

# Alguns resultados da Pesquisa de Benchmarking sobre Gestão de Desempenho e Balanced Scorecard

Marcelo Raducziner\*

## A pesquisa:

O Balanced Scorecard - BSC surgiu na década de 90 como uma técnica para auxiliar as empresas a tornar suas estratégias uma realidade. Num mundo globalizado, e altamente competitivo, os modelos de gestão e mensuração de estratégias até então existentes tornaram-se obsoletos e incapazes de assegurar esse movimento. Assim, nos últimos anos, o BSC vem se apresentando como uma das principais alternativas para gestão, acompanhamento e alinhamento estratégico. Alguns livros e diversos estudos vêm trazendo a tona os benefícios, as dificuldades e a evolução dessa técnica.

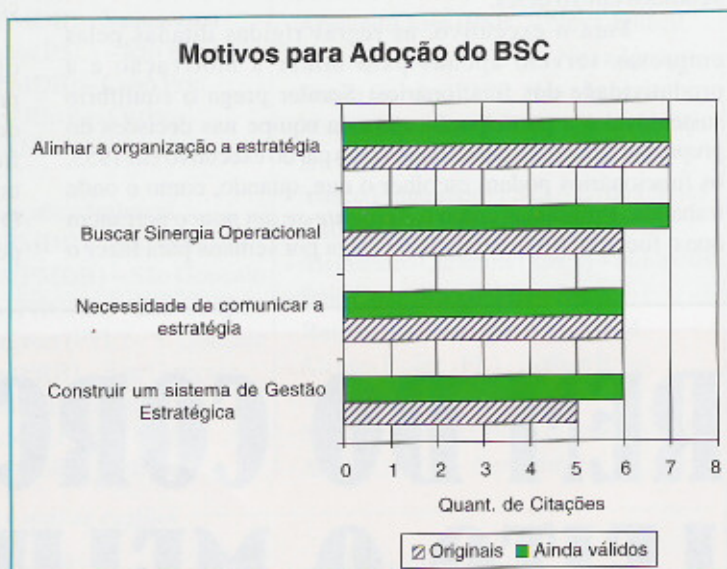
Visando contribuir para o entendimento dessa evolução, a Compass realizou uma pesquisa sobre Gestão de Desempenho e BSC em organizações brasileiras. A pesquisa foi bastante abrangente, com cerca de 80 questões, que abordaram a gestão de estratégia nas organizações - considerando-se aspectos como a comunicação, envolvimento dos colaboradores, principais barreiras à implementação estratégica e, no sentido inverso, a efetividade das estratégias. Especificamente sobre BSC, questionaram-se os motivos que levaram à sua adoção, as influências negativas e positivas e, obviamente, os resultados alcançados.

O estudo contou com a participação de 23 organizações, representando diversos segmentos do mercado, sendo na maioria organizações industriais e de prestação de serviços. Dentre elas estão empresas como: Arcelor, Sadia, Chesf, e Nutrimental.

## Com ou sem BSC:

A pesquisa demonstrou que não existe nenhuma relação entre o tamanho ou o segmento da organização e a existência de um processo de gestão da estratégia. Com exceção de 1 (uma), todas as outras 22 organizações possuem um processo estruturado de gestão estratégica,

sendo que, dessas, 12 implantaram o BSC e 10 continuam utilizando-o como componente desse processo. Interessante saber que, das organizações que possuem o BSC, duas são de pequeno porte.



Grande parte das organizações participantes implantam suas estratégias através de projetos, e é esse grupo o que aponta melhores resultados na execução das mesmas. Para aquelas organizações possuidoras de BSC, o vínculo entre estratégias e projetos é ainda maior. Tal situação vem a referendar a importância que a Gestão de Projetos vem assumindo nas organizações.

A definição de indicadores de desempenho e de metas para os mesmos também é apontada como realidade pela maioria das organizações, e aquelas que se utilizam do BSC são também as que mais se destacam nessa prática. Percebe-se, assim, que as organizações com BSC vêm buscando desenvolver uma estrutura mais robusta de controle de desempenho. Outra distinção entre os dois grupos é que naquelas empresas com BSC é mais

comum o "entendimento dos caminhos que vêm sendo traçados e seguidos". Isso porque, segundo os respondentes da pesquisa - em sua maioria do nível gerencial de suas organizações - todos os profissionais, de departamentos e níveis hierárquicos diferentes passaram a compreender melhor a relação entre as ações tomadas e a estratégia estabelecida.

### **E os resultados do BSC?**

A definição de sucesso para qualquer projeto de implantação de uma metodologia e/ou tecnologia não se resume à sua conclusão dentro do planejado. O sucesso só ocorre (e o projeto só se justifica) quando os benefícios buscados se tornam presentes, o que só acontece quando a técnica é realmente utilizada. Seguindo esse conceito, apesar de doze organizações implantarem o BSC, temos que dez delas consideraram que obtiveram sucesso em sua utilização. As organizações que mais obtiveram resultados com o BSC foram aquelas cujas reuniões para discussão e alinhamento estratégico fazem parte de um cronograma e são realizadas com frequência, e também são as que mantêm dados e indicadores atualizados com maior nível de frequência possível.

As duas desistências foram devidas a motivos diversos, os mais citados foram "mudanças organizacionais" e "questões políticas". Além disso, uma das desistentes apontou o "tamanho de sua organização" como o principal empecilho. Não necessariamente "ponto para os pequenos", mas com certeza o nível de detalhe do modelo BSC e o processo de desdobramento da estratégia realmente podem se tornar uma armadilha, o que de fato não depende apenas do tamanho da organização.

A principal pergunta nesse tipo de pesquisa não poderia deixar de ser: Afinal o BSC trouxe melhorias para a organização? A resposta é certamente positiva! O uso do BSC trouxe melhorias de desempenho, tanto em termos estratégicos quanto operacionais.

Entretanto, o mais interessante é que os benefícios do BSC parecem ir além do que ele se propõe. Isso por que sua implantação tem como requisito a instituição de controles mais robustos e orientados a resultados, representando muitas vezes um incentivo maior para a execução de projetos, alinhados à estratégia da organização.

*\* Sócio-diretor da Compass – International Knowledge Center.*