

## O que é o Balanced Scorecard

Por Jayme Lima, Consultor Symnetics

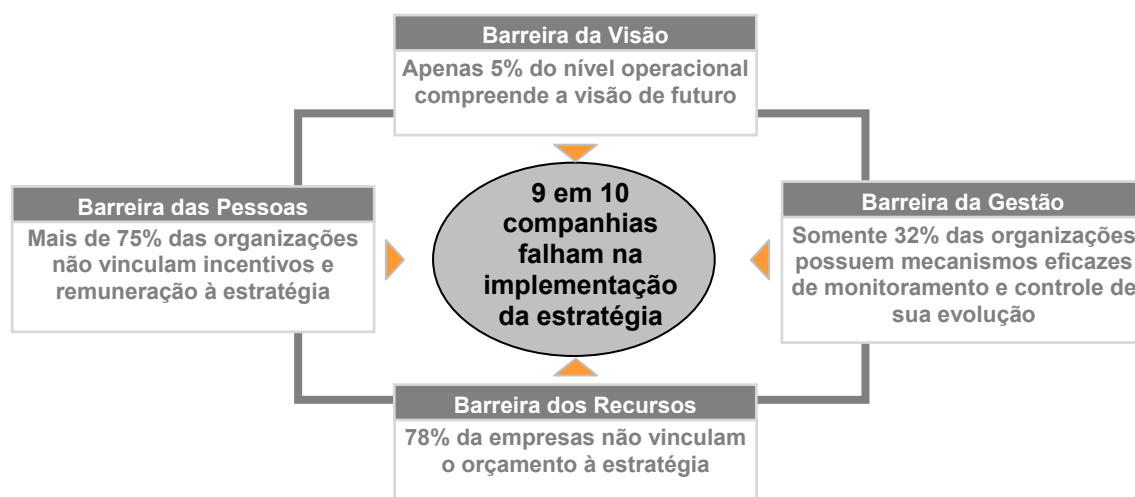
Estudos indicam que o grande desafio das empresas não está na definição da estratégia, e sim na sua execução. Isto ocorre principalmente pela dificuldade em traduzir a estratégia em termos operacionais, o que dificulta sua mensuração e, conseqüentemente, seu gerenciamento, já que não é possível medir o que não se pode descrever, e não é possível gerenciar algo que não é medido.

Outro aspecto que dificulta a efetiva execução de um plano estratégico é o grande enfoque das empresas nos resultados de curto prazo, devido principalmente à forte pressão exercida pelos acionistas.

Uma boa estratégia deve contemplar pontos de curto, médio e longo prazo, já que a priorização apenas de iniciativas e investimentos que gerem retorno no curto prazo, poderia comprometer o crescimento sustentável de uma organização, e, muito provavelmente não aplicaria o que de fato foi definido no planejamento estratégico.

Além deste grande desafio de efetivamente transformar a estratégia em ação, muitos líderes perceberam que focar apenas no resultado final (financeiro), sem gerenciar o caminho para atingi-lo, além de não garantir o cumprimento das metas, fomenta ações desconexas entre si, ou seja, sem alinhamento.

Uma pesquisa conduzida pela Balanced Scorecard Collaborative, aponta que 9 a cada 10 companhias falham na implementação da estratégia, e resume em 4 grandes barreiras as principais razões para isto, conforme descrito na figura abaixo:



Refletindo sobre todas estas dificuldades, os doutores Robert Kaplan e David Norton iniciaram no princípio da década de 90 um estudo conjunto com algumas empresas, com a finalidade de desenvolver um novo modelo de medição de performance, o que culminou com a criação do Balanced Scorecard (BSC).

A idéia inicial deste estudo era cobrir as deficiências da gestão baseada unicamente em métricas contábeis e financeiras, através de um sistema de indicadores balanceados distribuídos em quatro perspectivas: Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento, sendo as duas últimas os vetores para a criação de valor.

Cada uma destas perspectivas endereçava questões fundamentais para alcançar a visão de futuro, conforme ilustrado a seguir:

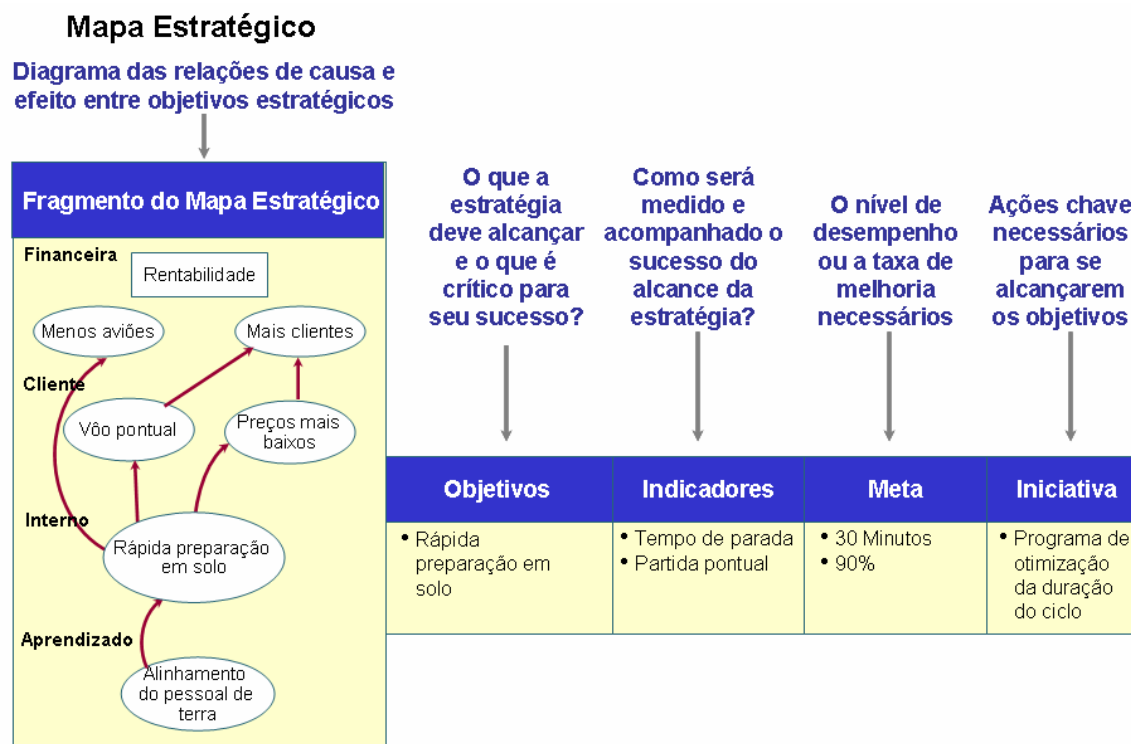


Com as experiências de implementações do modelo, percebeu-se o poder direcionador de um indicador, pois as pessoas são fortemente motivadas a apresentar bom desempenho no que está sendo medido, principalmente se a remuneração variável estiver ligada a isto.

Para dar maior foco e consistência à estratégia e garantir que estes direcionamentos fossem claros, surgiram então os objetivos estratégicos, que foram dispostos ao longo das 4 perspectivas e ligados por relações de causa e efeito que deixavam claro como investimentos em infra-estrutura, e até mesmo em melhoria de clima organizacional poderiam gerar maior valor ao acionista. A este diagrama formado pelo conjunto de objetivos estratégicos, dispostos nas 4 perspectivas e ligados por relações de causa e efeito, dá-se o nome de Mapa Estratégico, que, de uma forma bastante simples e objetiva descreve a estratégia da organização.

Para de fato levar a estratégia à ação, após a definição de objetivos e respectivos indicadores, deve-se estabelecer metas para cada um destes, que suportem o crescimento almejado e expressem qual é o nível do desafio proposto. A partir de então, define-se projetos ou iniciativas estratégicas, que contribuem para o cumprimento das metas estabelecidas, levando a organização a um novo patamar de desempenho e geração de valor.

O exemplo abaixo traz um fragmento de um mapa estratégico para ilustrar estas relações de causa e efeito e como um objetivo estratégico é medido e levado até a operação através do Balanced Scorecard:



O BSC garante que o comprometimento com o longo prazo seja mantido, ao mesmo tempo em que permite monitorar o andamento de projetos, e até mesmo o alinhamento de algumas ações do dia-a-dia que suportem esta visão, não descuidando dos processos críticos que garantam a sustentabilidade no curto e médio prazo.

Desta forma, o mapa estratégico subsidia as decisões de priorização de recursos para o alcance de metas de longo-prazo através dos argumentos implícitos nas relações de causa e efeito, que traduzem o potencial de geração de valor dos ativos intangíveis da Companhia, ou seja, fica claro qual é o resultado final pretendido pela organização ao, por exemplo, implementar um programa de capacitação profissional, que irá gerar melhor qualidade nos serviços prestados, resultando em maior satisfação e fidelização dos clientes, aumentando o faturamento, o que por fim, culmina com maior geração de valor, endereçando assim as expectativas dos acionistas quanto ao retorno financeiro de seu investimento.

Ao tornar claro qual é a grande ambição da Companhia, qual o caminho a ser seguido para alcançá-la e como cada funcionário pode colaborar no seu dia-a-dia para tal, o BSC atende, de uma forma extremamente simples e eficaz, à demanda de fazer com que estratégias sejam realmente executadas. Esta clareza também capacita e motiva os colaboradores a contribuir de forma pró-ativa, visto que, compreendendo o todo e tendo um direcionador consistente, podem utilizar todo seu conhecimento tático/operacional para apontar oportunidades de melhorias não identificadas pela liderança, afinal, a estratégia é formulada no topo e executada na base.

Assim, concluímos que o Balanced Scorecard é um modelo de gestão de performance que coloca a estratégia no centro do processo, ou seja, o BSC é utilizado para traduzir, comunicar, implementar e gerenciar a estratégia, acompanhando sua execução e testando se a hipótese estratégica formulada é ou não eficaz.

Contudo, apesar de todos os benefícios que o Balanced Scorecard pode trazer à organização, a simples implementação de um Mapa Estratégico, com seus objetivos, indicadores, metas e iniciativas, não garante o salto de melhoria de desempenho. Ao longo destes anos, Companhias que utilizam esta metodologia vêm sendo estudadas, e percebeu-se que as que extraem os maiores benefícios pelo seu uso têm em comum a adoção de 5 princípios gerenciais:

- Mobilizar a Mudança por meio da liderança executiva
- Traduzir a estratégia em termos operacionais
- Alinhar a organização à estratégia
- Transformar a estratégia em tarefa de todos
- Converter a estratégia em processo contínuo



Em seu livro “Organização Orientada para a Estratégia” (Rio de Janeiro: Campus 2000), Kaplan e Norton dizem: “Nossas pesquisas sobre empresas bem sucedidas no Balanced Scorecard revelaram um padrão consistente na consecução do foco e do alinhamento estratégico. Embora cada organização abordasse o desafio à sua própria maneira, em ritmos e seqüências diferentes, observamos a atuação de cinco princípios comuns, que chamamos de princípios da organização focada na estratégia.”.

Por estas razões, hoje, mais de uma década após sua criação, o Balanced Scorecard já se consolidou como o principal modelo de gerenciamento da estratégia para as organizações que almejam o crescimento, já que é capaz de superar alguns dos maiores desafios dos seus líderes: implementar de fato a estratégia, alinhando todos os recursos em torno da consecução da Visão de Futuro e, gerenciá-la de forma eficaz.