

Planejar e fazer...

Poucos sistemas de gestão criados nos últimos 15 anos chamaram tanto a atenção do mundo corporativo como o *Balanced ScoreCard*



Desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton, o *Balanced ScoreCard* foi inicialmente definido como um conjunto de indicadores que oferecem à alta gerência uma rápida, porém ampla visão do negócio, incluindo indicadores de desempenho financeiro e não-financeiro em quatro perspectivas (financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento); surgiu com a promessa de transformar em realidade estratégias antes fadadas a permanecerem no papel.

A experiência, em sua implementação, levou seus idealizadores a ampliar seu escopo de atuação ao de sistema de gestão estratégica, incluindo quatro processos fundamentais:

- traduzir a estratégia, explicitando-a por meio das inter-relações entre os indicadores de desempenho, representados graficamente no mapa estratégico;
- comunicar e associar, disseminando a estratégia pela organização, incentivando seu desempenho;

Heloisa Giraldes

Coordenadora de MKT da Sandvik Coromant do Brasil

Sandra Pascuti

Controller da Sandvik Coromant do Brasil

• planejar os negócios, integrando a estratégia ao processo orçamentário;

• *feedback* e aprendizado, reavaliando e aprimorando as hipóteses estratégicas.

Por ter uma história recente no Brasil, cerca de 7 anos, poucas empresas tiveram tempo suficiente para vivenciar todos os princípios do *BSC*. A existência de uma estratégia claramente definida, compreendida e compartilhada, reduz sobremaneira o tempo necessário para a elaboração do *BSC*. Porém, o que se percebe na prática é que a estratégia, sobre a qual os executivos acreditam haver consenso, na verdade é vista de forma diferente por cada membro da equipe, o que fica claro na elaboração do *BSC*.

Percebe-se que aquele que vende acha que sem ele a organização não existe; quem produz acha que se ele não produzir não há o que vender; quem administra o pessoal acha que sem a sua intervenção as relações trabalhistas inviabilizariam a empresa; o financeiro, por sua vez, acha que sem o seu controle a empresa vai à bancarrota!

Estes são apenas alguns exemplos das dificuldades para implantação de qualquer ferramenta que envolva atitudes racionais e emocionais das pessoas. Não adianta vender sem produzir, produzir sem vender, controlar sem ter o quê, nem tampouco não ter um “maestro” para conduzir a orquestra, ficando claro que a interação entre as pessoas dos diversos setores existentes na empresa é primordial para o sucesso do *BSC*.

No caso da Sandvik, elaboramos um *BSC* detalhado para a unidade de negócios Coromant, realizando um processo de alinhamento da organização à estratégia global.

Embora tivéssemos diretrizes, definições, informações, objetivos, todos os conceitos e princípios se encontravam concentrados nas cabeças gerenciais, sem que pudéssemos efetivamente enxergá-los todos juntos e ao mesmo tempo. Precisávamos de um instrumento que nos ajudasse a medir o desempenho, efetivasse planos de ação e nos alinhasse às estratégias dos negócios em uma mesma direção.

Começamos, então, no início

de 2004, criando um grupo de trabalho composto por aproximadamente quinze pessoas, incluindo Gerentes e Supervisores, com o intuito de definirmos estratégias e desdobrá-las em objetivos específicos, contemplando as quatro perspectivas, todos ligados entre si por uma relação de causa e efeito.

Nosso pensamento mais forte é o de que cada funcionário tem um papel fundamental dentro do mapa estratégico e que se antes, simplesmente, realizavam uma atividade, agora precisam vincular essa atividade de alguma forma à estratégia da unidade de negócios. Sendo assim, o nosso próximo passo é disseminar o BSC de modo que cada um dos nossos colaboradores consiga efetivamente perceber a importância da sua atividade no sucesso da empresa.

BENEFÍCIOS DO PROJETO

- Foco estratégico: viabiliza o monitoramento contínuo da estratégia por meio de indicadores de desempenho totalmente integrados.

- Foco tático e operacional: com facilidade de acesso e agilidade na obtenção das informações, viabiliza análises mais qualificadas, que efetivamente agregam valor aos negócios.

- Facilitação do alinhamento da unidade de negócios.

- Todos mantêm foco nas prioridades estratégicas.

Para que a implementação do BSC seja bem sucedida, a exemplo do que é preconizado por seus

idealizadores, além de se traduzir a estratégia em termos operacionais, alinhando a organização a essa estratégia, transformando-a em tarefa contínua e grupal, torna-se necessário desenvolver indicadores de desempenho que apóiem o conceito de “ajuste”.

Mensurar como as várias partes da cadeia de valor realmente se ajustam em direção a uma importante vantagem, mais do que usar um indicador processo a processo, torna perceptível que no BSC há uma hierarquia, com o objetivo final de retorno sobre o investimento

“A falha mais grave à qual o BSC está sujeito ocorre quando um dos membros da alta administração tenta construí-lo sem o envolvimento de sua equipe...”


(finanças), obtido de uma proposta de valor única (clientes), alcançada com um conjunto único de atividades (processos internos), com habilidade de manter a dianteira proporcionada pela inovação contínua (aprendizado e crescimento).

Importantes resultados vêm sendo alcançados por empresas que se utilizam do BSC, embora haja fatores críticos para a sua implementação e utilização. Os processos

internos, a cultura organizacional, a presença de uma estratégia claramente definida e a existência de sistemas de informação adequados, são itens de extrema importância para o desenvolvimento eficaz desse trabalho. A comunicação da estratégia, bem como a propagação dos indicadores de desempenho dependem da eficácia dos sistemas de informação, tornando-a um fator importante a ser considerado.

A falha mais grave à qual o BSC está sujeito ocorre quando um dos membros da alta administração tenta construí-lo sem o envolvimento de sua equipe – dessa forma, as mudanças não se concretizam. É fundamental a formação de um grupo de líderes das diferentes áreas da organização que possam compartilhar visões e discutir os objetivos estratégicos da organização.

Não há um modelo genérico para o BSC. Cada empresa deve adaptá-lo às características de sua estratégia, lembrando que seu sucesso começa com o reconhecimento de que não se trata de um projeto de medição e sim de um processo de mudança.

Os resultados positivos de uma empresa dependem do trabalho de sua equipe, da solidariedade e da ética de cada colaborador. No mundo globalizado não há espaço para empresas e profissionais com visão limitada. Para sobreviver nesse mar agitado, a empresa precisa estar bem orientada quanto às estratégias, seguindo o rumo que vai levá-la ao porto seguro, isto é, ao sucesso. 

Referências Bibliográficas

KAPLAN, Robert S., *A Estratégia em Ação: Balanced ScoreCard*. Harvard Business School Press, Boston. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P., *A Organização Orientada para Estratégia*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P., “Balanced ScoreCard - Measures that drive performance”, in *Harvard Business Review*, v.5, n.3, p. 71-79, Boston, 1992.