influências das ações de seus empregados.

### **3. Perspectiva de inovação e aprendizagem: Podemos continuar melhorando e criando valor?**

As medições baseadas no cliente e nos processos comerciais internos identificam os parâmetros que a empresa considera importantes para o êxito competitivo. A concorrência global intensa requer que as empresas realizem melhorias contínuas de seus produtos e processos existentes e tenham a capacidade de introduzir produtos totalmente novos e com mais recursos. A capacidade de uma empresa para inovar, melhorar e aprender se vincula diretamente com o valor da companhia. Somente mediante a capacidade de lançar novos produtos, criar mais valor para os clientes e melhorar as eficiências operacionais constantemente, uma empresa pode penetrar em novos mercados e melhorar o seu faturamento e as suas margens de lucro.

Além das medidas de inovação de produtos e processos, algumas empresas sobrepõem metas de melhorias específicas para seus processos existentes.

### **4. Perspectiva financeira: Como os nossos acionistas nos vêem?**

As medições de desempenho financeiro indicam se a implementação e a execução da estratégia da companhia contribuem para melhorar a linha de resultados. As metas financeiras típicas se relacionam com a rentabilidade, o crescimento e o valor para os acionistas. Porém, deve um gerente olhar a empresa somente a partir de uma perspectiva financeira? Alguns críticos argumentam que as condições da concorrência mudaram e que as medições (controles) financeiros tradicionais não melhoram a satisfação do cliente, a qualidade, o tempo de ciclo e a motivação dos empregados. Do seu ponto de vista, o desempenho financeiro é o resultado das ações operacionais e os êxitos financeiros devem ser a consequência lógica de fazer bem as coisas elementares. Em outras palavras, as empresas devem deixar de navegar no mar de medidas financeiras em que estão imersas. Quando as operações melhorarem substancialmente, os números melhorarão por si mesmos.