

## *Apreciação crítica do BSC*

Elaborado por:

*Paula Menas*

*Rita Crugeira*

*Sónia Serrano*

O impacto do BSC nos meios empresariais, bem como a sua evolução ao longo dos anos e a sua crescente importância, tem favorecido uma reflexão crítica do sistema permitindo entendê-lo melhor.

Por se nos afigurar mais coerente e facilmente apreensível, optamos por sistematizar a abordagem crítica do BSC em termos de vantagens, onde indicaremos os seus maiores benefícios, e desvantagens, em que focaremos as suas principais limitações.

### *VANTAGENS*

Desde logo a vantagem mais evidente do BSC é, quanto a nós, a visão abrangente e sistémica que oferece de uma organização. Num único instrumento encontramos os factores-chave que permitem a avaliação global do desempenho organizacional, sendo possível integrar objectivos de curto e longo prazo; indicadores de resultados (valores finais) e de processos (valores intermédios dos resultados); indicadores financeiros e não financeiros; óptica interna (processos internos e aprendizagem) e externa (accionistas e clientes).

Daqui decorre que, uma vez correctamente implementado, o BSC possa servir como um meio poderoso de comunicar e operacionalizar a visão e a estratégia da organização, no seio da mesma. A sua possibilidade de aplicação em “cascata” pela organização numa perspectiva top-down garante uma coerência dos processos aplicados na empresa, desde o mais alto nível até aos departamentos e sub-departamentos mais exíguos<sup>1</sup>.

É essencial uma plano de comunicação eficaz, assente em meios tecnológico eficientes, pois só assim se pode conseguir o alinhamento estratégico necessário à implementação do BSC. Nesta perspectiva o BSC funciona como um factor facilitador da comunicação e do desenvolvimento dos sistemas de informação.

Por outro lado, o BSC constitui uma ferramenta muito útil para aferir recursos a iniciativas, em última análise definir quem faz o quê e quando. Assim, poderá influenciar positivamente o comportamento das pessoas-chave da organização.

O BSC simplifica, através da sua capacidade de sintetizar realidades complexas e diversificadas num único documento, e clarifica enumerando os objectivos estratégicos da empresa, bem como a forma de os alcançar e a maneira de ir medindo o caminho percorrido, possibilitando identificar continuamente oportunidades de melhoria. Permite,

---

<sup>1</sup> O BSC é passível de ser aplicado, com as devidas adaptações, a um nível de performance individual de cada um dos trabalhadores.

assim, um acompanhamento das estratégias, sincronizado com as acções no terreno a nível operacional, tornando visível a relação entre a Missão e as actividades da organização.

Outro factor apontado como positivo no BSC é a sua capacidade de otimizar os diferentes aspectos da organização no seu conjunto, impedindo, assim, que as melhorias numa área sejam obtidas à custa de piores desempenhos noutras.

A operacionalização do BSC exige que se limite o número de indicadores utilizados, minimizando o excesso de informação e o eventual “ruído” que com esta pudesse surgir. Por outro lado, em vez de utilizar indicadores de uma forma ad hoc e desenquadrada, o BSC agrupa-os nas quatro perspectivas já referidas o que permite obter, em relação a cada uma delas, uma diferente perspectiva do desempenho da organização.

### ***DESVANTAGENS***

Uma questão prévia quando se avaliam as principais limitações do BSC reside, não tanto nas suas características intrínsecas, quanto nas competências de quem o aplica. Com efeito, a implementação de um BSC eficaz, cuja potencialidade seja totalmente aproveitada, é uma tarefa assaz difícil, exigindo uma delineação estratégica precisa e bem quantificada, bem como uma coordenação de meios e um conhecimento da organização profundo.

De alguma maneira isto prende-se com uma questão relativamente pouco abordada em termos teóricos, que tem a ver com os requisitos comportamentais necessários para aplicação do BSC. Haverá uma cultura organizacional apropriada e necessária para a implementação de um BSC com sucesso? A um nível mais lato ainda: será este instrumento passível de aplicação num país como Portugal cujos métodos e filosofia de trabalho diferem substancialmente daqueles onde o BSC foi desenvolvido, EUA, ou onde tem sido aplicado com algum sucesso, Reino Unido ou países escandinavos?

Ficam as questões, cujo interesse teórico e prático é evidente, mas que nos poderiam levar a áreas impossíveis de desenvolver num trabalho desta dimensão.

Passando propriamente às desvantagens do BSC, começamos pela mais óbvia e evidente e na qual se baseia o sistema: as relações causa e efeito.

Kaplan e Norton partem da premissa de que o cumprimento dos objectivos estabelecidos para cada uma das quatro perspectivas em que se desdobra o BSC, antecipam o desempenho na perspectiva seguinte. Não é contudo evidente que suceda assim necessariamente, é até mais natural que se estabeleçam relações de interdependência ou relações bi-unívocas entre as diversas variáveis.

Um exemplo de interdependência seria o seguinte: o investimento em desenvolvimento de processos de inovação (I&D) requer resultados financeiros satisfatórios, mas para que estes sejam positivos é necessário investir em I&D.

Um exemplo de relação bi-unívoca traduzir-se-ia no seguinte: um empregado motivado satisfaz o cliente e obtém melhores vendas, mas o facto de satisfazer o cliente pode funcionar como motivador para o empregado.

Poder-se-á dizer, então, que as relações de causa e efeito ainda não estão suficientemente estudadas e avaliadas na prática por forma a permitir o seu estabelecimento de uma forma óbvia. Haverá, antes de mais, relações lógicas ou convergência de objectivos entre as diferentes perspectivas, mas não necessariamente relações de causa e efeito.

A segunda grande crítica que se pode enunciar prende-se com a abordagem dos *Stakeholders*: clientes, fornecedores, empregados, comunidade, accionistas e outros. O sistema desenvolvido por Kaplan e Norton, orienta o desenvolvimento do BSC claramente numa perspectiva de valor para o accionista, “esquecendo” os restantes *Stakeholders*. A lógica da construção do BSC assenta numa cadeia cujo topo são as medidas financeiras e o valor para o accionista.

Quanto a nós nunca será demais sublinhar a necessidade de alinhar os objectivos individuais com os objectivos da empresa, uma vez que é dos conhecimentos e das capacidades dos seus colaboradores que depende o êxito dos resultados.

Também se pode criticar o papel jogado pela comunidade que não é tido como relevante no BSC, resumindo-se as considerações sobre o meio envolvente externo à relação com o cliente.

Os autores argumentam que a sua construção do BSC é apenas a matriz, podendo esta ser mais desenvolvida consoante as necessidades da organização em questão. Contudo, não se pode deixar de notar que o BSC não contém informações sobre os concorrentes, inovações tecnológicas e evolução do meio envolvente de uma forma geral, não permitindo entrar em linha de conta com estes aspectos.

Existem outras críticas que se poderiam fazer ao BSC. Cremos, contudo, ter focado as principais e mais relevantes. Atente-se, ainda ao facto de algumas críticas feitas ao BSC, como a dificuldade na definição e quantificação de indicadores, dificuldade na obtenção de dados ou dificuldade de disponibilização das informações em tempo útil, funcionam sobretudo como barreiras à implementação do BSC e não como problemas inerentes ao próprio sistema.