



Balanced ScoreCard – uma paixão gerencial

O Planejamento e a execução da Estratégia nas empresas estão passando por uma revolução com as novas metodologias e ferramentas de Inteligência do Negócio, que atualmente está centrada em dois conceitos-chave: *Balanced ScoreCard* e *Cockpit Management*.

O *Balanced ScoreCard* – BSC é um modelo de gestão, com base em uma plataforma eletrônica, que estrutura logicamente a estratégia da empresa, traduzindo-a em metas, indicadores de desempenho e ações, nas dimensões Financeiro, Cliente, Processo e Aprendizagem. Logo, ele se torna um painel de comando na direção de comportamentos gerenciais e de controle na execução da estratégia da empresa.

O *Cockpit Management* é um modelo de gestão da *performance*, onde a atuação cotidiana é refletida em uma visão integrada da situação da área de atuação, discutida em um *Cockpit*, ou "Sala de Guerra", em reuniões altamente produtivas sobre a *performance* dos gestores individualmente e da empresa em geral. O BSC é um desafio, não um brinquedo, onde o gestor pode pilotar seu desempenho: ele deixa o executivo numa posição confortável ou desconfortável, na medida em que ele tenha feito - ou não - os gols...

Trata-se, portanto, de uma mudança "radical" no jeito de gerenciar a empresa. Os executivos podem definir, comunicar e acompanhar os fatores que afetam o desempenho de forma rápida e intuitiva. Através de telas personalizadas, os indicadores de desempenho são apresentados aos executivos. Isso permite que os gestores, em todos os níveis, acompanhem sistematicamente os sinais "semáforo" de desempenho (*prisma* de desempenho = *performance prism*). Alinhado com precisão ao planejamento estratégico da organização, o corpo gerencial terá como agir conforme os sinais "verde", "amarelo" e "vermelho", e medir os efeitos de suas ações.

Reunião de diretoria: só se fala no "idioma BSC"

Os gestores conseguem partir do mesmo nível de entendimento, quanto :

1. à saúde financeira da empresa, expressa em otimização do investimento de capital base para novos investimentos, aumento de rentabilidade e crescimento por força própria;
2. à satisfação consolidada dos clientes - base para a liderança no mercado, o lançamento de novos produtos e a capitalização de marca;

3. à rotina racionalizada dos processos internos - base para maior rapidez no desenvolvimento de variáveis de produtos, prospecção do mercado externo;
4. ao aprendizado dos colaboradores - base para o fortalecimento de competências centrais,

a internacionalização de colaboradores e retenção de talentos.

Metas claras e quantificáveis permitem ações prioritárias e nomeação de responsáveis. O BSC viabiliza o acompanhamento das ações necessárias para alcançar as metas. Desta forma, pessoas ficam responsáveis por determinadas ações e responderão pelo cumprimento das mesmas. O sistema comunica automaticamente aos responsáveis, via intranet, o prazo para o término das iniciativas, assim como o seu eventual atraso.

Quando a empresa tem um bom BSC

Os executivos têm o mesmo modelo estratégico na cabeça; conseqüentemente, conseguem explicar a todos os colaboradores, qual é a estratégia da empresa e identificar quais decisões e ações são consistentes com a estratégia (*strategy map*). Um bom BSC inclui bancos de dados e modelos matemáticos manipuláveis, que permitem previsões e teste de cenários. Os gestores fazem medições capazes de indicar se a estratégia está funcionando ou não. Os executivos apanham, aprendem e avançam, na medida em que compreendem que toda estratégia é feita sob hipóteses de causa e efeito. Com o BSC, os executivos estão sempre testando, descartando e melhorando hipóteses.

Uma estratégia e várias ações chegando junto.

Poucas empresas têm uma estratégia corporativa. Dessas, nove falham, de cada dez, na implementação. A explicação já foi dada pela Fundação Getúlio Vargas: existem o estorvo de visão (só 5% dos funcionários compreendem a estratégia e, portanto, agem de acordo), o estorvo de gestão (85% dos executivos gastam menos de uma hora por dia com a estratégia), o estorvo dos recursos (60% das empresas não amarram o orçamento à execução da estratégia) e o estorvo das pessoas (só 25% dos gestores têm remuneração variável ligada à estratégia).

O BSC neutraliza essa deficiência, por se tratar de um método de comunicação para ajudar a empresa inteira a implementar uma estratégia. No entanto, o convívio com um BSC tem profundo impacto numa empresa, o que requer um forte comprometimento da Alta Direção com o projeto de implantação. O importante é persistir; o ganho virá na medida em que a gestão fica mais transparente, revelando, assim, os executivos líderes talentosos - um conhecimento valiosíssimo para a empresa.

De 2000 a 2004, segundo a *e-Consulting*, o investimento de empresas brasileiras em BSC cresceu mais de 500%; uma evolução que se torna lógica ao considerar benefícios visíveis como: alinhamento de todos os níveis da organização aos objetivos estratégicos; minimização de divergências na operacionalização do planejamento estratégico; comunicação de informações pertinentes a todos os níveis da organização, em tempo real; compreensão de todos quanto a sua contribuição individual para o resultado corporativo; controle preventivo das medidas previstas; redução do tempo gasto para coletar e organizar informações gerenciais, de dias para minutos; aumento de produtividade na análise de relatórios gerenciais, através de grande capacidade de detalhamento (*drill-down/up*), mais autonomia dos gestores que podem buscar os modelos predefinidos na intranet e criar versões sob medida, de acordo com suas necessidades - o "tchan" do BSC: porque não se apaixonar por ele ?!

Werner Kugelmeier é Diretor da WK PRISMA - EDUCAÇÃO CORPORATIVA MODULAR, Empresa de Treinamentos Empresariais, de Campinas – SP, www.wkprisma.com.br, Autor do Livro “PRISMA – girando a pirâmide corporativa”, wkprisma@wkprisma.com.br - (19) 3296 4341/ 3256 8534