

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
ESPECIALIZAÇÃO EM CONTROLADORIA**

**GESTÃO ESTRATÉGICA
E O USO DO *BALANCED SCORECARD***

ARTIGO CIENTÍFICO

Roberto Lermen

Santa Maria, RS, Brasil

2005

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Especialização em Controladoria**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova o Artigo Científico

**GESTÃO ESTRATÉGICA
E O USO DO *BALANCED SCORECARD***

elaborado por
Roberto Lermen

como requisito parcial para obtenção do grau de
Especialista em Controladoria

COMISSÃO EXAMINADORA:

Gilberto Brondani
(Presidente/Orientador)

Tânia Moura da Silva, Msc.

Antônio Reske Filho, Msc.

Santa Maria, Julho de 2005

GESTÃO ESTRATÉGICA E O USO DO *BALANCED SCORECARD*

Autor: Roberto Lermen¹
Orientador: Gilberto Brondani²

Resumo

Em um ambiente onde o processo de mudança é contínuo, a sobrevivência das empresas tornou-se uma tarefa complexa e difícil. A continuidade dos negócios está associada à implementação de uma estratégia competitiva, que depende fundamentalmente da viabilidade de sua implementação, e da forma como a organização desenvolve seus sistemas de informações gerenciais. Porém utilizar-se de estratégias bem fundamentadas, não basta para obter sucesso, é necessário saber executá-las e usar de ferramentas que forneçam meios para medir o seu desempenho. Este artigo faz uma abordagem sobre o processo estratégico, iniciando com um breve histórico da questão estratégica, passando para conceitos de planejamento estratégico e estratégia competitiva, onde finalmente traz o Balanced Scorecard como meio de gestão por indicadores estratégicos, uma ferramenta que traduz a visão da empresa e seus objetivos em uma série de indicadores financeiros e não-financeiros, alicerçados sobre quatro perspectivas distintas que são: a perspectiva financeira, a perspectiva do cliente, a perspectiva de processos internos e a perspectiva de aprendizado e crescimento.

Palavras-chave: Balance Scorecard, Estratégia Competitiva, Indicadores Financeiros e Não-financeiros.

Abstract

In a environment where the changes are continuous, the survival of companies returned complex and hardly. The success of the companies is related with a competitive strategy, wich depends of the viability of implementation, and the way that a companie manage the enterprise resourcing planning system. However, a good strategy is not enough to achieve a success position in the market, its necessary the knowledge how execute the strategy using the tools that provide the indicators to measure the accomplishment of the companie. This article introduce an approach about the strategic process, starting with a short historic about the strategy evolution, go by planning strategy and competitive strategy, where finally bring the Balanced Scorecard, a tool that manages the companie by strategic indicators, it translate the vision and the objectives of the companie in a several of financial indicators and non financial indicators, well founded over four distinct perspective, they are: financial perspective, client perspective, inside process perspective and learning and development perspective.

Key-words: Balance Scorecard, Competitive Strategy, Financial Indicators and Non financial indicators.

¹ Especialista em Controladoria – UFSM - e-mail: robertolermen@terra.com.br

² Mestre em Engenharia da Produção – UFSM – Professor/Contador. - Departamento de Ciências Contábeis

Introdução

As organizações estão se perguntando: Por que enfrentamos dificuldades na implementação de estratégias bem formuladas?

A resposta a esta pergunta é o que este artigo pretende fornecer, trazendo uma visão ao leitor do que é a estratégia e como se pode implementá-la de forma adequada a colher seus resultados, utilizando também ferramentas para gerenciar o processo estratégico.

As estratégias, até então a única forma pela quais as empresas criam valor, estão mudando de forma contínua, porém o problema disso tudo é que as ferramentas utilizadas para medir o seu andamento ficaram para trás, ou melhor dizendo, esquecidas. Antigamente, as empresas criavam valor através de seus ativos tangíveis, que engloba sua capacidade de transformação da matéria-prima em produtos acabados, porém na nova economia, as oportunidades para a criação de valor estão migrando da gestão de ativos tangíveis para a gestão de estratégias baseadas na capacidade intelectual dos funcionários, capacidade esta que unida a força de vontade explora os ativos intangíveis da organização, onde podemos destacar o relacionamento com os clientes, os produtos e serviços inovadores, a tecnologia da informação, sistemas de base de dados completas e atualizadas, além de sua motivação e habilidades gerenciais.

Na economia baseada em ativos tangíveis, as demonstrações financeiras eram eficazes para avaliar os investimentos em imobilizado e os recursos aplicados para gerar retorno financeiro e lucro, porém nos dias de hoje, onde os intangíveis proporcionam a vantagem competitiva, exigem-se novas ferramentas para descrever as estratégias construídas a partir desses ativos, onde faltam essas ferramentas fica impossível gerenciar.

Mediante a afirmação: “O que não é medido, não é gerenciado”, os executivos passaram a procurar sistemas de indicadores para gerenciar suas estratégias corporativas, estes indicadores tem o objetivo de medir o andamento da estratégia, porém afetam seriamente o comportamento das pessoas dentro e fora das organizações, gerando muitas vezes, mudanças de cultura organizacional. Existem empresas que defendem estratégias baseadas em relacionamento com cliente, processos eficazes e capacidade de desenvolvimento interno, porém praticam somente as medidas financeiras. Com o intuito das empresas passarem a gerenciar suas estratégias por meio de uma ferramenta eficaz, desenvolveu-se o *Balanced Scorecard*, um sistema de indicadores que preserva as medidas financeiras como resultado final dos esforços gerenciais e organizacionais, mas incorpora a estas medidas, um modelo

mais genérico e integrado que relaciona o desempenho sobre a ótica de clientes, processos internos e aprendizado dos funcionários, além de traduzir a estratégia e comunicá-la a toda a organização.

Evolução da questão estratégica

Um conceito moderno segundo Lobato, Filho, Torres e Rodrigues (2004), afirma que a estratégia é o conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e os planos para atingir os objetivos, postulados de forma a definir em que situação a organização se encontra, que tipo de organização ela é, ou ainda, deseja ser no futuro. A estratégia e os objetivos descrevem um conceito do campo de atuação da organização, eles especificam o volume, a área, e as direções do crescimento, os principais pontos fortes e meta de responsabilidade da empresa.

A evolução da estratégia se deu ao longo dos últimos 60 anos da história. Iniciou-se na década de 50 e tornou-se uma ferramenta globalmente utilizada em companhias de grande, médio e pequeno porte. O pensamento estratégico teve sua evolução através de diversas escolas clássicas, onde sucessivamente cada escola completa e engloba a anterior, marcando assim um desenvolvimento contínuo. As escolas que deram origem e evolução ao pensamento estratégico caracterizam de forma cronológica as fases que compõem este desenvolvimento do conhecimento, tais como, Planejamento Financeiro, Planejamento a Longo Prazo, Planejamento Estratégico, Administração Estratégica e Gestão Estratégica.

A primeira fase, escola de planejamento financeiro é voltada para os anos 50, onde praticamente tudo que se dizia planejamento financeiro era apenas controle financeiro. A administração da empresa aprovava um orçamento para manter o negócio com base nos pontos importantes contidos no orçamento anual, através de uma análise do que foi realizado em gastos e aplicações de recursos nos anos anteriores. O planejamento financeiro atuava de forma materializada no orçamento anual, onde a empresa estimava suas despesas com base na previsão de receitas e coordenava os recursos aos objetivos definidos no planejamento. Uma característica principal desta escola era a ênfase dada para a “Administração por Objetivos” (APO). A regra era cumprir o orçamento. Nesta escola o conceito de estratégia não era presente, pois o planejamento se detinha a um composto de números nas atividades de controle orçamentário.

A segunda fase, escola do planejamento a longo prazo, iniciou-se na década de 60, partia do pressuposto que o futuro era estimado com base em indicadores passados e atuais, e que poderiam ser melhorados a longo prazo com uma ação sobre estes no presente. Este tipo de planejamento apresentava com destaque técnicas de preenchimento dos espaços ou distâncias que existiam entre os pontos projetados como referência e os pontos desejados, nesta previa-se o futuro com elaboração de cenários com mudanças que seguiam regras de causa e efeito. A ferramenta para análise estratégica usada nesta escola era a curva da experiência, onde previa uma diminuição gradativa dos custos a medida que fosse aumentada a produção. O planejamento de longo prazo afirmava que era possível se prever o futuro analisando várias projeções e curvas de experiência. Os cenários eram projetados com ênfase em hipóteses futuras, as quais permitiam ao administrador elaborar estratégias para os anos seguintes. Portanto nesta escola era importante que a companhia prevê-se seu cenário de atuação, e procurasse controlá-lo, ou pelo menos, mantê-lo estável.

A terceira fase, já conhecida como planejamento estratégico, surgiu na década de 70, era voltada ao processo deliberado do pensamento estratégico, onde se utilizava técnicas relacionadas à avaliação do ambiente interno da empresa, mediante análise de seus pontos fortes e fracos e do ambiente externo, mediante as oportunidades e ameaças. Os conceitos mais utilizados eram baseados em sistemas de levantamento e avaliação de situações com o objetivo de definir a estratégia da companhia, e a qual devem subordinar-se todas as decisões e operações, no estudo dos principais fatores ambientais, que tem conseqüências no presente considerando uma possível evolução e novos fatores que possam afetar a empresa no futuro, e no esforço de ampliação do conhecimento dos recursos e competências da empresa procurando valorizar os insumos existentes por meio de uma utilização eficiente e seletiva dos mesmos.

A quarta fase, caracterizada como administração estratégica, teve início nos anos 80, pregava que a implementação de uma estratégia é tão importante quanto a sua formulação. Para os pensadores da época a estratégia basicamente consistia em um conjunto de regras a serem consideradas no momento da tomada de decisões a fim de orientar o comportamento de uma organização. Na elaboração da estratégia o administrador se depara com dois desafios, onde o primeiro consiste em decidir como a empresa alcançará o tão sonhado sucesso em cada área de negócios que atuará, e o segundo é uma integração de seus objetivos estratégicos nas diversas áreas de atuação em uma direção global. Esta escola considera que a essência da formulação de uma estratégia é relacionar a empresa ao seu meio ambiente, apontando que a estrutura da indústria detinha forte influência no contexto e nas estratégias disponíveis à

companhia. A escola apontou somente dois tipos de vantagens competitivas para as organizações: baixo custo e a diferenciação. Criou uma importante gama de ferramentas analíticas a fim de ajustar a estratégia generalizada para as condições predominantes no ambiente de negócios, destacam-se aspectos como, análise da estrutura da indústria, estratégias competitivas, contexto econômico e altamente disputado onde as empresas obtêm margens de lucro baseadas no gerenciamento da cadeia de valor. Esta escola participou de forma importante no desenvolvimento do pensamento estratégico.

A quinta fase, caracterizada como a escola da gestão estratégica, iniciou-se nos anos 90 preservou um enfoque mais sistêmico ao processo de planejamento estratégico, vindo a contemplar uma valorização da gestão estratégica. Nesse sentido além de planejar estrategicamente, viu-se necessário organizar, coordenar e controlar também de forma estratégica, sendo assim, houve uma descentralização das funções administrativas nas companhias. A visão centralizada do pensamento estratégico tornou-se inadequada a medida que para a alta administração bastava planejar, coordenar e controlar a empresa, focalizando atividades internas da organização, valorizando atitudes que fossem de encontro ao que acontecia nos ambientes internos e externos à organização. Neste contexto tornou-se importante uma integração total de todos os setores da organização, o processo compreendido na quinta fase, englobava uma visão sistêmica do processo e das funções estratégicas na companhia, onde as funções relacionavam-se entre si para que os objetivos fossem atingidos. Um modelo do processo da gestão estratégica compreende:

- Inputs: que são as informações, energia e matéria;
- Núcleo: que é o processo estratégico compreendendo controle estratégico, organização estratégica, coordenação estratégica, direção estratégica e planejamento estratégico, sendo que no núcleo se concentram todas as atividades que transformam as entradas de modo a obter os resultados almejados;
- Outputs: que são os resultados propriamente ditos, esses resultados devem corresponder aos objetivos definidos no planejamento estratégico. Os objetivos devem estar bem detalhados, a fim de torná-los bem operacionais.

Esta última escola entende que o sucesso do processo depende da sintonia que uma organização possui com o seu ambiente de negócios, considerando que a metodologia de gestão estratégica pode variar de empresa para empresa de acordo com as particularidades de cada uma como tamanho, atividade e cultura organizacional.

Desta forma aconteceu a evolução do pensamento estratégico, nascendo com uma visão puramente de controle financeiro, e ao longo do tempo transformou-se numa ferramenta

usada para as empresas atingirem objetivos a longo prazo mantendo uma visão no futuro e na competitividade, valorizando a ação do presente.

Estratégia Competitiva

A estratégia competitiva é a escola para o novo milênio. Ao contrário de dez anos atrás, o terceiro milênio não é mais um lugar na imaginação dos gestores, tornou-se realidade e as empresas que sobreviveram até hoje, precisam adaptar-se a este novo ambiente em que atuam, ambiente caracterizado pela concorrência acirrada, capital centralizado, ou seja, na mão de poucos investidores, a super valorização do resultado do negócio, geralmente auferido pelo retorno sobre o investimento ao acionista, tendo o governo como participante ativo no ambiente externo à empresa, sem falar de toda a expectativa da sociedade e clientela para com a empresa. Neste contexto observam-se cenários complexos e imprevisíveis, tornando difícil a formulação de uma estratégia que torne a empresa competitiva perante outras organizações, sabendo que atualmente empresas que não são competitivas estão fadadas ao fracasso ou serão incorporadas pelas competitivas.

Segundo Lobato, Filho, Torres e Rodrigues (2004), uma gestão estratégica competitiva tem como características básicas a atuação global, aprendizagem contínua, responsabilidade social, ênfase em alianças empresariais, organização em unidades estratégicas de negócios, controle pelo *Balanced Scorecard*, incentivo à criatividade e pró-atividade, e foco participativo.

Cada empresa, segundo Porter (1986), que compete em um mercado, possui uma estratégia competitiva, seja ela explícita ou implícita, esta estratégia tanto pode ser desenvolvida explicitamente por meio de um processo de planejamento como ter evoluído implicitamente através das atividades dos vários departamentos funcionais da empresa. Dispondo apenas de seus próprios meios, cada departamento funcional inevitavelmente buscará métodos ditados pela sua orientação profissional e pelos incentivos daqueles encarregados. No entanto, a soma destes métodos departamentais raramente equivale à melhor estratégia. Para uma estratégia com formulação explícita os benefícios são significativos, garantindo que pelo menos as políticas dos diversos departamentos funcionais sejam coordenadas e dirigidas de forma alinhada, visando um conjunto comum de metas e objetivos.

O desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para levarem-se com disciplina estas metas.

Para Porter (1986), a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu ambiente, embora o meio ambiente relevante seja muito amplo, abrangendo tanto forças sociais como econômicas, o aspecto principal do meio ambiente da empresa é a indústria, a indústria se caracteriza por um mercado competitivo formado por diversas empresas que fabricam produtos substitutos entre si, formando o mercado em que ela compete, com a concorrência presente.

As direções das estratégias tomadas em uma empresa são definidas pela visão, missão e valores da organização. Sendo uma etapa essencial na implementação de uma estratégia competitiva ela permite ao estrategista detectar os sinais de mudança, identificar as oportunidades, planejar de forma coerente ao negócio e criar condições para a realização de atividades pró-ativas. As diretrizes estratégicas refletem diretamente no comportamento da empresa, pois a empresa adota uma posição ao definir uma estratégia, passando ao mercado suas intenções como companhia, que pode ser qualidade, tecnologia, atendimento, preço, etc, onde tudo isso dará origem a uma imagem, que será absorvida pela clientela.

A estrutura industrial tem uma forte influência na determinação das regras competitivas do jogo, assim como das estratégias potencialmente disponíveis para a empresa. Forças externas à indústria são significativas principalmente em sentido relativo a cada empresa, uma vez que as forças externas em geral afetam todas as organizações presentes no mercado, e o ponto básico encontra-se nas diferentes habilidades das empresas em lidar com essas forças, diferenciando uma empresa da outra, tornando uma empresa mais competitiva que as demais.

Porter (1986), afirma que a meta da estratégia competitiva para uma unidade empresarial é encontrar uma posição dentro da indústria, onde a companhia possa melhor se defender contra estas forças competitivas ou influenciá-las em seu favor. As forças competitivas se dividem em:

- Forças de entrada: Entrantes potenciais, ameaça de novos entrantes;
- Forças de ameaça de substituição: Substitutos, ameaça de produtos ou serviços substitutos;
- Forças dos compradores: Poder de negociação dos compradores;
- Forças dos fornecedores: Poder de negociação dos fornecedores;
- Forças da concorrência: Rivalidade entre os atuais concorrentes;

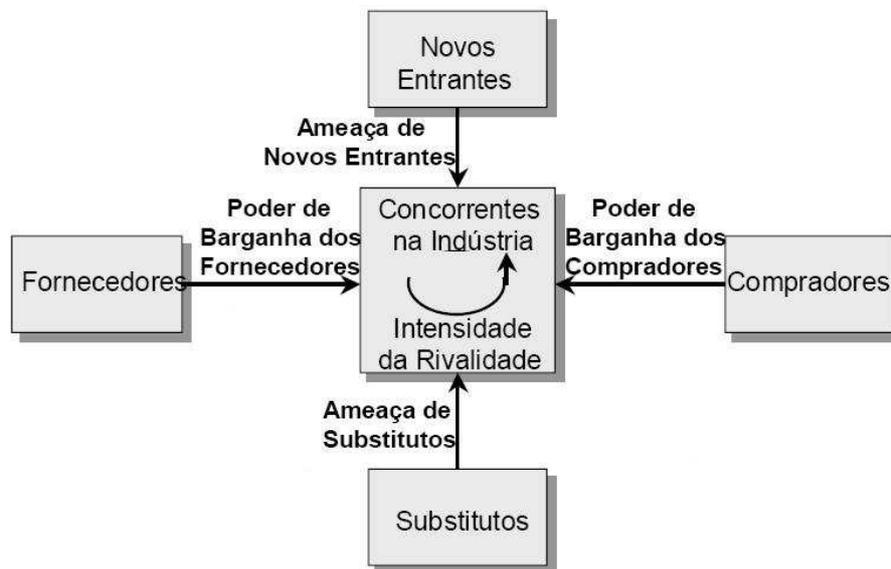


Figura 1. Forças Competitivas. Porter, Michael E. 1986.

As cinco forças competitivas em conjunto determinam a intensidade da concorrência na indústria, bem como a rentabilidade do negócio, sendo que a força, ou as forças mais acentuadas, predominam, e tornam-se cruciais para a formulação de estratégias.

O conjunto dessas forças determina o potencial de retorno a longo prazo sobre o capital investido. A análise sobre as cinco forças deve apresentar em detalhes e de forma compreensível o ambiente de negócios no qual a empresa atua. Os concorrentes ali existentes devem ser conhecidos, assim como os produtos substitutos e novos entrantes em potencial, assim como outras forças, por exemplo, forças governamentais, regras para novos produtos ou até mesmo eventos naturais poderiam influenciar o mercado.

Existe um método clássico para a formulação de estratégias competitivas que se tornou padrão no meio empresarial, este método consiste em uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelos quais ela irá trabalhar para alcançar seus objetivos. Como se fosse uma roda, onde no centro estão as metas da empresa, que são sua definição geral do modo como esta deseja competir e seus objetivos econômicos e não econômicos, já os raios que dão sustentação a funcionalidade da roda, são as políticas operacionais básicas com as quais a empresa busca atingir suas metas. As políticas operacionais básicas compreendem várias áreas e processos da empresa: fabricação, distribuição, vendas, marketing, mercados-alvo, produtos, finanças e controles internos, P&D,

compras e mão-de-obra, portanto para cada área ou processo deve-se obter, baseado nas atividades da companhia, uma formulação detalhada das políticas operacionais básicas aplicáveis a estas áreas funcionais, desta maneira a administração da empresa poderá ser mais ou menos específica na utilização destas políticas básicas operacionais, sendo que uma vez definidas, o conceito da estratégia adotada pela empresa poderá ser um guia para o gerenciamento global do negócio.

Uma estratégia competitiva deve considerar 4 fatores básicos que determinam os limites nos quais, uma companhia pode realizar-se com sucesso:

Fatores Internos à companhia:

- Pontos fortes e pontos fracos da companhia;
- Valores pessoais dos principais implementadores;

Fatores Externos à companhia:

- Ameaças e oportunidades da indústria (econômicas e técnicas);
- Expectativas mais amplas da sociedade;

Estes fatores devem ser considerados antes de uma empresa desenvolver um conjunto de metas e políticas possíveis, reais, e de forma que possam executá-los.

Os pontos fortes e fracos compõem os seus ativos e as qualidades em relação a concorrência, abrangendo recursos financeiros, recursos tecnológicos, posição da marca e etc. Os valores pessoais de uma empresa representam as motivações, visões e aspirações de seus executivos principais e de todo o pessoal responsável pela estratégia adotada. Os pontos fortes e fracos da companhia unidos aos seus valores de recursos humanos compõem os limites internos das estratégias pelas quais uma empresa poderá operar.

As ameaças e oportunidades da indústria definem o mercado em que a empresa compete, com seus riscos e oportunidades. As expectativas da sociedade sobre a companhia têm como consequência impactos relativos as políticas do governo, interesses do meio social na companhia, e cobrança por parte da sociedade referente a posturas que a companhia deve tomar.

Ao identificar as forças competitivas uma empresa deve posicionar-se, analisando os seus pontos fortes e fracos em relação ao mercado. Sendo assim a estratégia competitiva é composta por ações de ataque ou defensivas, no intuito de desenvolver uma posição defensável em um mercado, enfrentando com sucesso as cinco forças competitivas para obter um retorno considerável sobre o capital investido.

As empresas ao decorrer dos anos descobriram diversas maneiras de atingir este fim, e a melhor estratégia para uma empresa é única, somente daquela empresa e que reflete suas

particularidades. Porém as estratégias podem concentrar-se em três tipos genéricos, que podem ser implementados isoladamente ou de forma combinada. Para enfrentar as cinco forças competitivas, podem ser usadas as seguintes estratégias:

- Estratégia de liderança no custo total: o baixo-custo em relação ao concorrente deve ser o foco central de toda a estratégia, procurando manter qualidade do produto, o atendimento na pós-venda, a assistência técnica, e outros componentes que fazem da empresa ser bem colocada no mercado.

- Estratégia de diversificação: é uma estratégia voltada ao produto ou serviço, onde a empresa procura destinar seus esforços para colocar no mercado um produto único, com diferencial sobre os demais já existentes, forçando o mercado a identificar benefícios em adquirir aquele produto, por ter características específicas e qualidade superior.

- Estratégia de foco: é voltada para a concentração de esforços em determinado segmento de linha de produtos, clientes ou segmento geográfico. A organização atingirá um status de nível superior por atender com mais excelência as necessidades de seu mercado ou segmento alvo, ou ainda uma posição de menor custo benefício neste segmento, ou possível ambos, porém não será diferenciada e nem líder em menor custo perante o mercado.

O processo de escolha de qual estratégia deve-se seguir exige atenção especial da alta administração, ela deve ser resultado de uma série de análises dos diferentes aspectos que compõem as alternativas propostas, e também deve representar a melhor opção para a empresa atuar no ambiente. A estratégia é um processo onde acontecem situações novas a cada ciclo operacional, o que desencadeiam a necessidade de uma reavaliação da estratégia para possíveis ajustes, buscando sempre a melhor maneira para executá-la, portanto a estratégia deve ser um processo contínuo.

Planejamento Estratégico em ação

O desenvolvimento do planejamento estratégico é consequência de um evolução histórica que teve o seu início no século XVIII, na Revolução Industrial da Inglaterra e da Alemanha.

Planejamento Estratégico pode ser definido por Rasmussen (1990) como um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes e fracos de uma organização, considerando as oportunidades e ameaças do ambiente em que opera na intenção de

estabelecer objetivos, estratégias e ações que possibilitem o desenvolvimento da competitividade. O planejamento estratégico é uma ferramenta primordial que a alta gestão de empresas possui, é muito utilizada atualmente para obter vantagens sobre os seus competidores e conseguir identificar oportunidades no seu macroambiente operacional.

Considerando que os macroambientes econômico, social e político estão sujeitos a seguidas alterações, que a tecnologia e produtos tornam-se obsoletos de forma acelerada ou, sob a visão da curva de maturidade no mercado, os ciclos econômicos entre o crescimento e a desaceleração das empresas assumiram um comportamento extremamente dinâmico, que as oportunidades no mercado devem ser identificadas com antecipação, e ainda que as iniciativas pró-ativas tornaram-se necessárias, o planejamento estratégico transformou-se no sistema de gestão do fim do século XX, e sem dúvida, na única forma com a qual uma gestão pode realizar sua estratégia visando oportunidades e melhorar significativamente os seus lucros. Poucas vezes na economia, o macroambiente esteve sob constantes mudanças, tomado por ameaças. Porém por outro lado, aparecem as oportunidades para empresas que possuem flexibilidade e planejamento adequado para poder identificar tais ameaças e oportunidades neste ambiente de alterações dinâmicas, onde as condições de ontem não serão as mesmas de amanhã.

O planejamento estratégico e a conseqüente gestão estratégica ajudam a alta gestão a identificar ameaças, e a capacitam a maximizar os benefícios e minimizar as surpresas no macroambiente turbulento e imprevisível dos últimos anos. Planejamento estratégico, é um ato puro de planejar o futuro perante as limitações psicológicas e físicas, os pontos fortes e fracos de uma organização, considerando as alterações do comportamento do macroambiente, em relação aos segmentos econômicos, políticos, tecnológicos, sociais, ecológicos, legais, geográficos, demográficos e, principalmente, competitivos. É um processo contínuo, uma forma de pensar, uma cultura comportamental, um processo decisório de transição do presente para o futuro. Por isso, a elaboração, e somente a elaboração do plano estratégico, não pode ser delegada a ninguém, ela tem que nascer, ser formulada e implantada pela alta gerência, e posteriormente, o planejamento é transformado em gestão estratégica por todos os níveis hierárquicos da empresa. A responsabilidade para a elaboração, acompanhamento do funcionamento, a aceitação por parte dos funcionários e a transformação do planejamento estratégico em gestão estratégica, também é única e exclusivamente da alta gestão, e especialmente não devendo ser delegada na sua totalidade a um consultor externo ou a um alto executivo de confiança, pois tal pessoa possa não ter o conhecimento do negócio necessário e consistente tal como os executivos.

Atualmente, a gestão da empresa está notavelmente mais complexa, especialmente pela insistente interferência dos governos na regulamentação da microeconomia com veículos fiscais e legais que podem apresentar ameaças para a continuidade do negócio, assim como podem oferecer novas oportunidades. O planejamento estratégico facilita a identificação destas eventuais alterações no macroambiente e ajuda a alta gestão a tomar medidas corretivas ou até a acionar planos de ação. Torna o processo decisório mais eficiente, onde uma ampla delegação de poderes e responsabilidades para executar os processos definidos no planejamento, para os diferentes níveis hierárquicos, promove um eficaz processo de tomada de decisões de baixo para cima e vice-versa, já que os níveis hierárquicos assumiram responsabilidades dentro da sua estrutura de gestão estratégica desde a gestão funcional, operacional e executiva, até a alta direção. A permanente observação do comportamento do macroambiente e a necessidade de cumprir os diferentes níveis do planejamento, ou seja, a alta gestão responsável pelos macroobjetivos, a gestão executiva, a gestão funcional responsável pelos objetivos operacionais e funcionais, estimulam que cada nível hierárquico participe dinamicamente no processo de tomada de decisões na execução do planejamento.

A atividade do planejamento estratégico estimula o desenvolvimento e o crescimento da organização no cumprimento dos objetivos estratégicos, estabelecidos pelo mesmo, e dentro de um calendário estratégico. Cada nível hierárquico pode medir seu desempenho baseado nos objetivos estratégicos, dos quais ele mesmo participará da concepção durante a elaboração do plano estratégico. Os canais do sistema de comunicação interdepartamental não ficam congestionados e não há tensões na tomada de decisões geradas pelos eventuais riscos envolvidos, já que o plano estratégico destaca nitidamente os objetivos de cada unidade estratégica, onde a tomada de decisões é simplesmente uma atividade dinâmica para cumprir exatamente o que foi requerido de cada nível hierárquico. Além disso, e este talvez seja um dos pontos mais importantes, os gerentes e executivos terão maior compromisso e vínculo com as metas e objetivos da empresa, já que eles mesmos participaram na elaboração e aprovação do plano estratégico, que precisa do seu processo decisório na sua realização.

A gestão estratégica, forma sob todos os aspectos um espírito de equipe, pela mesma necessidade de executar reuniões freqüentes para a análise de dados, ou para a execução de auditorias de desempenho, caracteriza atividades que formam hábitos de trabalho em equipe e de ajuda mútua e, naturalmente, formam uma linguagem comum entre os membros, o que evita entendimentos e interpretações livres entre os executivos que possuem objetivos globais alinhados no plano estratégico, elaborado pelos próprios executivos.

Os objetivos globais, em consequência do planejamento estratégico, facilitam e promovem uma melhor coordenação dos esforços dos funcionários dos diferentes níveis hierárquicos da organização, o que, sem um planejamento estratégico acabaria numa atitude não alinhada a estes objetivos. Tendo objetivos globais, a comunicação entre os executivos flui de forma fácil, já que o trabalho em equipe é constituído fazendo a necessidade de ajuda mútua para cumprir objetivos individuais no cumprimento dos macroobjetivos da companhia.

O Planejamento Estratégico do negócio pode ser elaborado em etapas, iniciando com a declaração da visão e da missão do negócio, a análise do ambiente interno (forças e fraquezas), a análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças), implementação e formulação de estratégia, formulação de metas e objetivos, feedback e controle.

A partir da visão e da missão da organização pode-se estabelecer ações que serão implementadas, analisadas e acompanhadas visando atingir os objetivos e metas estabelecidas. Para isso, elabora-se uma estratégia corporativa. O plano de negócios da uma organização deve contemplar, de forma clara e objetiva, essa formulação estratégica.

Visão da Organização

É o estado que a organização deseja atingir no futuro. A visão tem a intenção de propiciar o direcionamento dos rumos de uma organização. A declaração de visão não deve estabelecer ou expressar fins quantitativos, mas sim a direção em que a organização pretende seguir, ou ainda, um quadro do que a organização deseja ser, retrata sua personalidade e o caráter. Assim, a declaração de visão de uma organização deveria refletir as suas aspirações e suas crenças. Ao ler a declaração de visão de uma organização, os empregados devem interpretar seu negócio como uma pessoa, como algo com que eles têm concordam e acreditam. A declaração de visão ajudará os empregados a visualizarem sua organização de uma forma mais pessoal, dando um sentido de compromisso com ela.

Missão da Organização

A declaração de missão da organização deve refletir a sua razão de ser, qual o seu propósito e o que a ela faz. Para que a declaração de missão seja efetiva, ela deve destacar as atividades da organização e que a diferenciam de todas as outras atuantes no mercado, incluindo os mercados para os quais ela serve, as áreas geográficas em que atua e os produtos e serviços que oferece, a missão deve incluir as principais conquistas que se prevê para a empresa, e transmitir o que se quer dizer de forma clara, coerente e instigadora.

Análise do Ambiente Externo e Interno

Na análise das oportunidades e ameaças, os executivos devem conhecer as partes do ambiente que precisam monitorar para atingir suas metas. Uma organização precisa monitorar as forças macroambientais (demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, sociais e culturais) e microambientais (consumidores, concorrentes, canais de distribuição, fornecedores) que afetam seu sucesso de negócio. Uma empresa precisa estar preparada para rastrear tendências e desenvolvimentos importantes. Para cada tendência ou desenvolvimento, a administração precisa identificar as oportunidades e ameaças associadas. As oportunidades podem ser classificadas de acordo com a atratividade e a probabilidade de sucesso. A probabilidade de sucesso da organização não depende apenas da força de seu negócio, das exigências básicas para ser bem-sucedida em seu mercado alvo, mas também das suas competências para superar seus concorrentes, ser competitiva. Alguns desenvolvimentos do ambiente externo representam ameaças. As ameaças podem ser classificadas conforme seu grau de relevância ou probabilidade de ocorrência. Uma vez a administração ter identificado as principais oportunidades e ameaças enfrentadas pela organização, é possível caracterizar sua atratividade global. Não é necessário corrigir todas as fraquezas do negócio nem destacar suas forças. A grande questão é se o negócio deve ficar limitado a essas oportunidades em que possui as forças exigidas ou se deve adquirir forças para explorar outras oportunidades melhores.

Metas e Objetivos

Muito se confunde a respeito destes dois conceitos quando se faz um planejamento estratégico do negócio. Quando não se tem uma definição clara das metas de um negócio tanto a longo como a curto prazo, de nada adianta fazer-se um planejamento estratégico, por mais completo que seja, pois qualquer caminho é idêntico. Então, a principal razão de se escrever as metas e objetivos do negócio é procurar adequar e orientar o caminho a ser seguido para que a organização esteja cumprindo sua missão em direção à sua visão. A principal diferença entre metas e objetivos é que a meta indica intenções gerais da organização e o caminho básico para chegar ao destino que você deseja. Já os objetivos são as ações específicas mensuráveis que constituem os passos para se atingir a meta. Quando todas as suas metas são alcançadas a missão da organização está atendida. As metas devem ser definidas de forma quantitativa, ou seja, devem ser metas específicas, mensuráveis, alcançáveis, relevantes, e com prazos definidos.

Enquanto a missão da organização descreve o que ela é, as suas metas representam a forma de conduzi-la em direção à sua visão. Algumas características que podem estar presentes nas metas são: elas podem representar objetivos financeiros, prever lucratividade e retorno sobre o investimento, são mensuráveis e específicas, são relacionadas com a missão e visão, focam resultados, são desafiadoras, são passíveis de controle, tem prazo limitado, visam o crescimento do negócio, etc. As Metas são resultados abrangentes com os quais a organização assume um compromisso definitivo. Para atingir suas metas, a organização deve estar disposta a comprometer os recursos, dinheiro e pessoas necessários para alcançar os resultados almejados. As metas definidas para a organização devem ditar as opções de negócio, orientando o processo decisório em toda a organização. As metas devem criar um elo entre as ações da organização e sua missão.

Os objetivos são declarações específicas que se relacionam diretamente a uma determinada meta, fornecem detalhes do que deve ser feito e quando. Geralmente são associados a números e datas. Dessa forma, é fácil de se determinar se um objetivo foi alcançado. Não existem objetivos isolados. Não relacionados com suas metas mais amplas, eles têm significado restrito, sendo até bastante confusos.

Algumas características dos objetivos seriam ter relevância no processo, ter prazos para alcançá-los, serem possíveis de atingir, ser mensuráveis, etc. Objetivos referem-se a algo tangível. De uma forma coerente cada meta deveria ter um ou mais objetivos que a suportam. Cada objetivo deveria incluir o nome dos responsáveis pela tarefa e a data limite para o cumprimento das mesmas. Então, a meta e os objetivos devem ser considerados em conjunto para se ter clareza em seu entendimento.

O planejamento estratégico facilita e consolida a integração de informações e a formação de banco de dados, o que cria um consistente sistema de comunicações na empresa. A própria elaboração do plano estratégico requer uma consolidação de várias informações, que geralmente continua na conseqüente gestão estratégica que segue normalmente a implantação do planejamento estratégico para realizar os macroobjetivos, metas, objetivos operacionais e objetivos funcionais dentro dos limites do calendário estratégico e dos ciclos orçamentários do ano fiscal ou econômico.

***Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão estratégica**

Para manter o rumo na excelência empresarial, os executivos de diversas companhias precisam de indicadores sobre vários aspectos do ambiente externo e do desempenho da organização que dirigem. Para tal, as empresas podem utilizar-se de uma ferramenta intitulada “*Balanced Scorecard*” ou simplesmente BSC, onde esta oferece à alta administração das empresas os instrumentos necessários para que elas consigam alcançar o sucesso. Competindo em um ambiente complexo, é importante que as empresas compreendam de forma perfeita suas metas e os métodos para alcançá-las. Segundo Kaplan e Norton (1997), o BSC traduz a missão e a estratégia em uma série de medidas de desempenho que servem para a empresa medir a situação em que se encontra em relação aos resultados almejados.

As medidas adotadas pelo *Balanced Scorecard*, são frutos da visão, missão e estratégia da organização, ele integra a gestão estratégica de curto, médio e longo prazos, objetivando o aprendizado e desenvolvimento da organização. Vários fatores impulsionam as empresas a adotarem o BSC como ferramenta gerencial estratégica, tais como, clareza na comunicação e descrição da estratégia da empresa, com objetivos e medidas bem definidos, foco no negócio, desenvolve a liderança da alta direção, disciplina na organização, alinha programas e investimentos e direciona para as melhores opções para alocação de recursos e capital.

O *Balanced Scorecard* está alicerçado sobre quatro perspectivas equilibradas que o direcionam na sua elaboração, são elas, perspectiva financeira, perspectiva do cliente, perspectiva dos processos internos da empresa, e perspectiva do aprendizado e crescimento.

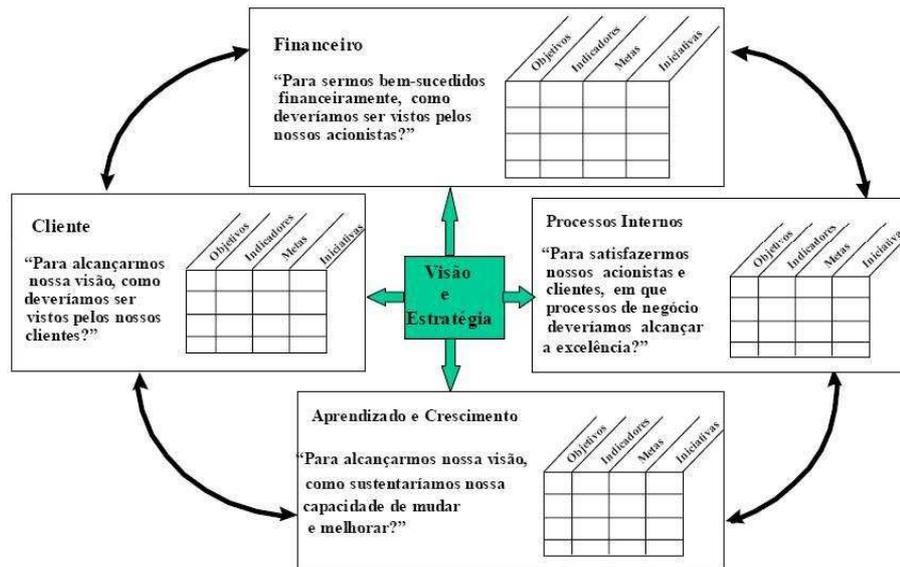


Figura 2. Perspectivas do Balanced Scorecard. Kaplan e Norton. 1997. p.10

Na perspectiva financeira, os objetivos e medidas financeiras mostram se a estratégia está sendo benéfica para os resultados financeiros da organização, sendo que a relação de causa e efeito nas medidas financeiras deve ser mantida, pois irá influenciar nas outras demais perspectivas, assim pode-se medir o desempenho financeiro, e analisar a que distância se encontra do que foi almejado, um exemplo seria, se um objetivo estratégico for a redução gradativa de custos, pode-se considerar o percentual de diminuição dos custos indiretos, como indicador para mensurar o andamento da estratégia. A perspectiva financeira deve envolver três aspectos financeiros estratégicos como: aspecto do crescimento e mix de receita, onde ocorre o aumento da oferta de produtos e serviços, a conquista de novos mercados consumidores, e a mudança de produtos e serviços ofertados, aspecto da redução dos custos e melhorias no processo produtivo, onde a empresa procura reduzir os custos de produção ou realização de serviços, e um aspecto importante que é a utilização dos ativos e estratégia de investimentos, onde a empresa procura produzir mais com o mesmo número de ativos que possui atualmente, diminuindo o grande volume de capital de giro necessário para a sustentação do negócio.

Alguns objetivos típicos para a perspectiva financeira utilizados pelas empresas são: retorno sobre o investimento (ROI), lucro, vendas cruzadas, crescimento do rendimento, fluxo de caixa, baixo custo, custo total de entrega, desempenho operacional, conquista de fatia de mercado, custo dos fornecedores, aumento da margem de lucro.

A perspectiva do cliente reúne objetivos e medidas que identificam o mercado e os segmentos em que a organização projeta atuar para ter melhores resultados financeiros. Essa perspectiva também mantém a relação de causa e efeito. Geralmente as organizações utilizam-se de um amplo conjunto de medidas nesta perspectiva, que são:

- Participação de mercado: Esta medida representa a proporção de vendas da empresa em relação ao seu mercado, podendo-se considerar um total de clientes, o valor de capital investido e a quantidade vendida;

- Retenção de clientes: Representa o retorno adquirido com os clientes que compraram o produto ou serviço, que depois de um tempo, retornaram para a empresa afim de uma nova aquisição;

- Captação de clientes: Quantidade de produto vendido para novos mercados consumidores;

- Satisfação do cliente: Medida que retrata o nível de satisfação dos clientes com sua linha de produtos ou serviços, prazo de entrega, atendimento pós-venda, análise das reclamações e das expectativas dos clientes;

- Lucratividade dos clientes: Verifica se o esforço destinado a uma parcela de clientes está trazendo retorno financeiro para a empresa.

Para esta perspectiva, a satisfação do cliente está ligada ao valor agregado no produto ou serviço, então de forma evolutiva, as empresas devem oferecer maior valor ao cliente, sendo tarefas delas, identificar quais valores são esperados pelo cliente, para isso é importante focalizar o segmento de mercado em que atuam, buscando estabelecer um relacionamento contínuo e duradouro com o cliente. Conceitua-se o valor agregado ao produto ou serviço como sendo:

- Atributos do produto ou serviço: funcionalidades, características, preço e qualidade;

- Imagem e reputação: valores intangíveis que conquistam o cliente para a organização, esta imagem é refletida pela organização no seu modelo de atuação, esta imagem pode ser valorizada quando são adotadas características organizacionais voltadas para o social, gestão ambiental, cumprimento de leis e diretrizes governamentais, segurança de seus funcionários, qualidade de vida, clientela fiel, etc.

- Relacionamento com o cliente: Refere-se aos motivos que levam o cliente a comprar na organização, tais como a honestidade na negociação, prazos de entrega dentro do combinado, motivos esses que fazem o cliente ver a organização com bons olhos passando a respeitá-la criando uma relação de confiança mútua, o que hoje em dia, é muito analisado pelo

consumidor no momento em que ele decide comprar um produto. A organização pode saber a diferença entre os clientes fiéis e os de ocasião.

Assim o valor é composto pela soma destes três atributos acima, que são adicionados ao produto quando o cliente pensar em adquirí-lo.

Alguns objetivos típicos da perspectiva dos clientes são: produtos de qualidade, imagem marcante (top of mind), experiência de compra, responsabilidade, cliente lucrativo, parceria com clientes, relacionamento duradouro, líder da fatia de mercado e entrega imediata.

A perspectiva dos processos internos reúne a medição do desempenho dos processos internos, procurando monitorar os processos existentes como também aqueles que se tornarão necessários em um futuro próximo para atender as necessidades dos clientes. Neste caso uma organização poderá observar a necessidade de implantar novos processos para prever necessidades futuras dos clientes ou oferecer novos serviços ou produtos que os clientes valorizam muito. A abordagem do BSC sobre a medição do desempenho de processos, costuma resultar na identificação de processos totalmente novos, nos quais a organização deve procurar níveis de excelência superiores para obter os resultados financeiros necessários e resultados dos clientes. As organizações buscam a inovação, criação de valor contínuo, o que revela um futuro mais promissor do que o foco nas operações de curto prazo, portanto o processo de desenvolvimento de novos produtos para atingir novos clientes, é o que vai garantir o desempenho econômico, sendo mais importante do que somente manter de maneira coerente e eficiente as operações já existentes. Porém um BSC bem elaborado provém à organização a possibilidade tanto a inovação de onda larga quanto as operações de onda curta. Uma cadeia de valor genérica pode representar o necessário para as organizações ao construir a perspectiva de processos internos, tal cadeia é dividida em:

- Processo de inovação: A empresa vai a campo e pesquisa as principais necessidades dos clientes e depois focaliza seus projetos de produtos e serviços na direção que atenderá a estas necessidades.

- Processo de operações: Conhecido como a onda curta nas organizações, onde começa com o pedido do cliente até a entrega do produto final, considera a duração deste ciclo, como também prioriza a entrega eficiente, no prazo estabelecido com o cliente.

- Processo de serviço pós-venda ao cliente: É a pós-venda em si, a fase final da cadeia de valor, onde incluem a garantia de conserto, correções em possíveis defeitos, devolução do produto, etc.

Assim nesta perspectiva os executivos identificam os processos em que devem buscar a excelência, com o objetivo de atender as expectativas dos acionistas e de segmentos específicos de clientes.

Alguns objetivos típicos da perspectiva de processos internos: inovação do produto, gerenciador do fornecedor, utilização de equipamentos, manutenção eficiente, equipamentos atualizados, baixo custo de produção, segurança, programa eficaz de vendas e excelente canal de gerenciamento.

A perspectiva do aprendizado e do crescimento retrata a necessidade de melhorias contínuas dos processos e de muita astúcia para desenvolver inovação e capacidades adicionais. Os valores de uma organização estão ligados a sua capacidade de desenvolver o seu quadro funcional, identificando e treinando as lideranças, para melhorar a eficiência operacional. Esta perspectiva engloba no BSC um ambiente de aprendizado estratégico e estabelece objetivos e medidas para orientar o aprendizado organizacional. Existem aspectos importantes que devem ser analisados:

- Capacidade dos funcionários: É tarefa das organizações formarem e reter seus recursos humanos, identificar e absorver todo o seu potencial, também desenvolver metas e programas de crescimento individual, alinhando aos objetivos maiores da organização;

- Capacidade dos sistemas de informação: Os sistemas de informação dão apoio aos gestores para a tomada de decisões, com rapidez e agilidade, também auxiliam o processo contínuo de mudança no qual o funcionário é peça fundamental;

- Motivação e empowerment: Relaciona o clima organizacional, a motivação dos funcionários para produzir resultados, tudo isso se reflete através dos sistemas de recompensas que as organizações adotam.

A estrutura de medição do aprendizado e crescimento é dividida entre indicadores essenciais, que trazem a satisfação dos funcionários, a retenção dos funcionários e a produtividade dos funcionários, e os indicadores impulsionadores que contemplam a competência do quadro de funcionários, a infra-estrutura tecnológica e o clima para ação. Estes dois tipos de indicadores unem-se para atingir um resultado, sendo que os impulsionadores agem diretamente sobre a satisfação dos funcionários, que é considerado um aspecto muito importante para a organização, pois funcionário satisfeito aumenta a produtividade, a capacidade de resposta e qualidade de seu serviço impactando na qualidade para o cliente.

Alguns objetivos típicos da perspectiva de aprendizado e crescimento: o alinhamento dos trabalhadores, o acesso a informações, a cultura de desempenho, o envolvimento

organizacional, a retenção de empregados, o clima de pesquisa, a pesquisa de satisfação dos empregados e a habilidade dos trabalhadores.

O BSC permite a empresa o acompanhamento de sua trajetória através dos controles financeiros, mas também se utiliza da construção de capacidades e na aquisição de ativos intangíveis indispensáveis para um crescimento futuro.

A estratégia pode ser apontada como um conjunto de objetivos com relação de causa e efeito. Essa relação se caracteriza pelo fato de que um objetivo pode ter sido a causa do efeito de outro, então esta relação de causa e efeito deve estar presente nas quatro perspectivas, como exemplo pode-se citar um objetivo financeiro como aumento da receita, ter causa ligada ao efeito de um objetivo de clientes, como conquistar maior fatia de mercado o que poderia aumentar o faturamento da empresa, e assim por diante. Os vetores de desempenho também devem ser tratados em um bom projeto de BSC onde os resultados alcançados dependem desses vetores, pois somente assim comunicarão a maneira que estes resultados serão atingidos no decorrer do planejamento, como exemplo de vetores de desempenho pode-se colocar a pesquisa de opinião sobre a satisfação do cliente, que terá ligação com o resultado de retenção de clientes. Portanto um BSC deve expressar de forma nítida a ligação entre os resultados e os vetores de desempenho.

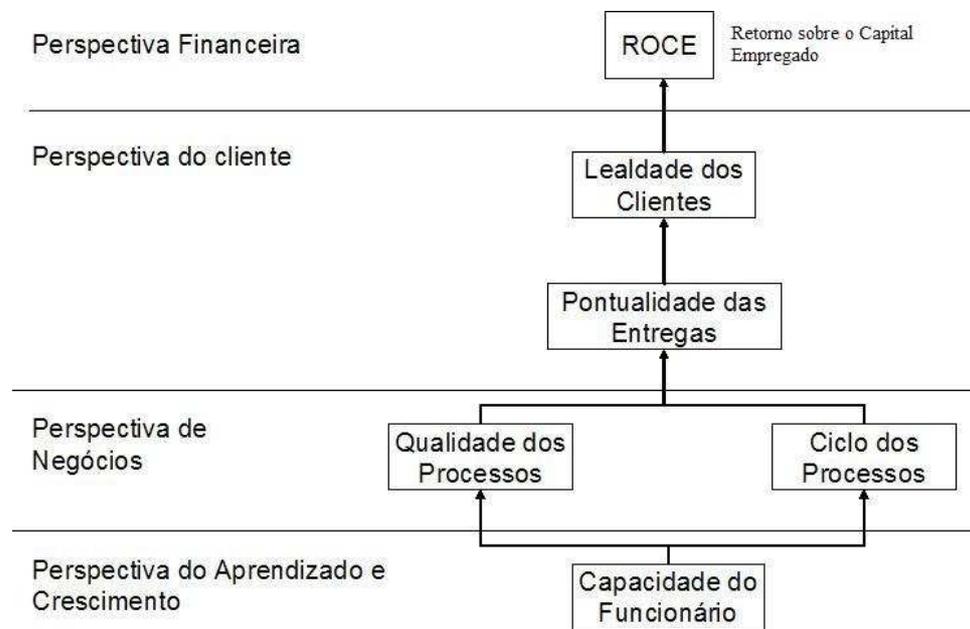


Figura 3. Cadeia de relação de causa e efeito. Kaplan e Norton. 1997.

As empresas entraram em um novo ambiente competitivo, onde a era industrial deu lugar à era da informação. Muitos princípios que dominavam a era industrial tornaram-se obsoletos nesta nova era, hoje não se obtêm mais vantagens competitivas somente com o desenvolvimento tecnológico aplicado a ativos físicos das empresas e com a excelência na gestão eficaz dos ativos e passivos das organizações. O ambiente da era da informação exige novas capacidades para assegurar o desenvolvimento sustentável. A capacidade de gerenciar ativos intangíveis tornou-se muito mais importante do que gerenciar os ativos tangíveis, pois os ativos intangíveis permitem a uma organização desenvolver relacionamentos com os clientes preservando a fidelidade e conquistando novos, atendendo suas necessidades com projetos e serviços inovadores, permitem também a produção de bens e serviços customizados com alta qualidade a preços baixos e ciclos de produção mais curtos, valorizam o incentivo dos funcionários e o bem estar destes, tanto em sua vida profissional quanto pessoal, mantendo assim processos com qualidade e tempos de resposta menores, permitem também que se utilize tecnologias de informação, bancos de dados e sistemas gerenciais. As empresas da era da informação estão voltadas para um novo conjunto de premissas operacionais:

Processos funcionais: As empresas da era da informação trabalham com processos de negócios integrados abrangendo todas as funções tradicionais, adequando os resultados da especialização funcional com a agilidade e qualidade na integração de processos.

Relacionamento com clientes e fornecedores: A logística de abastecimento, a logística interna e de distribuição funcionam de forma integrada de forma que a produção seja puxada pelos pedidos, e não empurrada abaixo na cadeia de produção. A integração de um sistema entre os pedidos dos clientes até os fornecedores dos insumos para a produção, garante agilidade, melhorias e menor tempo de resposta a todas as unidades organizacionais que formam a cadeia de valores.

Segmentação de Mercado: As empresas devem conhecer as necessidades e preferências de consumo do seu universo de clientes, oferecendo produtos e serviços de forma personalizada, praticando com eficiência o marketing de relacionamento e baseando-se em informações e tecnologia para abordar seu mercado alvo, nunca sendo prejudicada pelo custo da flexibilidade e alta variedade de produtos mantendo pequenos volumes de estoques.

Mercado Global: As fronteiras nacionais ou estaduais deixaram de ser um obstáculo para as organizações que na era da informação passam a competir com as melhores empresas do mundo todo em seu ramo de negócio. Sendo assim o foco de lançamento de um produto ou serviço pode abranger clientes do mundo todo, portanto é importante que ela opere com a

agressividade e agilidade de uma empresa global, porém mantendo a sensibilidade para as expectativas dos clientes locais.

Inovação tecnológica: A vantagem competitiva que um produto ou serviço detêm atualmente sobre os demais da sua espécie não perdura para sempre, é necessário que as empresas objetivem parcelas consideráveis de seus recursos para pesquisa e desenvolvimento tecnológico, buscando assim, a eterna posição entre as melhores do seu ramo, vendendo produtos com qualidade e que sempre estão atendendo as necessidades dos clientes na medida em que o tempo passa, o cliente está exigente e disposto a pagar pela melhor solução, e para isso as empresas devem se preparar.

Conhecimento Compartilhado: As empresas devem manter centralizadas nas altas gerências as decisões estratégicas que dão rumo às organizações, pois normalmente as pessoas que ocupam estas posições têm uma visão holística do negócio e conhecem as melhores opções para a empresa operar de forma sólida e estável, porém também é importante, que a informação chegue até o nível mais baixo da cadeia hierárquica, onde os funcionários de baixo escalão, que trabalham no dia-a-dia da produção (produtos ou serviços) são especialistas, cada um em suas funções, podendo servir como fontes valiosas de conhecimento quanto ao processo que desempenham sugerindo melhorias para a redução de custos e tempo de resposta às atividades, agregando valor ao produto e ao processo.

Atualmente, as empresas estão se esforçando para se transformarem competitivas no futuro, utilizando-se de programas como qualidade total, just-in-time, produção enxuta, empresa enxuta, organização focalizada no cliente, custos baseados em atividades, empowerment e reengenharia, todos esses programas tem histórias de sucesso, prometem melhorias excepcionais de desempenho e a geração de retorno para as partes mais interessadas nas empresas, os acionistas, clientes, fornecedores e funcionários. Esses programas têm como meta melhoria ou a sobrevivência, porém são geralmente iniciativas isoladas da estratégia, melhorias de desempenho exigem que as empresas utilizem novos sistemas de medição e gestão, sem estes, e apenas com medidas financeiras de desempenho passado, será impossível que a empresa caminhe rumo ao futuro estando mais competitiva, com tecnologia de ponta e administrando por competência.

O foco e o alinhamento fazem a receita principal para que uma empresa alcance seus extraordinários resultados financeiros. Com o foco bem definido uma empresa consegue mesmo com recursos financeiros limitados, manter sua operação lucrativa e em crescimento contínuo, concentrado seus esforços no foco projetado. O alinhamento proporciona a empresa uma definição em seu rumo, onde funcionários estão alinhando seus objetivos e metas aos

objetivos e metas da corporação, através de ferramentas de gerenciamento da *performance* individual do funcionário. Neste contexto o *Balanced Scorecard* possibilitou às empresas focalizar e alinhar suas equipes executivas, unidades estratégicas de negócios, recursos humanos, sistemas de informação e recursos financeiros na estratégia organizacional.

O sucesso alcançado pelas empresas que adotaram novas estratégias voltadas ao BSC não resultou do lançamento de um novo produto ou serviço extraordinário, do desenvolvimento de ativos intangíveis ou até mesmo de grandes investimentos de capital, mas sim da capacidade interna da empresa em criar valores sem igual para os clientes e segmentos de mercado definidos, para alcançar resultado, as empresas aprenderam a explorar melhor os ativos tangíveis e intangíveis já existentes nas organizações, as novas estratégias liberaram capacidades e ativos até então ocultos dentro das empresas. O *Balanced Scorecard* forneceu às empresas os métodos para que fossem bem utilizados estes ativos que se uniram para gerar sustentação a longo prazo. A combinação de matérias-primas, recursos financeiros, ativos fixos e capital humano somado a um bom aproveitamento dos mesmos através da estratégia bem elaborada é o que deu origem ao sucesso alcançado. Também o BSC envolve todos os empregados da organização e não somente o alto escalão, na elaboração da estratégia, ele fornece um referencial para desenvolver e comunicar a estratégia internamente de maneira produtiva e valorosa. A estratégia deve possibilitar sua descrição, a partir do momento em que se define qual é a estratégia, é criado um referencial geral que servirá de base para a descrição e implementação das estratégias, este novo referencial conhecido com mapa estratégico, fornece fundamentação para o desenvolvimento do *Balanced Scorecard*, o novo sistema gerencial estratégico. A relação de causa e efeito entre os objetivos (metas) e as medidas necessárias para alcançar tais objetivos nos mapas estratégicos mostra como os ativos intangíveis como participação de mercado, poder de inovação, satisfação e competências podem tornar-se resultados financeiros, retenção de clientes, desenvolvimento de novos produtos e serviços, que por sua vez são tangíveis. Os mapas estratégicos e os *Balanced Scorecards* formam o sistema gerencial estratégico utilizado pelos gerentes da economia baseada em conhecimento, além de possibilitar que toda a organização (unidades e empregados) entenda a estratégia da companhia.

As organizações são compostas por vários setores, unidades organizacionais e filiais, cada um com sua própria estratégia, para um bom desempenho da organização como um todo, é necessário que as estratégias individuais sejam integradas e conectadas, isso resultará em uma sinergia entre as partes que a compõem. O que compõem as organizações são especialidades funcionais, como finanças, fabricação, marketing, vendas, engenharia,

compras, logística, e cada área funcional têm seus conhecimentos, cultura e linguagem, o que pode gerar dificuldade de comunicação entre as diversas áreas, portanto é necessário romper esta barreira para que o alinhamento seja efetivado, ocorrendo a difusão de uma mensagem consistente e um conjunto de medidas coerentes a estratégia em todas as áreas dispersas, uma maneira de conexão entre as áreas poderia ser objetivos e metas comuns contidas em seus *scorecards*, utilizando o BSC de maneira coordenada em toda a organização.

Para a implementação de uma estratégia com o uso do BSC torna-se necessário envolver ativamente toda a organização, ou seja, todos os funcionários. Organizações focalizadas na estratégia pregam que todo o seu corpo funcional deve conhecer e compreender a estratégia, conduzindo suas atividades cotidianas para alcançar o êxito desta, os funcionários descobrirão formas de atuação compatíveis aos objetivos estratégicos estabelecidos. O BSC pode servir como ferramenta para a comunicação e educação interna da organização, para que a estratégia seja executada os funcionários devem conhecê-la. As organizações devem treinar seus funcionários a nível das quatro perspectivas do BSC, além de tornar público internamente os *scorecards* de nível corporativo e os das unidades de negócios, comunicando o que importa de maneira holística. É necessário que a estratégia seja tarefa cotidiana dos funcionários, motivando-os para a sua execução.

Na grande maioria das empresas, o orçamento anual e o plano operacional são peças chave para o seu gerenciamento, é analisado basicamente o que foi orçado versus o realizado, o desempenho efetivo versus o previsto e são tomadas medidas de ação para solucionar eventuais problemas, rotinas de toda e qualquer organização, sendo que esta gestão tática é muito importante. Estas organizações têm problemas na implementação de suas estratégias, pois não reservam tempo para discuti-la, preocupando-se somente com a gestão destes itens acima, porém uma organização voltada a estratégia costuma agir de maneira diferente, elas integram em um único processo o gerenciamento tático e o gerenciamento estratégico, é o que tem feito empresas que adotaram o BSC. Para a realização desta integração, o BSC tem papel relevante, no caso de integrar a estratégia da empresa no orçamento anual, o BSC aponta quais itens são relevantes para a realização de investimentos e destino de recursos, no processo de adaptação e desenvolvimento da estratégia, o BSC proporciona a visualização das relações de causa e efeito nas hipóteses estratégicas, a medida que é implementada, e o feedback reporta o progresso atingido, as empresas têm condições de testar as hipóteses da estratégia. Além disso, reuniões mensais para a discussão do BSC são importantes e fornecem uma avaliação da estratégia, a idéia de relatórios abertos a toda organização, transmitindo os resultados alcançados, com base no princípio que a estratégia é tarefa de todos na empresa,

mantém todos os funcionários informados e hábeis para executar suas tarefas. O *scorecard* pode ser atualizado de imediato junto com as prioridades levantadas no acompanhamento, sendo que não é necessário aguardar para o próximo orçamento anual para tomar medidas necessárias, a empresa torna-se mais sensível a mudanças que ocorrem em seu ambiente interno e externo, podendo ajustar com maior precisão seus objetivos e medidas, avaliando-os continuamente, assim a estratégia passa de um evento isolado anualmente para fazer parte de um processo contínuo.

Para a organização voltada à estratégia obter sucesso na realização de seus objetivos é necessário o envolvimento ativo da equipe executiva, disponibilizar das ferramentas certas e processos reengenhadados muitas vezes pode ser muito pouco no decorrer de um planejamento. A estratégia organizacional e o BSC exigem mudanças, na maioria das vezes mudanças de cultura também, portanto as pessoas do topo devem atuar como líderes efetivos do processo de mudança, perigando o desperdício de uma extraordinária oportunidade de crescimento se isto não se efetivar. No início do processo estratégico o foco se concentra na conscientização das equipes, essa mobilização é necessária, criando impulso para o trabalho começar, sendo promovida pelos líderes, ela incorpora o senso de urgência, formaliza um conjunto de orientadores dos caminhos a serem tomados, desenvolve a visão da empresa, tornando a necessidade da mudança algo claro para os funcionários. Após a governança da empresa entra em ação com base em trabalhos e comunicação interna, transmitindo os novos valores e promovendo a mudança necessária. Com isso as empresas modificam os sistemas gerenciais a fim de consolidar e reforçar o novo ambiente corporativo. Deste modo a estratégia também deve evoluir constantemente para adequar-se as novas oportunidades e ameaças.

Elaboração e difusão do *Balanced Scorecard*

Kaplan e Norton (1997) analisam que o processo de elaboração e difusão do *Balanced Scorecard*, é efetuado em quatro etapas ou processos:

- Tradução da visão;
- Comunicação e comprometimento;
- Planejamento de negócios;
- Feedback e aprendizado;

Tradução da visão: É o processo de traduzir a missão da empresa de forma compreensível para os gerentes divisionais. Isso ajuda os gestores a formar um consenso em torno da visão e estratégia da organização. As diretrizes estratégicas devem ser traduzidas de forma fácil em termos operacionais e oferecer orientação útil para as ações dos gestores. A declaração da missão empresarial deve ser expressa através de um conjunto integrado de objetivos e indicadores, que representam direcionadores de sucesso a longo prazo e que devem ser aceitos por todos os gerentes divisionais.

Comunicação e comprometimento: Esta etapa permite aos gestores comunicar sua estratégia, de cima para baixo, na organização, e unir os objetivos empresariais aos departamentais e individuais, efetuando o alinhamento necessário para a execução da estratégia.

Planejamento de negócios: Este processo permite às organizações integrar seus planos de vendas e financeiros. É nesta etapa que as estratégias e iniciativas da empresa devem ser transformadas em indicadores para os planos dos gestores divisionais, bem como para formar uma base para as decisões de alocação de recursos e estabelecimento de prioridades.

Feedback e aprendizado: O feedback e os processos de revisão da estratégia e foco existentes concentram-se no fato de que a empresa, seus departamentos e seus empregados, terem alcançado suas metas financeiras previstas. Com o BSC como ferramenta gerencial, uma empresa poderá monitorar os resultados de curto prazo a partir das três perspectivas – clientes, processos internos de negócios e aprendizado e crescimento – adicionado as metas financeiras, e assim avaliar a estratégia adotada medindo o recente desempenho. Este quarto processo possibilita o aprendizado estratégico.

A implementação do *Balanced Scorecard*

A construção do primeiro *Balanced Scorecard*, conforme apontada por Kaplan e Norton (1997), pode ser através de uma abordagem sistemática que busque consenso e clareza na tradução da missão e visão da organização em objetivos e medidas operacionais. É necessário o envolvimento de pessoas que conhecem e dominem a operação da empresa e que sejam capazes de estruturar o processo, coletando as informações para a elaboração do *scorecard*. A equipe executiva deve estar totalmente engajada neste processo atuando com liderança e comprometimento.

Os motivos para o desenvolvimento de um *Balanced Scorecard* devem estar claros entre o pessoal da cúpula da empresa, assim como os principais propósitos deste projeto. A definição dos objetivos do programa viabilizará o estabelecimento dos objetivos e das medidas do *scorecard*, obtenção do consenso entre os participantes do projeto e o esclarecimento da estrutura para os processos de gestão e implementação do projeto.

Adquirido o consenso em relação aos objetivos e os motivos pelos quais implantar um *Balanced Scorecard*, a empresa precisará selecionar uma pessoa que será o arquiteto do projeto, ou líder, esta pessoa será responsável pela organização, orientação, cronograma, metodologia e desenvolvimento do *scorecard*, apresentando os resultados e o decorrer do projeto ao pessoal da alta administração periodicamente.

Um plano típico e sistemático adaptável a uma série de organizações para implantar o *Balance Scorecard*, é composto por quatro etapas conforme a seguir:

- Arquitetura de Indicadores: Nesta etapa, o arquiteto do projeto precisa reunir-se com a alta administração para definir a unidade de negócios em que será implantado o *Balanced Scorecard*. Para a escolha da unidade é importante observar se ela possui uma cadeia de valores completa, apresentando inovação, operações, marketing, vendas e serviços, esta unidade terá seus próprios produtos e clientes, operações de vendas, logística e instalações físicas. Definida qual a unidade o arquiteto deverá analisar os objetivos financeiros, temas corporativos (meio ambiente, segurança, etc) e o relacionamento com outras unidades (clientes comuns, oportunidades para abordagens integradas, etc), este conhecimento é necessário, pois orienta o processo de desenvolvimento, evita que a unidade defina objetivos e metas às custas de outras unidades, além de tornar visível as limitações e oportunidades no seu relacionamento com as demais.

- Consenso em relação aos objetivos estratégicos: Após o arquiteto ter em mãos toda a documentação necessária que abrange a visão, missão, estratégia da empresa, ambiente competitivo, tendências de crescimento do mercado, concorrência, necessidades dos clientes e tecnologia, ele fornece este material para uma série de altos executivos da organização, após a análise feita por eles, é necessário uma reunião com cada um, para obter informações sobre objetivos estratégicos e as idéias da empresa para com o *Balanced Scorecard*, já abrangendo as quatro perspectivas. Realizadas as reuniões o arquiteto reúne-se com sua equipe para discutir o que foi abordado nas reuniões, destacando o que é importante e preparando uma relação preliminar dos objetivos e medidas que servirão de base para a reunião com a alta administração, o resultado deverá ser uma classificação dos objetivos dentro das quatro perspectivas, e deve-se levar em conta se os objetivos tem relação com a estratégia da unidade

de negócios, e se os objetivos nas diferentes perspectivas estão interligados pela relação de causa e efeito. No workshop dos objetivos para a alta administração, são selecionados os principais, analisando cada um individualmente, não expondo sua relação com os demais, apontando seus pontos fortes e suas deficiências, a equipe executiva pode ser dividida em quatro grupos, um para cada perspectiva, espera-se que até o final do encontro tenha sido selecionado de três a quatro objetivos, com uma lista de indicadores potenciais para cada um.

- Escolha e desenvolvimento de indicadores: Nesta fase cada subgrupo terá que refinar a descrição dos objetivos estratégicos, identificar o indicador ou indicadores para cada objetivo, aqueles que melhor captam a intenção do objetivo, e para cada indicador proposto, será necessário identificar as fontes de informações necessárias e as ações para viabilizar estas fontes de informações, além de identificar as relações importantes entre os indicadores de cada perspectiva do *scorecard* individualmente, bem como a relação dos indicadores entre as diferentes perspectivas, analisando como as medidas se influenciam. Para a escolha dos indicadores devemos levar em consideração aqueles que melhor comuniquem o significado da estratégia. A escolha bem sucedida se detém nos vetores de desempenho, que são os indicadores que fazem o resultado acontecer. Em um segundo workshop, agora para um nível hierárquico mais baixo, é apresentado a visão, a estratégia, os objetivos e seus indicadores experimentais para o *scorecard*, o maior objetivo desta segunda reunião seria criar uma sensação de posse dos objetivos e indicadores por parte da gerência de segundo escalão, e comprometimento com todo o projeto do *scorecard*, outro objetivo seria comunicar as intenções e o conteúdo do *scorecard*, para um maior número de pessoas, e no final elaborar um plano de comunicação para todos os funcionários da empresa. Metas de superação para cada um dos indicadores devem ser desenvolvidas, inclusive os índices de melhoria desejados.

- Plano de Implementação: Uma equipe formada pelos líderes de cada subgrupo, desenvolverá um plano para a implantação do Balanced Scorecard. Esse plano deve incluir como os indicadores serão obtidos através dos sistema de informação, apontado a maneira correta para extrair essas informações do banco de dados, deve-se também comunicar o projeto para toda a organização, já preparando as unidades descentralizadas. Uma terceira reunião com a alta gerência é necessária para acordar sobre os objetivos, indicadores, e validação das metas de superação propostas pela equipe de implementação, este encontro apontará uma série de medidas preliminares para as metas. Por fim é necessário integrar o BSC ao sistema gerencial da unidade.

Ao final do projeto deverá ter sido traduzida a estratégia em objetivos e indicadores para as quatro perspectivas, o que pode gerar novos sistemas para o fornecimento dos dados do scorecard, e alteração de processos gerenciais devido ao uso do BSC como ferramenta de gestão.

Conclusão

Por meio da estratégia competitiva as organizações poderão obter estabilidade financeira e rendimentos superiores, a estratégia que melhor posicionar a empresa no ambiente, e lidar com as forças competitivas a seu favor, trará o melhor desempenho da empresa no mercado, ela envolve o negócio a fim de posicioná-lo na melhor maneira para que se destaque em relação aos seus concorrentes no mercado.

Uma empresa que adotar o *Balanced Scorecard*, terá muitos benefícios, tais como: esclarecer a estratégia e obter um consenso em relação a esta perante todo o seu quadro funcional, proverá iniciativas de mudanças organizacionais, desenvolverá capacidade de liderança nas unidades de negócios e sinergia entre estas unidades alinhando-as no mesmo objetivo global. O *scorecard* pode tornar-se a espinha dorsal de um sistema gerencial em uma organização, basta alinhar e apoiar processos como:

- Esclarecimento e gerenciamento contínuo da estratégia;
- Comunicação da estratégia a todos os níveis da organização;
- Alinhamento das metas e objetivos dos departamentos e dos funcionários de forma individual;
- Iniciativas estratégicas alinhadas;
- Relação dos objetivos estratégicos com as metas de longo prazo e os orçamentos anuais;
- Revisões contínuas de estratégia e operacionais;
- Feedback trazendo o conhecimento e promovendo o aperfeiçoamento contínuo da estratégia;

O BSC permite que todos os processos gerenciais sejam alinhados à estratégia de longo prazo implementada, onde estes mantêm o seu foco voltado para a estratégia. O desenvolvimento desta ferramenta dá à empresa, uma clara visão do futuro e do caminho para chegar lá, desenvolve o conhecimento organizacional que viabiliza a visão da companhia, é

um processo que atrai toda a energia da companhia e compromete toda a equipe da alta administração com a estratégia definida. Com o conhecimento do que vem pela frente as pessoas realizam um sentimento de garra e vontade de vencer, as expectativas aparecem. Quando fazem a transição da visão para a ação, as empresas aproveitam o entusiasmo como força para extrair todo o valor resultante do desenvolvimento de um *Balanced Scorecard*.

As organizações da era da informação somente alcançarão o tão sonhado sucesso se investirem e gerenciarem seus ativos intangíveis, sendo o intelectual como principal. O desenvolvimento dos recursos humanos deve ser integrado aos processos de negócios baseados nos clientes, a produção em massa de produtos e serviços, deve dar lugar a maior diversificação, flexibilidade, qualidade, inovação, tudo para atender a necessidades específicas de mercados alvo. O desenvolvimento dos funcionários é que dará início a essas melhorias, pelo uso das tecnologias de informação e procedimentos alinhados. À medida que as empresas investem neste potencial humano, o seu sucesso ou fracasso não podem mais serem medidos pelos modelos tradicionais de contabilidade financeira, pois esse modelo não sabe analisar investimentos que trarão retorno em novas capacidades para valor futuro, se baseia em acontecimentos passados. O BSC não menospreza os acontecimentos passados, mas adiciona às medidas financeiras os indicadores de desempenho futuro como as perspectivas do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento, esses elementos resultarão em medidas tangíveis da estratégia. O poder de um *Balanced Scorecard* se revela quando este passa de um sistema de indicadores para um sistema de gestão estratégica.

Referências Bibliográficas

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação – balanced scorecard**. 20. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia – the strategy-focused organization. como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. 10. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

LOBATO, David Menezes; FILHO, Jamil Moysés; TORRES, Maria Cândida S.; RODRIGES, Murilo Ramos A. **Estratégia de empresas**. 3. Ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2004.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva – técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1986.

RASMUSSEN, U. W. **Manual da metodologia do planejamento estratégico: uma ferramenta científica da transição empresarial do presente para o futuro adotado para o âmbito operacional brasileiro**. 1. Ed. São Paulo: Aduaneiras, 1990.