

BALANCED SCORECARD - UM MODELO DE SISTEMA GERENCIAL APLICADO À ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL

Mauro Pi Farias

Controlador de Recursos Públicos TCEES

Profissional Certificado em Administração Pública - FGV

Membro da AMA, American Management Association e

OLA, Organização Latino-americana de Administração

Profissional da Administração na Latino América, título conferido pela OLA

E-mails:

mpfariasr@aol.com.br

mauropifarias@bol.com.br

Introdução

O Balanced Scorecard, delineado e desenvolvido pelos professores norte-americanos Kaplan e Norton, é um sistema de gestão estratégica que visa adequar o desempenho atual da empresa àquele desempenho futuro desejado, de longo prazo.

Sua concepção está voltada para a empresa privada e foi enfocada pelos autores através de quatro perspectivas:

desempenho financeiro;

cliente e acionistas;

processos internos;

aprendizado e crescimento dos empregados.

O sistema concebido apresenta indicadores concretos para as quatro perspectivas, cujas interrelações possam alinhar iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais - propiciando sinergia adequada que conduza a empresa aos objetivos estratégicos de longo prazo.

O Instituto Brasileiro de Qualidade Nuclear, IBQN, descreve as quatro perspectivas:

"Essas quatro perspectivas possibilitam o equilíbrio e a integração entre os objetivos de longo e curto prazos, entre os resultados e seus formadores, e entre medições objetivas e subjetivas. O Balanced Scorecard entende os indicadores financeiros como um importante resumo do desempenho empresarial, mas enfatiza um conjunto mais geral e integrado de medições, que ligam o desempenho relativo aos clientes, processos e pessoas ao sucesso de longo prazo. A integração entre as quatro perspectivas provê a relação de causa e efeito entre os diversos objetivos, permitindo, por exemplo, avaliar o impacto dos investimentos na melhoria de processos sobre a satisfação dos clientes e os resultados do negócio."

Perspectiva Financeira - Sob esta perspectiva é avaliado o desempenho da organização em gerar resultados que satisfaçam seus acionistas e garantam sua sobrevivência e crescimento. A partir desses indicadores de desempenho, a organização é orientada a definir seus objetivos financeiros, alinhados com a sua estratégia empresarial, e que servirão como balizadores para os objetivos e medições das outras três perspectivas.

Medições típicas: faturamento, retorno do investimento, margem de lucro, etc.

Perspectiva dos Clientes - O desempenho da organização é avaliado com base na capacidade de construir um relacionamento duradouro e rentável com seus clientes. Os gerentes são orientados a identificar seus clientes e os segmentos de mercado em que irão competir e a definir seus objetivos e formas de medir o

desempenho. Os gerentes são chamados, também, a refletir sobre a competitividade de seus produtos, serviços, e sobre a segmentação e avaliação da rentabilidade de seus clientes.

Medições típicas: satisfação, fidelidade, participação no mercado, reclamações, etc.

Perspectiva dos Processos Internos - A satisfação dos clientes é alcançada através das atividades operacionais da organização. Os objetivos e medições dessa perspectiva enfatizam o foco na manutenção e melhoria do desempenho dos processos que impactam a criação de valor para os clientes. A abordagem do Balanced Scorecard oferece os meios para olhar a organização como uma cadeia de processos integrados, e não como um conjunto de departamentos isolados. Esta abordagem oferece excelentes oportunidades para a inovação de métodos e melhoria da qualidade, agilidade, produtividade e custos.

Medições típicas: qualidade, produtividade, tempo de ciclo, pontualidade, segurança e qualidade ambiental.

Perspectiva das Pessoas - As expectativas dos clientes estão em constante mudança e as organizações são pressionadas a fazer melhorias contínuas. O sucesso em vencer este desafio está fortemente calcado na habilidade das pessoas em aprender e inovar, tanto individual quanto coletivamente. Sob esta perspectiva é avaliada a capacidade da organização em desenvolver e motivar o seu capital intelectual e, conseqüentemente, inovar seus métodos, incorporar novas tecnologias e criar novos produtos e serviços.

Medições típicas: inovações, patentes, sugestões e clima organizacional.

Este trabalho tentará aplicar o BSC à Administração Municipal. Ele não pretende detalhar o assunto, mas sim, motivar interessados no campo da Administração Pública a aprofundá-lo, reestruturando - o de forma mais apropriada.

"Um simples cartão com relação de tarefas, no bolso do funcionário, pode ajudar uma empresa a atingir suas metas: o cartãozinho chama-se balanced scorecard."

"As empresas costumam levar de três a quatro meses para fazer seu primeiro scorecard." Robert Kaplan, em entrevista à Gazeta Mercantil, em 11 de novembro de 1996.