

Balanced Scorecard: sua função

As empresas da era da informação terão êxito se investirem em seus ativos intelectuais e os administrarem. A especialização funcional deve ser submetida aos processos baseados nos clientes. A produção em massa e a prestação de produtos e serviços padrões serão substituídas pela entrega flexível, entusiasta e de alta qualidade de produtos e serviços inovadores, que podem ser individualizados em direção a segmentos de clientes selecionados. A inovação e a melhora de produtos, serviços e processos serão gerados por empregados muito preparados, uma tecnologia superior da informação e alguns procedimentos organizacionais adaptados.

Se as organizações investirem na aquisição dessas novas capacidades, o seu êxito (ou fracasso) não pode ser motivado ou medido em curto prazo pelo modelo tradicional de contabilidade financeira, já que este modelo financeiro, desenvolvido para empresas comerciais e corporações da era industrial, mede os acontecimentos do passado e não os investimentos nas capacidades que proporcionam valor para o futuro.

Para que serve o Balanced Scorecard?

O Balanced Scorecard proporciona aos diretores o conjunto de instrumentos que eles necessitam para navegar em direção a um êxito competitivo futuro. As organizações, hoje, estão competindo em pesquisas complexas e para isso é essencial que tenham uma exata compreensão de seus objetivos e dos métodos que terão de utilizar para alcançá-los.

O Balanced Scorecard traduz a estratégia e a missão de uma organização num amplo conjunto de medidas de atuação, que proporcionam a estrutura necessária para um sistema de gestão e medição estratégica.

O Balanced Scorecard mede a atuação da organização a partir de quatro perspectivas equilibradas: finanças, clientes, processos internos e formação e crescimento.

Conforme especificamos antes, o Balanced Scorecard continua a ter os indicadores financeiros tradicionais. A diferença em relação a outros sistemas é que no Balanced Scorecard os indicadores financeiros contam a história de fatos e acontecimentos passados, uma história adequada para as empresas da era industrial, para as quais os investimentos em capacidades e relações com os clientes em longo prazo não eram críticos para o êxito. No entanto, estes indicadores financeiros são inadequados para guiar e avaliar o trajeto que as empresas da era da informação devem fazer para criar um valor futuro, através de investimentos em clientes, fornecedores, empregados, processos, tecnologia e inovação.

As empresas da era da informação terão êxito se investirem em seus ativos intelectuais e os administrarem.

O Balanced Scorecard preenche o vazio que existe na maioria dos sistemas de gestão. O Balanced Scorecard complementa os indicadores financeiros da atuação passada com medidas de indutores de atuação futura.

Os objetivos e indicadores de Balanced Scorecard derivam da visão e estratégia de uma organização; e contemplam a atuação da organização a partir das quatro perspectivas. O Balanced Scorecard expande o conjunto de objetivos das unidades de negócio para além dos indicadores financeiros: revela claramente os indutores de valor para uma atuação financeira e competitiva de categoria superior em longo prazo.

O Balanced Scorecard enfatiza que os indicadores financeiros e não financeiros devem formar parte do sistema de informação dos empregados em todos os níveis da organização. O Balanced Scorecard é um novo marco criado para integrar indicadores derivados da estratégia.

O modelo em ação

O Balanced Scorecard é um novo marco ou estrutura criado para integrar indicadores derivados da estratégia. Embora continue mantendo os indicadores financeiros da atuação passada, o Balanced Scorecard introduz os indutores da atuação financeira futura. Os indutores, que incluem os clientes, os processos e as perspectivas de aprendizagem e crescimento, derivam de uma tradução explícita e rigorosa da estratégia da organização em objetivos e indicadores tangíveis.

Porém o Balanced Scorecard é algo mais do que um mero sistema de medição. As empresas inovadoras utilizam o Balanced Scorecard como o marco e a estrutura central organizacional dos seus processos.

As empresas podem desenvolver um Balanced Scorecard inicial, com objetivos bastante limitados: conseguir clarear, obter o consenso e concentrar-se na sua estratégia, e depois comunicar essa estratégia na toda a organização. Porém, o verdadeiro poder do Balanced Scorecard aparece quando ele se transforma de sistema de indicadores em um sistema de gestão. À medida que mais e mais empresas trabalham com o Balanced Scorecard, elas se dão conta de que ele pode ser utilizado para:

- **Clarear a estratégia e conseguir consenso em relação a ela,**
- **Comunicar a estratégia a toda a organização,**
- **Vincular os objetivos estratégicos como os objetivos em longo prazo e os orçamentos anuais,**
- **Identificar e alinhar as iniciativas estratégicas,**
- **Realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas, e**
- **Obter feedback para a estratégia e melhorá-la.**

O Balanced Scorecard preenche o vazio que existe na maioria dos sistemas de gestão; a falta de um processo sistemático para pôr em prática e obter feedback sobre a estratégia. Os processos de gestão em torno de Balanced Scorecard permitem que a organização se equipare e se concentre na colocação em prática da estratégia em longo prazo. Utilizado deste modo, o Balanced Scorecard se converte no fundamento para gestionar as organizações da era da informação.

© Intermanagers.com