

Balanced Scorecard: a estratégia ganha substância!

*Marcelo Raducziner**

Uma das maiores dificuldades encontradas pelas organizações está em mensurar suas estratégias. Entretanto é preciso esclarecer que mensurar uma estratégia não se limita somente aos resultados alcançados. Envolve também acompanhar a implantação dessa estratégia e principalmente assegurar-se que os resultados alcançados sejam efetivamente resultantes das estratégias selecionadas.

Tal situação reflete o aspecto subjetivo que muitas das estratégias parecem transparecer para os colaboradores de uma organização. Entre os resultados do processo de planejamento estratégico estão, por exemplo, a definição e comunicação dos conceitos de visão e missão. Tais conceitos se apresentam muitas vezes com pouco vínculo com o dia-a-dia para grande parte os funcionários. Para eles nem sempre é claro qual seu papel nessa estratégia: - Afinal, o que temos que fazer?!

O desenvolvimento de planos de ação e do orçamento empresarial, tampouco deixa transparecer esse vínculo. Sem considerar que por vezes o descasamento entre essas peças executivas é muito mais perceptível, por exemplo, quando se divulga uma estratégia de crescimento de vendas e no mês seguinte a força de vendas é reduzida por cortes orçamentários.

Em grande parte dos casos a estratégia, mesmo que transformada em planos táticos e operacionais, não tem o acompanhamento adequado, tanto em termos de execução quanto em termos de resultados. Isso acontece por que no dia seguinte a divulgação desses "Planos", em muitas empresas não há como acompanhá-los.

Diversos são os motivos, por exemplo:

- As metas nem sempre são claras;
- Falta de indicadores de desempenho e de sistemas para acompanhá-los;
- Muitos dos planos acabam por se transformar em projetos, por vezes não há conhecimento nem metodologia de gestão de projetos;
- Responsáveis não são claramente identificados;
- Falta de orçamento disponível.

A metodologia de *Balanced Scorecard* surgiu exatamente como uma forma viabilizar esse vínculo entre estratégia e operação. Por isso é importante esclarecer que apesar da importância de ferramentas tecnológicas, o verdadeiro sucesso do BSC está na metodologia de implantação. É através desse processo que é possível transformar as estratégias em ações e assim acompanhá-las. Assegurar a existência de sistemas de coleta, compilação e análise de informações que permitam o acompanhamento das ações e grandes esforços de comunicação, também faz parte dos fatores críticos de sucesso do BSC.

Entretanto talvez o mais importante de todos esses fatores para o sucesso é a decisão de que o BSC seja sua capacidade de tornar tangível a estratégia, para que organização passe a "ver" a estratégia e seus resultados. Assim todos na organização passam a seguir na mesma direção, criando um círculo virtuoso, onde o próprio seguimento da estratégia reforça essa orientação estratégica.