

## Gestão da Estratégia e o Alinhamento com o BSC

Caro Leitor, na sua empresa muito se muda e pouco se realiza? Não se preocupe, ela não é a única. A grande maioria dos projetos de mudança das empresas fracassam. Isso deve-se a inúmeras variáveis. Vamos refletir apenas na variável Tradução da Estratégia.

No início dos anos 90, as organizações passaram a incorporar a visão de processos nos negócios na busca pela qualidade, produtividade e eficiência gerencial. O conceito de reengenharia e todo o movimento internacional de normalização ISO e pela Qualidade Total, influenciaram e continuam influenciando fortemente as empresas. Alguns anos mais tarde, a própria tecnologia da informação passou a incorporar o conceito de processos de negócio nos chamados sistemas de gestão empresarial através dos ERP's. Ao implementar os sistemas ERP's, muitas organizações foram convidadas a refletir sobre os fluxos de atividades que entregam valor ao cliente (a chamada cadeia de valor). Funções empresariais como suprimentos, logística, venda, produção, até então entendidas como "feudos" do negócio, foram repensadas em fluxos lógicos e integrados.

O que temos visto é que a avaliação do desempenho de uma organização analisada apenas por resultados financeiros não são mais suficientes para garantir que suas estratégias, objetivos e metas estejam sendo alcançados de forma sistêmica e global. Boa parte daquilo que se chamava planejamento financeiro era, na realidade, controle financeiro, passou-se, nos anos 90, para a Gestão Estratégica, em que o pensamento estratégico é contemplado, e no qual há a integração entre planejamento e controle. Os resultados da organização passaram a ter uma conexão complexa entre as várias partes interessadas que estão relacionadas à organização: clientes, sociedade, acionistas, colaboradores e fornecedores. Para a organização, o processo de identificação das necessidades das partes interessadas é fundamental para definição de suas estratégias e planos que, por sua vez, contribuirão para a criação de um sistema de indicadores de desempenho que permitirá traduzir a estratégia da empresa em objetivos e metas.

Neste contexto, surge o *balanced scorecard* (BSC) como modelo de gestão que traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica sendo organizado em torno de quatro perspectivas distintas: financeira, clientes, processos internos e do aprendizado e crescimento. Este modelo procura refletir o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazos, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e entre as perspectivas interna e externa de desempenho.

O estabelecimento da estratégia não é um processo gerencial isolado. É parte de um "todo" que tem seu início com a definição da Missão da organização. Para se traduzir a missão em resultados almejados, percorre-se a trajetória que passa pelos Valores Essenciais – aquilo em que a organização acredita –, passa pela Visão – o que se quer ser no futuro –, passa pela Definição e Implementação do Sistema de Medição – o BSC –, passa pelo estabelecimento das Iniciativas Estratégicas – o que é preciso ser feito – e se chegando ao nível pessoal – a contribuição de cada um para o alcance dos Objetivos Estratégicos.

A ampliação da concorrência entre os mercados, proporcionada pela globalização, somada à mudanças sociais e culturais contemporâneas, tornou obsoletos vários sistemas tradicionais de controle de desempenho. Assim, insistir num processo de melhoria contínua e no aperfeiçoamento das práticas empresariais é ponto fundamental para a diferenciação e conquista de qualidade e superioridade. Pense nisso e até a próxima!