

Título da Publicação

O Balanced Scorecard – Aplicação Prática do Modelo

Resumo

Este artigo teve como principal objetivo abordar a criação e implementação de um modelo de avaliação de desempenho baseado no Balanced Scorecard numa empresa de revalorização de resíduos. Para tal, desenvolveu-se um esboço baseado no modelo e seus indicadores/perspetivas, com principal foco na avaliação do desempenho da empresa.

Como metodologia realizou-se uma entrevista e dois inquéritos, para desenhar a estratégia e delinear os objetivos e metas a alcançar, correlacionando indicadores-chave, para além dos indicadores financeiros fornecidos pela contabilidade.

Com a sua aplicação pretendeu-se atingir um patamar no qual a criação de valor para a empresa seja real, com base na sua rentabilidade financeira, satisfação de clientes e colaboradores e melhoria de processos.

1. Introdução

Várias mudanças se fizeram sentir, ao longo das últimas décadas nas dinâmicas dos mercados, sejam estas motivadas por avanços tecnológicos, económicos e ou socioculturais. O curto espaço de tempo em que as mesmas ocorrem, força as empresas a se readaptarem a novas realidades, num mercado altamente globalizado e competitivo.

Kaplan & Norton (1997) defendem que a implementação de um plano estratégico adequado passa pela formação e total envolvimento das pessoas que o devem executar. Apesar de, no século XX, se perceber que a implementação estratégica estava centralizada ao nível da gestão de topo, com o evoluir dos tempos, as organizações perceberam a importância da descentralização, envolvendo todos os funcionários, para que se potencie a partilha de visões e estratégias, concretizadas no Balanced Scorecard (BSC).

Tudo o que se pretende alcançar numa empresa deve ser mensurável, tanto que, trabalhar com planos que permitam avaliar qualitativa e quantitativamente as atividades, promove efeitos extremamente positivos na postura dos membros de gestão e do staff operacional (Kaplan & Norton, 1997).

Se na era industrial, a perspetiva financeira se mostrava suficiente, na atual era da informação torna-se essencial aliar indicadores financeiros e não financeiros, sendo este o principal fator que distingue o BSC de outros indicadores de avaliação do desempenho.

Assim sendo, pretende desenvolver-se e aplicar o BSC como alternativa aos modelos tradicionais e familiares de gestão, definindo indicadores de avaliação assentes nas suas quatro perspetivas, por ter sido percecionada uma lacuna no que refere ao planeamento claro e transparente da estratégia de crescimento da empresa.

2. Revisão da Literatura

Definir estratégias permite criar relações de causa e efeito, devendo os sistemas de avaliação do desempenho assentar nestas hipóteses, para que sejam validadas e geridas (Kaplan & Norton, 1997).

A utilização de estratégias, para Gomes dos Santos (2011) deve ser considerada quando os decisores enfrentam situações em que haja limitação ou comprometimento na obtenção e alocação de recursos, incerteza quanto às capacidades e intenções dos concorrentes, etc.

Importa adotar modelos de gestão adequados, que permitam à organização levar a cabo metodologias de avaliação do desempenho apropriadas, aliando à análise financeira a análise de indicadores não financeiros para uma perspetiva global.

De acordo com Gomes (2019), os objetivos principais da avaliação do desempenho são controlar e corrigir, sempre que se mostre necessário, os desvios percebidos aos planos, para que se determine o sucesso ou insucesso dos objetivos previamente definidos.

Existem vários métodos de avaliação de desempenho, sendo que este artigo incide essencialmente sobre o modelo do Balanced Scorecard.

Cruz (2005) defende que é insuficiente calcular o valor e o desempenho de uma empresa apenas com indicadores financeiros, por isso, o BSC surge como uma ferramenta que permite calcular o valor real dos ativos intangíveis, bem como facilitar a implementação da estratégia com sucesso. Através do BSC, a gestão de topo dispõe de uma visão compreensiva e integrada do desempenho e de um processo contínuo de avaliação e atualização da estratégia da empresa (Economia, 2007).

Kaplan e Norton (1992) posicionam o BSC como uma ferramenta para gestão das exigências dos stakeholders e a traduzirem estratégias em ações, contemplando quatro perspetivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e desenvolvimento.

Segundo Jordan, Neves & Rodrigues (2008), cada uma destas quatro perspetivas é definida, de acordo com a visão estratégica da organização, os objetivos, os fatores críticos, os indicadores de desempenho, as metas e as iniciativas. Desta forma, através do

BSC, é possível ligar o controlo operacional de curto prazo, com a visão e estratégia de longo prazo permitindo à gestão acompanhar a evolução do negócio e a implementação estratégica nestas quatro perspetivas, através de cadeias de causa e efeito.

Para garantir a ligação entre as iniciativas operacionais e os objetivos estratégicos, Kaplan & Norton (1992) propuseram quatro processos de gestão estratégica que passam pela classificação e tradução da visão estratégica; comunicação e alinhamento estratégico; planeamento empresarial e afetação de recursos e; feedback e aprendizagem, etapa na qual é pedido aos gestores que meçam e monitorizem o desempenho em relação aos objetivos estabelecidos.

As medidas implementadas desempenham um papel de elo entre a estratégia e a ação operacional, sendo selecionadas com base nos objetivos e servindo como indicadores-chave de desempenho. Ao monitorizar essas medidas, a organização pode avaliar o seu progresso em relação à estratégia, identificar áreas que exigem ajustes e tomar decisões informadas (Kaplan & Norton, 1992). É este o objetivo principal do artigo.

3. Metodologias e Resultados

Segundo Yin (2005), o estudo de caso é uma estratégia de investigação que pode ser utilizada quando se pretende analisar algo perfeitamente definido, como uma organização, tendo sido esta a metodologia adotada.

A obtenção de dados durante um estudo de caso deve ser abrangente, pelo que, na elaboração deste artigo, se optou pela utilização de diversas fontes de informação, como sendo recolha bibliográfica, reuniões e entrevistas ao órgão de gestão, inquéritos a colaboradores e clientes e, essencialmente, observação presencial. Tal permitiu identificar alguns indicadores que contribuíram para a construção do modelo, sendo principal objetivo potenciar a melhoria contínua.

No que refere ao tratamento dos dados recolhidos, a entrevista realizada aos membros do órgão de gestão permitiu perceber melhor o seu plano de ação e os seus objetivos; relativamente aos inquéritos, realizados aos colaboradores e clientes, optou-se por utilizar o método Net Promoter Score (NPS) para avaliação do grau de satisfação.

O NPS permite mensurar o nível de satisfação de clientes/colaboradores, sendo flexível e fácil de utilizar. O objetivo é avaliar o grau de satisfação e clarificar como a organização é percebida pelos indivíduos, direcionando estratégias (Patel, 2023).

O cálculo, em percentagem, define a proporção de indivíduos conforme a sua perceção da empresa e resposta à questão: “Recomendaria a nossa empresa?”, para se obter uma resposta entre “0” e “10” (Reichheld, 2003).

O método NPS define que, para respostas entre “0” e “6”, resultam indivíduos “detratores”; entre “7” e “8”, “neutros” e, entre “9” e “10”, “promotores”.

Analizada a situação da empresa, o seu posicionamento e perspetivas, desenharam-se objetivos claros, alinhados com as perspetivas do BSC:

Tabela 1: Perspetivas do BSC

Perspetiva	Objetivos
Financeira	O que fazer para alcançar sucesso e estabilidade financeira? Por ser uma empresa com uma posição bastante sólida no mercado, importa mais atentar nos custos e otimizá-los, do que focar a atenção na obtenção de um volume de negócios elevado.
Clientes	Quem é o público-alvo e quais as suas necessidades? A questão da fidelização e satisfação estão asseguradas. Importará, neste caso, reforçar políticas que permitam alargar o leque de clientes e promover a competitividade, de forma a promover um aumento das vendas, maior segurança na proporção “vendas por cliente” e, claro, manter as políticas de fidelização.
Processos Internos	Para promover a satisfação dos interessados, em que procedimentos devemos investir? Permite, não só, otimizar procedimentos que se irão refletir na perceção dos clientes, mas também potenciar os resultados para que agradem aos participantes de capital. No caso, existem procedimentos inalterados há algum tempo, importando atentar no processo de triagem e rotação de stocks..
Aprendizagem e Crescimento	Quais os conhecimentos de que os colaboradores devem ser dotados para que se garanta o cumprimento da estratégia? Para além de fomentar uma formação adequada, existe a necessidade de investimento em equipamento básico, designadamente de transporte e carga de mercadorias, devendo a atenção da empresa estar direcionada, não só, para a melhoria dos processos, mas também para a melhoria das ferramentas disponíveis no ambiente de trabalho.

Tabela 2: Objetivos definidos com base nas quatro perspetivas do BSC

Perspetiva	Nº Identificação	Objetivo
Financeira	F1	Diminuição dos custos de transporte
	F2	Otimização da margem bruta das vendas
Clientes	C1	Promover a satisfação dos clientes
	C2	Alargar o leque de novos clientes
Processos Internos	P1	Otimização da triagem
	P2	Diminuição do tempo de rotação de stocks
Aprendizagem e Crescimento	A1	Renovação dos ativos (camiões)
	A2	Promoção da satisfação e conhecimento dos colaboradores

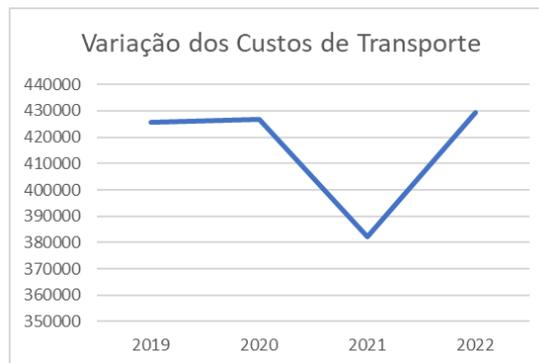
4. Análise dos Resultados

De acordo com os objetivos definidos na tabela 2, fez-se uma análise aos dados contabilísticos, financeiros, operacionais e de fidelização da empresa, tendo sido obtidos os seguintes resultados:

Perspetiva Financeira

F1: Custos de Transporte

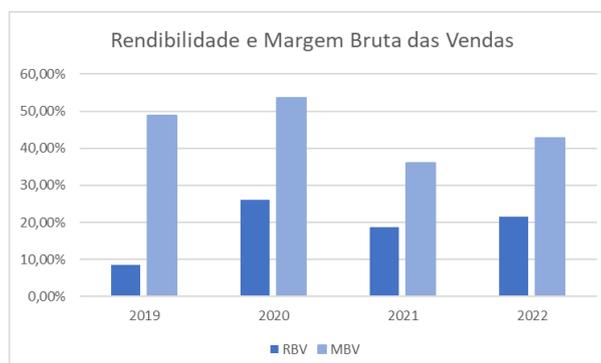
Gráfico 1: Custos de Transporte



Esta rubrica é essencial para a análise, uma vez que se verifica que tem um peso considerável no total de gastos com FSE, designadamente, 56,23% em 2019; 55,03% em 2020; 50,33% em 2021 e 50,86% em 2022. Uma vez que esta rubrica tem um peso considerável, seria interessante ponderar a realização de um projeto de investimento para aquisição de camiões, para potenciar a redução de custos e aumentar o ativo da empresa.

F2: Margem Bruta das Vendas

Gráfico 2: Margem Bruta das Vendas



Como se pode verificar no gráfico acima, ambos os indicadores são voláteis, reagindo a alterações nos mercados, nomeadamente no que refere aos preços de compra a montante, por ser um mercado altamente especulativo. No que refere á margem bruta especificamente, verifica-se que, apesar de em 2022 ser superior a 2021, este indicador

deve ser analisado criteriosamente ao longo do próximo exercício, uma vez que 2021 foi ano de pandemia e o setor, como de resto a generalidade, sofreu algumas consequências.

Perspetiva dos Clientes

C1: Satisfação dos Clientes

Gráfico 3: Satisfação dos Clientes

Cliente	Questão								Média
	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	10	10	10	10	10	8	9	9	9
2	10	10	10	10	8	8	9	9	9
3	10	10	9	9	9	8	9	9	9
4	10	10	8	8	8	7	8	8	8
5	10	10	9	9	9	9	9	9	9
6	9	9	9	9	9	8	9	9	9
8	10	10	10	10	10	10	10	10	10
9	10	10	10	10	9	9	10	10	9

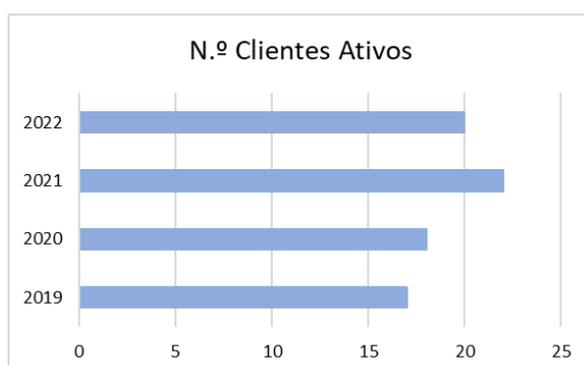
	Promotores	Neutros	Detratores
Total	7	1	0
%	87,50%	12,50%	0,00%
Índice NPS	87,50%		

Para validar os dados de satisfação realizou-se um inquérito com 8 questões fechadas, que permitem respostas entre zero e dez, sendo zero – nada provável e dez – muito provável. A questão-chave nestes inquéritos é “Recomendaria a nossa organização?”.

O método NPS permite classificar os clientes de acordo com a resposta dada, classificando-os em detratores, neutros e promotores. É esta classificação que permite medir o grau de satisfação global, verificando-se que, neste aspeto, empresa está situada no patamar de Excelência, uma vez que obteve um índice NPS superior a 75%.

C2: Leque de Novos Clientes

Gráfico 4: Clientes Ativos



Da análise efetuada, verifica-se que o número de clientes ativos não sofre grandes alterações, tendo aumentado de 2020 para 2021 (quatro clientes novos) e diminuído de 2021 para 2022 (menos 2 clientes).

Esta variação negativa de aproximadamente 10% entre 2021 e 2022 acontece por duas razões: um dos clientes perdidos foi um cliente que gerava um volume de negócios muito reduzido, sem expressão significativa; o segundo cliente perdido gerava um volume de negócios bastante superior, tendo abandonado a empresa para os seus concorrentes, por queixas de qualidade. Neste âmbito, foi proposto que se efetuassem uma avaliação da satisfação com regularidade (uma vez por exercício), como forma de tentar perceber a intenção dos clientes e, de certa forma, antecipar comportamentos.

Perspetiva dos Processos Internos

P1: Processo de Triagem

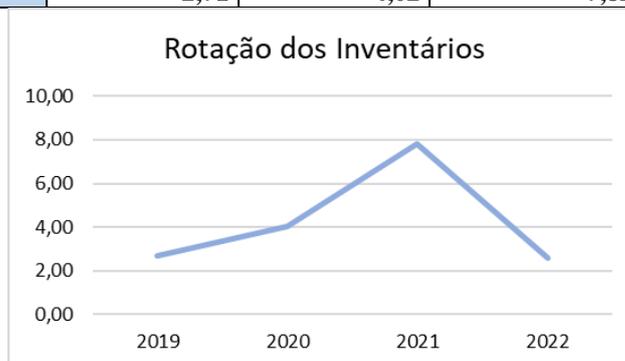
Um ponto crítico na empresa é o processo de triagem. Geralmente, as mercadorias são compradas online, sem verificação física. Tal obriga a que a triagem seja efetuada com métodos extremamente eficazes e eficientes, para rentabilização da mercadoria.

Existem apenas duas pessoas habilitadas a executar este procedimento, não havendo substitutos na sua ausência. Tal levou a que se percebesse uma deficiente segregação de funções, uma vez que um dos gerentes, para além de todas as outras tarefas de gestão e administração que deve assegurar, tem de estar sempre presente no processo de triagem, por ser ele que detém o maior know-how nesta área.

P2: Rotação de Stocks

Gráfico 5: Cálculo da rotação de stocks e variação da mesma

	2019	2020	2021	2022
CMVMC	1 292 018,92	1 601 877,80	4 154 411,42	3 241 012,61
E. Final	476 372,17	398 575,60	531 035,00	1 251 440,00
Rotação Stock	2,71	4,02	7,82	2,59



Este indicador é extremamente volátil, respondendo às circunstâncias do mercado. Em 2021 existiu uma rotação dos inventários bastante elevada, tendo sido os stocks “renovados” cerca de oito vezes. Já em 2022, essa renovação baixa cerca de 62,50%, para um total de cerca de 3 rotações.

O que se pretende é que se efetuem compras conscientes, sendo que a liquidez disponível é uma ferramenta-chave na promoção da competitividade, mas que pode comprometer a rotação dos inventários e consequente efeito na qualidade das mercadorias.

Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento

A1: Renovação de Ativos

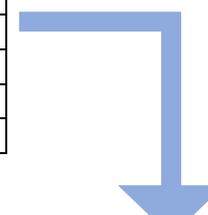
É essencial que as empresas disponham das ferramentas necessárias para que se possa desempenhar as funções da forma eficaz e eficiente. Neste caso, percebe-se que, por força da legislação e normas de proteção do ambiente, os camiões da empresa estão obsoletos e impedidos de entrar em determinados portos de carga, sendo por este facto que os custos com transportes são uma componente notória na formação dos resultados.

Assim, seria de todo essencial ponderar a elaboração de um projeto de investimento que permitisse avaliar se a alienação dos camiões existentes e a aquisição de novos seria rentável no curto prazo, como forma de minimizar ou até anular os custos com transportes.

A2: Satisfação dos Colaboradores

Gráfico 6: Satisfação dos Colaboradores

Colaborador	Questão								Média
	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	8	8	7	7	8	8	8	7	8
2	9	8	8	7	9	8	8	7	8
3	9	9	8	8	10	10	10	9	9
4	9	8	8	3	9	5	5	6	7
5	9	9	8	7	10	8	8	8	8
6	10	10	10	10	10	10	10	10	10
7	9	9	8	7	10	9	9	8	9
8	10	10	10	8	10	10	9	9	10



	Promotores	Neutros	Detratores
Total	4	4	0
%	50,00%	50,00%	0,00%
Índice NPS	50,00%		

Para validar os dados de satisfação realizou-se um inquérito, com questões fechadas, que permitem que as respostas variem entre zero e dez, sendo zero – nada provável e dez – muito provável, nos mesmos moldes que se efetuou para avliar o clientes.

Medindo-se o grau de avaliação global, neste aspeto, a empresa está situada no patamar de Qualidade, por ter um índice NPS entre 50% e 75%, existindo aspetos a melhorar como sendo a promoção da evolução dos colaboradores na empresa e a sua remuneração.

Definidos os objetivos a alcançar e analisadas as conclusões em cada um deles, importa definir metas concretas, que se prevê serem realizadas no prazo médio prazo (entre um a dois anos):

Gráfico 7: Metas do BSC

Perspetiva	Nº Identificação	Objetivo	Meta
Financeira	F1	Diminuição dos custos de transporte	<20%
	F2	Otimização da margem bruta das vendas	=>7%
Clientes	C1	Promover a satisfação dos clientes	>75%
	C2	Alargar o leque de novos clientes	>4 clientes
Processos Internos	P1	Otimização da triagem	>7%
	P2	Rotação de stocks	>100%
Aprendizagem e Desenvolvimento	A1	Renovação dos ativos (camiões)	>2 camiões
	A2	Promoção da satisfação e conhecimento dos colaboradores	>75%

5. Considerações Finais

Este artigo teve como principal foco desenvolver um sistema de avaliação de desempenho utilizando o Balanced Scorecard, aplicado a uma empresa no setor da revalorização de resíduos. A empresa foi selecionada para implementação do BSC por se ter percebido que existiam lacunas ao nível do planeamento estratégico, sendo este quase inexistente e nunca partilhado com todos os níveis hierárquicos da organização, resultando em deficiências na segregação de funções, satisfação de colaboradores e eficácia operacional.

A escolha deste modelo assenta na sua clareza e eficácia de comunicação, promovendo um eficaz desenvolvimento organizacional, por potenciar o desenho de metas objetivas, baseadas nas suas quatro perspetivas.

Para tal, tentou criar-se nos membros do órgão de gestão, pessoal administrativo e staff operacional, a consciência para uma cultura organizacional voltada para os objetivos e metas, com acompanhamento estratégico adequado.

Foram sentidas algumas limitações na aplicação do modelo, nomeadamente a falta de um modelo de gestão definido, por força da tradição familiar e confiança empírica, que resultava na falta de objetivos claros e partilhados. A falta de conhecimento da maioria dos intervenientes no que respeita à parte operacional conduz a que exista falta de comprometimento de alguns dos membros do órgão de gestão. O facto de se focar a atenção apenas em indicadores financeiros foi também um desafio, uma vez que os dados gerados pela contabilidade são históricos, não existindo orçamentos ou previsões. Além disso, a resistência à mudança foi um obstáculo bastante preponderante neste trabalho.

Para superar estas dificuldades, promover um correto acompanhamento, manutenção e monitorização do plano estratégico é essencial no curto e longo prazo, sugestão que se propõe para o futuro deste estudo.

6. Referências Bibliográficas

Cruz, C. P. (2005). *Balanced Scorecard: concentrar uma organização no que é essencial*. Porto: Vida Económica.

Economia, D. (18 de Setembro de 2007). UA. Obtido de Universidade de Aveiro: <https://www.ua.pt/pt/incubator/page/6867>

Gomes, J. C. (janeiro de 2019). *O Balanced Scorecard como ferramenta de gestão estratégica: uma proposta de aplicação*. Universidade do Minho, Escola de Engenharia. Portugal.

Jordan, H., Neves, J. C., & Rodrigues, J. A. (2008). *O Controlo de Gestão - ao serviço da estratégia e do gestor*. Lisboa: Áreas Editora.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (fevereiro de 1992). *The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance*. Harvard Business Review.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *A Estratégia em Ação - Balances Scorecard*. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda.

Patel, N. (2023). *NPS: o que é Net Promoter Score, Objetivos e Como Calcular*. Obtido de Neil Patel: <https://neilpatel.com/br/blog/nps-o-que-e/>

Reichheld, F. F. (dezembro de 2003). *The One Number You Need to Grow*. Harvard Business Review.

Reichheld, F. F. (dezembro de 2003). *The One Number You Need to Grow*. Harvard Business Review.

Yin, R. (2005). *Estudo de Caso. Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Booman.