O feijão-com-arroz do Balanced Scorecard

Um desafio freqüentemente subestimado é o da construção de indicadores de desempenho, tema desenvolvido por Edman Altheman em palestra na ExpoManagement 2006

A palestra na ExpoManagement 2006 de Edman Altheman, professor das Faculdades Rio Branco, foi coberta por Lizandra Magon de Almeida, colaboradora de **HSM Management Update**.

Quase todo mundo no universo executivo atual já sabe o que é o *Balanced Scorecard* ou BSc uma ferramenta de medição do desempenho empresarial e implementação do planejamento estratégico. A grande dúvida é outra: que indicadores devem ser usados para que o resultado dessa ferramenta seja confiável? Em primeiro lugar, explicou em sua palestra na ExpoManagement 2006 o professor Edman Altheman, das Faculdades Rio Branco, é preciso validar os conceitos de missão e visão, fazendo com que incluam o diferencial competitivo e não sejam uma declaração estéril. "A alta administração, o *board*, ou conselho de administração, é que determinam isso, e isso determina todo o resto."

A análise começa com a avaliação do ambiente externo, das questões macro que não podem ser alteradas pela empresa. Em seguida, é feita a análise do ambiente interno, pontos fortes e fracos. "É preciso ser realista, não adianta varrer os problemas para debaixo do tapete."

A partir dessa análise é que se consegue estabelecer as vantagens competitivas da empresa e, por meio do planejamento estratégico, determinar as que serão duradouras. As competências essenciais são condições necessárias, mas não suficientes. No caso da área de recursos humanos, por exemplo, seriam o conhecimento, as habilidades e as atitudes. Todas essas características podem estar presentes na equipe, porém não é possível identificar simplesmente o que é fundamental para a empresa. O fator crítico de sucesso é o que leva diretamente ao sucesso, como é o caso, hoje, do *design* na indústria automobilística.

Feito o diagnóstico, começam a intervenção sobre a organização e a definição da linha estratégica em prazos como cinco ou dez anos. Um dos modelos mais simples é o de Michael Porter, especialista de Harvard, que estabelece três estratégias: a do diferencial tecnológico, a da penetração de mercado e a do foco em peculiaridades. Um exemplo é o Mach 3, da Gillette, muito mais caro que os outros barbeadores, mas que tem um diferencial de qualidade bancado pelo consumidor.

Escolha feita, é hora de implementar. "Dez por cento das empresas brasileiras trabalham com estratégica, e 10% dos 10% conseguem implementá-la."

Uma das ferramentas para a implementação é o BSc, que prevê o foco, a transmissão da mensagem estratégica para os *stakeholders* e a sinergia no direcionamento dos esforços. "Os principais problemas costumam ser a comunicação e o destino, para onde as empresas querem ir."

Criado na década de 1990 por Robert Kaplan e David Norton na Harvard Business School, o BSc está obtendo sucesso além dos modismos porque conseguiu traduzir as metas das empresas em quatro linhas:

- consenso e visão estratégica, que traduzem os objetivos para todos;
- comunicação e medição, que permitem que as pessoas atinjam metas e recebam indicadores;
- planejamento e fixação de objetivos, para todos caminharem na mesma direção;
- *feedback* constante.

As dimensões analisadas pelo BSc são:

- financeira;
- clientes/mercados;
- aprendizado/crescimento;
- processos.

Na dimensão financeira, o objetivo é maximizar as receitas, minimizar os custos, melhorar a utilização dos ativos e realizar a gestão do risco (em outras palavras, ter um plano B). No item clientes/mercados, a intenção é ganhar mercado, manter a fatia de acordo com a capacidade produtiva e captar novos clientes, mais rentáveis, além de deixá-los satisfeitos e fidelizá-los, analisando cada um deles por sua rentabilidade. "O maior suicídio de uma empresa é lançar vários produtos para ver o que pega." O aspecto de aprendizado/crescimento trabalha com a capacidade de mudança e utiliza sistemas de informação para manter a motivação em alta, criar um clima favorável às estratégias e garantir a confiança na delegação de tarefas. E o aspecto de processos é auto-explicativo.

Para Altheman, a empresa precisa ter no máximo 16 objetivos estratégicos, quatro ou cinco deles em cada dimensão. Entre os erros mais comuns para a efetivação desses objetivos, o principal é a falha na entrega de informações. A falta de informações básicas gera descrença e conflitos entre gerentes e executivos.

Para transformar objetivos em indicadores, explicou Altheman, pode-se utilizar a seguinte fórmula: atribui-se a nota 1 (menos importante), 3 (importante) ou 9 (mais importante) para cada um deles, multiplicam-se as notas entre si e extrai-se a raiz do número de fatores incluídos na conta. Assim, observou Altheman, uma empresa pode determinar seus dois ou três macro-objetivos não mais do que isso.