PROJECT management

DIDÁTICO

Medindo os Beneficios Reais do Balanced Scorecard

Tratado inicialmente (1992) como simples sistema de indicadores para medir desempenho, o balanced scorecard evoluiu e hoje (2006) já é possível afirmar que se trata de uma ferramenta de gestão para organizar, de forma lógica e objetiva, os conceitos e as idéias preexistentes sobre gestão da estratégia. O estudo aqui descrito envolveu 32 empresas simuladas num experimento em que a diretoria de cinco delas implantou, com o apoio de consultoria externa, um sistema de gestão baseado no balanced scorecard. Diversos indicadores de desempenho foram comparados durantes sete anos simultâneos observando-se, com elevada significância estatística, que todas as cinco empresas (grupo experimental) apresentaram resultados nitidamente superiores às demais (grupo de controle). Conclui-se que o uso do balanced scorecard, assistido por consultoria, contribuiu positivamente para o sucesso das empresas em questão.

a Escola de Administração Científica de Taylor aos nossos dias, a evolução dos conceitos tem ocorrido em ritmo vertiginoso. O constante lançamento de teorias adaptadas às últimas transformações ambientais tem levado a uma diversidade de novas propostas para a gestão dos negócios empresariais. Muitos dos 10 mil livros de negócios, publicados mundialmente entre 1998 e 2001, tratam de novas formas de gerir o negócio. Via de regra, sua validade é incontestável, cabendo somente ao administrador precavido perceber em que grau essas contribuições diferem, sob as diversas nomenclaturas que recebem e se essas novas propostas podem e devem ser adotadas em sua empresa^{II}.

Um caso típico de análise é o balanced scorecard. Apresentado inicialmente como fer-ramenta de monitoramento da performance e controle da estratégia^{III}, evoluiu em seu potenci-al, passando a ser tratado como uma ferramenta de gestão de organizações de grande, médio e pequeno porte, além da possibilidade de aplicação inclusive para indivíduos e equipes. Pouco tempo após sua criação, o conceito tornou-se amplamente disseminado e aplicado por execu-tivos em todo o mundo^{IV}.

A eficiência do método suscitou opiniões diversas entre as empresas, devido ao contexto diferente em que se deu cada aplicação. Entretanto, como seriam os resultados se pudéssemos comparar empresas que partiram do mesmo ponto com e sem o uso do balanced scorecard? Trata-se de mais um modismo ou é possível considerá-lo uma ferramenta de gestão efetiva?

Essas inquietações, surgidas tanto no ambiente acadêmico como profissional, motiva-ram a realização desta pesquisa. Adiciona-se a este fato o desejo de que este estudo ajude as organizações brasileiras a serem cada vez mais competitivas no cenário doméstico e interna-cional, ampliando seus conhecimentos sobre ferramentas de gestão.

O BSC: uma boa idéia em 1992, uma ótima idéia em 2006?

Talvez o balanced scorecard não tenha sido originado a partir dos conceitos da administração estratégica. Seu surgimento está relacionado às limitações dos sistemas tradicionais de avaliação de desempenho^V. Entretanto, conforme sua evolução e uso, o instrumento tornou-se uma importante ferramenta de gestão estratégica. Mais que um exercício de medição, o BSC motiva melhorias não-incrementais em áreas críticas, como desenvolvimento de produtos, processos, clientes e mercados^{VI}.

O balanced scorecard é uma ferramenta que materializa a visão e a estratégia da em-presa por meio de um mapa coerente com objetivos e medidas de desempenho, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do a-prendizado e crescimento. Tais medidas devem ser interligadas para comunicar um pequeno número de temas estratégicos amplos, como o crescimento da empresa, a redução de riscos ou o aumento de produtividade^{VII}.

Após o surgimento da ferramenta e suas aplicações iniciais em empresas americanas, tanto os autores como os executivos perceberam que seu escopo expandia os conceitos inici-ais Em concordância, os autores observaram que as empresas bem-sucedidas do 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 focalizada na estratégia.

 Princípio I – Traduzir a Estratégia em Termos Operacionais: não é possível implementar a estratégia sem descrevê-la. Os mapas da estratégia e os balanced scorecards cuidam das deficiências dos sistemas de mensuração dos ativos tangíveis da era industrial. Os elos na mensuração das relações de causa e efeito nos mapas da estratégia mostram como os ativos intangíveis se transformam



David Kall

Sócio da KC&D professor dos cursos MBA CBA e graduação do IBMEC São Paulo



Antônio Carlos Aidar Sauaia

Coordenador Geral SIMULAB Laboratórios de Gestão FEA/USP