

As organizações e o processo de medição de desempenho

Amilson Carlos Zanetti*

A prosperidade e a sobrevivência de uma organização no mundo capitalista nos dias atuais estão diretamente ligadas à criação de novas práticas organizacionais, tanto no processo de produção e comercialização de seus produtos e serviços quanto no processo de gerenciamento e medição do seu desempenho.

É verdade que gerenciar uma organização nunca foi tarefa fácil, haja vista as particularidades que envolvem todo o processo: funcionários, clientes, processos internos, competição, concorrência, governo, acionistas, entre outros, sobretudo nos dias atuais, quando estão passando por um acelerado processo de transformação.

Com a abertura do mercado nacional para a entrada de produtos estrangeiros, o chamado "comércio sem fronteiras", as organizações estão passando por grandes transformações: a) aumento da concorrência; b) exigência de produtos melhores a preços menores; c) aumento da responsabilidade pelo fornecimento de produtos e serviços; d) mudanças nas suas diretrizes, quer sejam na área tecnológica, da força de trabalho ou na ordem social.

O avanço tecnológico, o processo de

globalização da economia e a mudança comportamental do consumidor a exigir produtos cada vez melhores com maior valor agregado e a preços competitivos, ou seja, um mercado mais seletivo e competitivo, trazem mudanças significativas no ambiente organizacional, além de revelar um aumento considerável da complexidade.

O contexto da era da informação exige novas habilidades para competir com sucesso, tanto para empresas industriais como para as de serviço. A habilidade para mobilizar e explorar os ativos intangíveis ou intelectuais tem-se tornado imprescindível para empresas que investem e administram ativos físicos e tangíveis.

Captar e compreender essas mudanças exige dos seus gestores um olhar para o futuro, não necessariamente adivinhá-lo, mas entender essas mudanças e como as mesmas podem afetar as organizações sob sua gestão. Esse é o desafio. Não seria nenhum absurdo afirmar que, quanto mais a organização estiver sintonizada com essas mudanças e compreender os contextos político, social, econômico, tecnológico e competitivo, melhor será o seu desempenho e a sua própria sobrevivência.

Então, mais do que nunca deve-se buscar a excelência empresarial sob todos os aspectos, principalmente no que se refere à tarefa empresarial de criar produtos de valor, captar e manter clientes satisfeitos e rentáveis, atrair e manter talentos, usar recursos produtivamente e obter lucro razoável, beneficiando-se de informações financeiras e não-financeiras atuais e cada vez mais precisas com intuito de antecipar as novas tendências de maneira eficaz e influenciar os resultados organizacionais.

Esse processo de transformação interfere na forma de gerenciamento das organizações, objetivando a sua perpe-

tuação nesse novo cenário globalizado que está se desenvolvendo, exigindo delas, ou melhor, de seus gestores uma postura realmente competitiva.

As organizações, por sua vez, estão competindo nesse novo cenário, mas vêm utilizando modelos tradicionais para avaliação de seu desempenho e condução da mesma, ou seja, estão em um mercado competitivo usando ferramentas de gestão tradicionais próprias para épocas anteriores. Os modelos tradicionais de gestão, por apresentarem dados estáticos, passados, apenas financeiros, não permitem conhecer dados oriundos dos clientes, do mercado, da estratégia organizacional, servindo para outras épocas, quando a exigência era menor, não que os dados financeiros não sejam importantes, porém a eles precisa-se agregar essas informações.

Assim, como o processo de gestão empresarial faz parte desse intenso movimento de mudanças e passa por novos desafios, torna-se inviável gerenciar essas organizações utilizando-se das mesmas ferramentas que se usavam no passado, sendo preciso trabalhar com novos modelos de decisão que atendam a esse novo cenário.

Dessa forma, como manter e direcionar o rumo para a excelência empresarial? Necessária se faz uma perfeita compreensão por parte dos gestores de suas metas e dos métodos para alcançá-las. E para alcançar esses objetivos de excelência empresarial, os gestores precisam de indicadores sobre vários aspectos do ambiente e do desempenho organizacional, sem os quais não teriam essa condição.

Também é fundamental que a organização conheça melhor os seus processos internos, melhorando-os e obtendo do ambiente externo maior número de informações possíveis com vistas a atender às necessidades dos gestores das organiza-

ções e, conseqüentemente, às mesmas.

Mas como conseguir esses indicadores? Como melhorar as informações financeiras para que elas possam contribuir efetivamente nesse processo de mudança em que vivem as organizações? Como transformar esse ambiente?

Necessário se faz então desenvolver novas formas de mensuração. O desempenho terá de ser definido de forma não-financeira para que tenha significado para os trabalhadores do conhecimento e para que seja capaz de gerar um compromisso da parte deles. A estratégia terá de ser baseada em novas definições de desempenho.

Para gerenciar esses fatores e conseguir essas informações, se propõe a adoção dos princípios do *Balanced Scorecard* (BSC), pois a mesma se caracteriza por ser um sistema de gerenciamento e de avaliação que vê o desempenho de uma unidade de negócios sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, do processo empresarial interno e da aprendizagem e crescimento, desenvolvido por Robert S. Kaplan e David P. Norton, professores da Universidade de Harvard.

Ao reunir as perspectivas financeiras, dos clientes, do aprendizado organizacional, da inovação e dos processos internos, o quadro de indicadores ajudará os executivos a compreender, pelo menos implicitamente, uma série de inter-relações, permitindo-lhes transcender as noções tradicionais sobre barreiras funcionais e, em última análise, levar ao aperfeiçoamento do processo de tomada de decisões e de resolução de problemas.

Contudo, por certo ainda, é um sistema de mensuração para esclarecer, comunicar e implementar estratégia empresarial e em cujo cerne também encontra-se o enfoque nos processos empresariais.

Executivos de empresas usam esse sistema para medir como suas unidades de negócios criam valor para os clientes atuais e futuros, como eles têm que construir e aumentar as capacidades internas e como investir nas pessoas e sistemas, necessários para melhorar o desempenho futuro.

No mundo, empresas como Mobil, Cigna, Shell e, no Brasil, Alcoa, líder mundial em alumínio Suzano, uma das maiores fabricantes de papel e celulose e a Embrapa, estatal dedicada à pesquisa no setor agropecuário já estão usando o *Balanced Scorecard* como ferramenta de apoio ao processo de decisão.

A sistemática proposta permite conhecer cada processo dentro de uma organização, sejam eles administrativos, operacionais ou comerciais e envolve todos os funcionários, atribuindo a cada etapa um valor-meta que será estabelecido após uma análise cuidadosa, permitindo avaliar o desempenho e o que está agregando valor aos acionistas e clientes.

Uma das vantagens da sistemática proposta é a possibilidade de identificar as principais causas que afetam o desempenho da organização e como elas podem ser resolvidas e que não somente os indicadores financeiros podem servir de referencial, mas também um conjunto de informações financeiras e não-financeiras.

Um ponto que merece atenção é a complexidade de elaboração dos indicadores, pois eles devem ser escolhidos levando em consideração a relação de causa e efeito, para evitar situações de que um determinado setor da empresa atinja a meta, mas prejudique outros setores ou imobilize capital, como por exemplo: a meta de prazos de entrega de produtos e serviços foi cumprida pela unidade; porém maiores estoques foram mantidos, gerando capital imobilizado, o que pode perfeitamente ser re-

solvido com a utilização de indicadores que desencorajem esses comportamentos, como as medidas de diagnóstico.

Uma das limitações da sistemática proposta é que a sua operacionalização não é simples, pois envolve mudança de atitude por parte do componentes da organização, não sendo fácil estabelecer boas medidas e exige, ainda, a participação da alta gerência, o que não inviabiliza a sistemática.

Entretanto, pode-se dizer que a sistematização do BSC constitui-se como um importante diferencial para se antecipar aos concorrentes, melhorando os aspectos internos da organização e contribuindo para a oferta de produtos e serviços com maior qualidade aos clientes; aspectos tão importantes nos dias atuais, já que as organizações e o mercado vêm passando por profundas transformações.

Conclui-se ainda que, da utilização do BSC como ferramenta de apoio ao processo de gestão, é capaz de gerar informações relevantes ao processo de decisão, tornando visíveis importantes aspectos do processo produtivo, como as perdas, além de conferirem grande ferramenta na avaliação das ações de melhoria.

Finalmente, é possível afirmar que um sistema de aferição e medição de resultados organizacionais que leve em consideração aspectos financeiros e não-financeiros é plenamente viável e real, bastando apenas que haja interesse por parte da alta administração.



* Amílson Carlos Zanetti – Contador, Auditor, Professor Universitário, Mestre em Engenharia de Produção pela UFSC.