

AFINAL DE CONTAS, O QUE É OBSC EFETIVO ?

Atualizado em 24-Abr-2009

Muito tem se falado sobre esta ferramenta, seguindo uma tendência, evidente nas últimas décadas, que mostra o surgimento de diversas metodologias, que na sua maioria propõem um aperfeiçoamento. Ou em alguns casos, a substituição dos tradicionais controles gerenciais, que na sua essência, focam de maneira arcaica e superficial apenas as medidas econômico-financeiras de uma empresa.

Esse tipo de abordagem que, de certa forma, apresenta uma visão apenas de curto prazo, tem se mostrado, em virtude do grande dinamismo das empresas, um tanto ineficaz, o que tem valorizado ainda mais metodologias/ferramentas como o BSC.

O pensamento inicial sobre a conceituação do balanced scorecard foi apresentado em um artigo assinado por Robert S. Kaplan e David P. Norton em 1992, publicado pela renomada revista Harvard Business Review. Propunham a visão de uma empresa a partir de quatro perspectivas vitais e inter-relacionadas (financeira, clientes, processos internos e aprendizado/crescimento), proporcionando um maior alinhamento entre a estratégia e as ações operacionais das organizações.

Preservavam a linha dos indicadores financeiros tradicionais. Porém os considerando como a síntese final do desempenho organizacional e gerencial, incorporando a eles um conjunto de medidas mais genéricas e integradas a vinculação do desempenho na ótica dos clientes, dos processos, dos funcionários e sistemas (refletida na perspectiva crescimento/aprendizado).

Estas dimensões (perspectivas) podem ser relacionadas às seguintes questões:

- "Para ser bem-sucedido financeiramente, como devemos nos mostrar para os acionistas?";
- "Para cumprir nossos objetivos e satisfazer as necessidades do mercado, como devemos nos mostrar aos clientes?";
- "Para satisfazer nossos acionistas e clientes, em que processos do negócio devemos nos sobressair?";
- "Para atingir nossa estratégia, como sustentaremos nossa capacidade de mudar e melhorar continuamente?";

A sigla BSC (Balanced Scorecard) pode ser traduzida para "Indicadores Balanceados de Desempenho", da qual o termo balanceado reflete exatamente a utilização de indicadores não exclusivamente econômico-financeiros, conforme referenciado anteriormente.

Podemos dizer que o BSC, em sua origem, foi concebido como um modelo de avaliação e performance organizacional. Mas que hoje em dia pode ser considerado como um sistema de "Gestão Estratégica", pois proporciona uma visão dos elementos-chave da estratégia das organizações que o adotam, focando não apenas a tomada de decisão, mas também a comunicação da estratégia e o feedback de seus resultados.

Sua estrutura básica consiste na construção dos seguintes elementos:

- Mapa Estratégico: um esquema que descreve a estratégia da organização através de objetivos relacionados entre si e distribuídos nas quatro perspectivas;
- Objetivos Estratégicos: representam o que deve ser alcançado, também relacionado às perspectivas;
- FCS (Fatores Críticos de Sucesso): principais desafios, obstáculos ou restrições ao atingimento dos objetivos. Aquilo que a organização tem por obrigação fazer muito bem feito para ter êxito em sua estratégia;
- Indicadores: estabelecimento de métricas para o acompanhamento dos objetivos e fatores críticos de sucesso;
- Metas: o nível de desempenho ou melhoria necessária;
- Planos de Ação: estruturação das ações-chave necessárias para a concretização dos objetivos;

Nossa experiência com a implementação do BSC tem nos mostrado que alguns de seus usuários têm uma visão distorcida da ferramenta, pois a consideram um fim em si mesma, o que acaba despendendo tempo e recursos de forma desnecessária e, conseqüentemente, gera uma frustração quando os resultados efetivos não se consolidam.

Acredito sim que o BSC deve ser considerado um meio de promover a estratégia e não a definição da estratégia em si, evitando assim tais equívocos.

Procurar compreender esse tipo de metodologia/ferramenta, seja através de profissionais sérios e competentes ou através de processos estruturados de capacitação, é muito importante antes de aventurar-se na implementação das mesmas. O risco de não colher resultados efetivos nestes casos é grande.

A adoção do BSC por grandes organizações dos mais variados segmentos reflete que não se trata de apenas mais uma teoria modista, mas, que se bem aplicada, pode trazer resultados surpreendentes.

Pesquisas recentes indicam que cerca de 50% das empresas da lista Fortune 1000, estão utilizando o Balanced Scorecard nos Estados Unidos. O BSC foi escolhido pela Harvard Business Review como uma das práticas de gestão mais importantes e revolucionárias dos últimos 75 anos.

No ano de 2001, o primeiro "Comitê Temático" da FNQ – Fundação Nacional da Qualidade - elegeu o BSC como uma das ferramentas de gestão para excelência empresarial. (Symnetics – Business Transformation). Ignorá-la pode ser um erro!

Bibliografia

- KAPLAN, Robert; NORTON, David. Organização Orientada para Estratégia. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.
- OLVE, Nils-Göran; ROY, Jan; WETTER, Magnus. Condutores da Performance: um guia prático para o uso do "balanced scorecard". Rio de Janeiro, Qualitymark, 2001.