

Em: 04/10/2007

Palestrante: Manoel Martins

Tema: *Balance Scorecard: Modelo ou Modismo*

“O BSC diferencia-se dos modelos de gerenciamentos preconizados anteriormente por destacar as pessoas como elemento fundamental de sustentação.”

Na etapa da Industrialização Clássica, período entre 1900 e 1950, o modelo utilizado pelos administradores era o Planejamento Estratégico, modelo que se viu ameaçado por sua rigidez. O mundo era visto de uma forma estática. O ambiente externo era ignorado. Com a premissa de predeterminação, desconsiderava-se a descontinuidade, uma característica marcante no final do século XX onde as mudanças eram velozes e as previsões tinham altas incertezas. Por tudo isso, Michael Robert e Mintzberg, sugeriam a extinção da expressão Planejamento Estratégico.

Na etapa da Industrialização Neo-Clássica, período entre 1950 e 1990, sugeriu-se a mudança do termo Planejamento Estratégico para Administração Estratégica. Na terceira etapa, chamada de Era da Informação, as estruturas tornam-se mais dinâmicas e as PESSOAS assumiram um papel mais valorizado nas organizações. Mesmo porque anteriormente os recursos considerados eram somente financeiros e físicos.

Em um ambiente atual mais complexo, para se obter vantagem competitiva é preciso muito mais. Os executivos necessitam de indicadores que abordem vários aspectos do ambiente e desempenho organizacional em sua busca pela excelência!

O aprendizado, na forma de descobertas oriundas das irregulares, dos eventos casuais, juntamente com o reconhecimento dessas mudanças, tornou-se imprescindível. E isso fez com que os administradores reconheçam que a formulação da estratégia é um processo muito mais complexo.

- Os dirigentes precisam ser sensíveis às evidências que se remete a formação das estratégias;
- Estratégias eficazes exigem qualidades emergentes, planejadas de forma menos formal e visionária.
- A missão e a visão das organizações precisam ter uma identidade profunda. Não pode ser somente um sonho compartilhado por todos.
- Planejamento de longo prazo é fruto dessa postura visionária, e ao contrário do que muitos pensam, não engessa a organização.

Habilidades que passaram a ser imprescindíveis foram:

- Ler e interpretar o ambiente externo;
- Rastrear as mudanças e transformações;
- Identificar oportunidades ao seu redor para responder adequadamente
- Identificar ameaças e dificuldades para neutralizá-las ou minimizá-las.

Decidir sobre as mudanças é fundamental, mas o que fazer para crescer de forma sustentável e ultrapassar os concorrentes?

Estudos realizados em organizações apontaram que 53% dos gerentes sabem dos objetivos das organizações. Esse número cai para 47% no nível da gerencia intermediária e cai mais ainda para 9% no nível operacional.

Nesse contexto, na década de 90 foi criado o BSC, cujo modelo presente traduziu a missão e a estratégia. Foi criado por profissionais da área financeira que reconheceram a necessidade de incluir as pessoas para realizar os processos.

Dimensões do BSC	Perspectiva
Financeira	Acionistas Satisfeitos
Clientes	Clientes Encantados
Processos	Processos Efetivos
Pessoas	Pessoas Motivadas e Preparadas

***“O BSC traduz a estratégia em objetivos operacionais.
Esse é o modelo de gestão do BSC.”***

A medição sistemática dos resultados possibilita a correção de rotas. Enfatiza a relação de causa e efeito dos indicadores financeiros com outros indicadores internos a organização.

O RH tem papel fundamental nesse processo, através de uma sistemática de gestão do conhecimento, iniciativas motivacionais, treinamentos e recompensas.

***“É impossível executar a estratégia
sem antes conhecê-la e compreendê-la”***

Após esse painel, o autor voltou ao tema central da palestra: O BSC é um Modelo ou um Modismo? Algumas estatísticas podem nos ajudar a responder.

Até o ano 2000, 40% das organizações americanas adotaram o BSC. Até o ano de 2001, 50% das organizações americanas bem sucedidas adotaram o BSC.

Informações como essas nos sugerem que o BSC se tornou um modelo consolidado.

Por outro lado, de acordo como Hackett Group, atualmente 60% dos indicadores utilizados pelas organizações que adotaram o BSC continuam sendo indicadores financeiros.

Segundo o autor, através de sua vasta experiência com implantação e avaliação de modelos de BSC nas organizações, ainda há uma tentativa de utilizar o BSC somente como uma adaptação de técnicas de administração anteriores.

Pode-se refletir então que, apesar de ser um modelo de sucesso, algumas organizações usam alguns modelos tradicionais com uma roupagem e chamam de BSC, **o que o coloca em uma situação delicada que pode ser considerada como um modismo.**