

■ MINAS GERAIS

ARTIGO

Luís Augusto German e Ronaldo Picorelli*

Idéia de sucesso: utilizando o Balanced Scorecard

Metodologia é conceito moderno de medição de desempenho corporativo baseado em finanças, processos internos, aprendizado e crescimento

No Brasil, organizações preocupadas com uma gestão estratégica que proporcione melhores resultados já adotam os conceitos de uma metodologia que tem sido destaque nos círculos acadêmicos e empresariais nos EUA e Europa, conhecida como Balanced Scorecard - BSC.

Também chamada nos países de língua hispânica da América do Sul de Tablero de Comando ou Quadro de Mando Integral na península Ibérica, o Balanced Scorecard tem suas origens nos EUA na década de 90, a partir do questionamento de executivos quanto a segurança e adequação dos métodos existentes para men-

suração do desempenho das corporações. Haja visto que estes métodos baseavam-se, quase em sua totalidade, em indicadores contábeis e financeiros.

Face ao surgimento dessa necessidade num momento de grande competição e concorrência universal, um grupo de estudo foi criado com objetivo de desenvolver um novo conceito para medição de desempenho corporativo. À frente deste trabalho estavam o Professor da Harvard Business School, Robert S. Kaplan e o Executivo David P. Norton, que constataram a incapacidade dos indicadores contábeis financeiros em medir as atividades criadoras de

valor relacionadas principalmente com os ativos intangíveis como as habilidades, competências e tecnologia da informação. Ainda que nesta época, diversos outros métodos de avaliação e planejamento estivessem com maturidade plena como Qualidade Total e Planejamento Estratégico, não havia uma perfeita interação entre os mesmos, capaz de balizar, principalmente, as ações estratégicas de longo prazo.

Desta forma, complementando os indicadores financeiros que

mensuram o desempenho passado, o Balanced Scorecard inova com a junção de medidores de desempenho futuro, focados estrategicamente

nas perspectivas das Finanças Corporativas - resultado financeiro sob a ótica dos acionistas; dos Clientes - nossos produtos e serviços sob a ótica deles; dos Processos Inter-

nos - concentrar esforços nos processos que atendam aos acionistas e clientes e; Aprendizado e Crescimento - a capacidade de

mudar e melhorar continuamente. A definição e integração dos objetivos e das iniciativas dessas 4 perspectivas, constituem os pilares do sistema BSC.

A real contribuição proporcionada aos gestores estratégicos e a toda organização ocorre quando ele supera os sistemas de mensuração existentes dando feedbacks, por exemplo, quanto aos esclarecimentos e obtenção de consenso em relação à estratégia adotada e sua divulgação ao grupo para que todos conheçam seus papéis e alinhem-se às metas estratégicas. Ao mesmo tempo, permite associação dos objetivos estratégicos com as metas de longo e curto prazo, com revisões periódicas e sistemáticas

para sua adequação ao momento vivido.

Como resultado, a organização toma-se mais ágil e pró-ativa, gerenciando com mais eficácia as transformações ocorridas no ambiente interno e externo altamente competitivo, em busca de maior e melhor criação de valores agregados.

Temos observado alguma empresas divulgando essa metodologia, como a Symnetics em São Paulo, onde existe a maioria dos casos de BSC implantados, e Ovalle Leão em Minas Gerais que busca difundir-la. Entendemos que essa metodologia se tomará cada vez mais uma forte ferramenta de gestão de performance.

* Consultores Empresariais

Real valor do método ocorre quando supera os sistemas de mensuração existentes dando feedbacks