

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

BALANCED SCORECARD

Autor: Valdemir Giroto

Projeto Técnico apresentado à Universidade Federal do Paraná para obtenção de título de Especialista em Gestão Empresarial.

Orientador: Prof. Sérgio Bulgacov.

**CURITIBA
2005**

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	01
1.1 OBJETIVO GERAL.....	04
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	04
1.3 METODOLOGIA.....	04
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	05
2 A CONSTRUÇÃO DE UM MODELO CIENTÍFICO.....	07
2.1 O PROCESSO ESTRATÉGICO.....	07
2.1.1 As Dimensões do Planejamento.....	14
2.1.2 Níveis do planejamento.....	17
2.1.2.1 Planejamento estratégico.....	19
2.1.2.2 Planejamento tático.....	20
2.1.2.3 Planejamento operacional.....	22
2.2 A IMPORTÂNCIA DA ESTRATÉGIA.....	24
2.2.1 A Administração Estratégica.....	25
3 O BALANCED SCORECARD NA BUSCA DE UM EQUILÍBRIO.....	28
3.1 INSIGHT: A ORIGEM DO MODELO INTUÍDO.....	28
3.1.1 O Foco da Ferramenta <i>Balanced Scorecard</i>	30
3.2 A METODOLOGIA DO BALANCED SCORECARD.....	32
3.3 AS PERSPECTIVAS DO <i>BALANCED SCORECARD</i>	37
3.3.1 Perspectiva Financeira.....	41
3.3.2 Perspectiva dos Clientes.....	43
3.3.3 Perspectiva dos Processos Internos da Organização.....	44
3.3.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento.....	47
3.4 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E O <i>BALANCED</i>	52
<i>SCORECARD</i> ...	
4 CONSIDERAÇÕES SOBRE A IMPLANTAÇÃO DA FERRAMENTA <i>BALANCED SCORECARD</i> NA LE REPAS ADM. DE RESTAURANTES EMPRESARIAIS LTDA.....	58
4.1 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES.....	61
5 CONCLUSÃO.....	62
REFERÊNCIAS.....	64

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 – DESENVOLVIMENTO DO HORIZONTE ESTRATÉGICO.	09
FIGURA 02 – CICLO BÁSICO DOS TRÊS TIPOS DE PLANEJAMENTO.	18
FIGURA 03 – DESENVOLVIMENTO DE PLANOS TÁTICOS.....	21
FIGURA 04 – OS VETORES CRÍTICOS DO BALANCE SCORECARD....	31
FIGURA 05 – O BALANCED SCORECARD – BSC COMO ESTRUTURA PARA AÇÃO ESTRATÉGICA.....	35
FIGURA 06 – ESTRUTURA DO BALANCED SCORECARD (BSC) PARA A TRADUÇÃO DA ESTRATÉGIA DA ORGANIZAÇÃO.....	39
FIGURA 07 – CICLO DE CAUSA E EFEITO COM RESULTADO INDESEJADO.....	40
FIGURA 08 – CADEIA GERADORA DE LUCROS.....	42
FIGURA 09 – MODELO DE CADEIA DE VALORES GENÉRICOS DA PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS.....	46
FIGURA 10 – INDICADORES ESSENCIAIS.....	51
FIGURA 11 – DINÂMICA DO PROCESSO ESTRATÉGICO, ELABORADA COM BASE NO CONCEITO DE INCREMENTAÇÃO LÓGICA.....	55
FIGURA 12 – O PROCESSO ESTRATÉGICO E A CONTRIBUIÇÃO DÃO BALANCED SCORECARD.....	56

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01	– ETAPAS DO PLANEJAMENTO.....	15
QUADRO 02	– NÍVEIS DE PLANEJAMENTO.....	18
QUADRO 03	– CARACTERÍSTICAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	19
QUADRO 04	– PLANEJAMENTOS.....	23
QUADRO 05	– PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO X ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA.....	27
QUADRO 06	– PERSPECTIVAS PROPOSTAS PELA METODOLOGIA DO <i>BALANCED SCORECARD</i>.....	38

RESUMO

O presente trabalho evidencia a importância de integrar o *Balanced Scorecard* (BSC), ao planejamento estratégico de uma organização. O resultado esperado consiste em desenvolver indicadores de desempenho que possibilitem o acompanhamento dos resultados em vários níveis, tornando possível uma visualização micro e macro das unidades de negócio. Isso permite a conexão de atividades estratégicas e, quando necessária, uma análise e reavaliação de suas estratégias de negócios e de suas ações, possibilitando uma correção rápida de rumo para adequar-se ao mercado e alcançar os objetivos e metas da organização.

Palavras-chaves: planejamento estratégico, *balanced scorecard*, missão, visão, estratégia.

ABSTRACT

The present work evidences the importance to integrate Balanced Scorecard (BSC), to the strategical planning of an organization. The waited result consists of developing performance pointers that make possible the accompaniment of the results in some levels, becoming possible a visualization micron and macro of the units of business. This allows the connection of strategical activities e, when necessary, an analysis and reevaluation of its business-oriented strategies and its action, making possible a fast correction of route to adjust it the market and to reach the objectives and goals of the organization.

Word-key: strategical planning, balanced scorecard, mission, vision, strategy.

1 INTRODUÇÃO

A mudança é um tema fundamental para a vida humana, além de ser um fator importante para a vida organizacional, podendo ocorrer a qualquer tempo. Na atual situação, a sobrevivência das organizações não depende apenas de simples mudanças frente às pressões do ambiente, mas da capacidade que elas têm de antecipar os eventos e as respostas às ameaças e oportunidades que o ambiente impõe, a fim de que cresçam e sobrevivam em meio a mudanças.

Durante muitos anos, foram os dados financeiros os únicos e mais importantes indicadores utilizados pelas organizações para avaliarem sua gestão. Porém, nos dias atuais novas necessidades foram impostas às empresas. Tem-se que obter resultados a partir da definição de um planejamento estratégico que integra as diferentes áreas da empresa o que, sem dúvida, representa uma revolução no conceito tradicional de gerenciar “assumir o autocontrole”.

Uma nova era competitiva vem se constituindo rapidamente no ambiente organizacional. As práticas tradicionais nas relações de troca no mercado já não produzem os mesmos resultados. Alteram-se, de forma rápida, as expectativas dos clientes que estão a cada dia, mais exigentes, enquanto que do ponto de vista da oferta, a concorrência é cada vez mais acirrada. As grandes mudanças na economia mundial, caracterizadas pela globalização e rapidez tecnológica, vêm impondo a necessidade das organizações estarem cada vez mais comprometidas com a busca de maior competitividade, traduzida em ganhos de produtividade e melhoria de qualidade.

O sucesso de um empreendimento está no seu propósito principal, naquilo que está definido na sua missão e visão, na sua definição estratégica. Ter um produto revolucionário, com um ótimo preço e com uma qualidade acima da concorrência pode fazer a diferença, porém não é tudo. Há necessidade de entender como funciona o complexo empresarial, o processo da organização, e dotá-lo de instrumentos, de ferramentas que indiquem a cada momento como está a empresa e dê meios para que cada responsável em cada atividade na empresa possa corrigir o rumo com agilidade e eficácia.

O sistema de indicadores afeta fortemente o comportamento das pessoas dentro e fora da empresa. Se quiserem sobreviver e prosperar na era da informação, as empresas devem utilizar sistemas de gestão de medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades. Infelizmente muitas empresas defendem estratégias baseadas no relacionamento com clientes, competências essenciais e capacidades organizacionais, medindo o desempenho apenas com medidas financeiras.

O que uma empresa define como indicador é o que ela vai obter como resultado; as medidas nas organizações afetam de maneira muito significativa o comportamento dos gerentes e empregados. Medidas tradicionais que têm sido utilizadas no mundo dos negócios, como retorno sobre investimento, produtividade por pessoa, todas elas focalizadas em controle, originadas das funções financeiras tradicionais e referentes ao histórico empresarial, podem dar algum sinal relacionado à performance atual e crescimento pontual da empresa, mas não explicitam esforços e resultados orientados para essas áreas, como melhorias, inovações e investimentos voltados à aprendizagem organizacional.

Os modelos tradicionais de performance financeira serviram bem à era industrial, mas já não são apropriados para direcionar e avaliar habilidades e competências que as empresas da era do conhecimento devem dominar.

Existem muitas ferramentas de controle de gestão atualmente, no entanto elas não transmitem claramente aos tomadores de decisão a visão e os objetivos que devem ser atingidos para o alcance desta visão. Algumas vezes se consegue estabelecer objetivos, mas, como se pode mensurar o alcance destes objetivos? Existem dezenas, centenas, às vezes milhares de indicadores, que embora seja importante a sua monitoração, não alcançará a visão da empresa.

A década de 90 mostrou a necessidade de acompanhar os planos e estratégias organizacionais através de ferramentas gerenciais adequadas. Surge assim, o *Balanced Scorecard*. Essa ferramenta baseia-se na formulação de indicadores que estejam diretamente alinhados às estratégias da organização, sob as perspectivas dos clientes, usuários, sociedade, financeira, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Por meio dessa integração a empresa consegue traduzir sua visão e estratégia em ações

práticas do seu dia a dia, além de criar um sistema de gestão de performance formado por vetores que integram ativos tangíveis e intangíveis monitorando o desempenho da empresa e, conseqüentemente, a eficiência das estratégias adotadas.

O futuro da organização depende cada vez mais de sua capacidade para satisfazer as necessidades explícitas e implícitas que o mercado solicita. Um dos desafios que as organizações necessitam superar é de descobrir o que o cliente quer frente a tantas mudanças e priorizar os processos que devam ser gerenciados, considerando esse cenário evolutivo. Alcançar o consumidor e mantê-lo fiel, tem sido um desafio.

Os mercados estão cada vez mais saturados e o excesso de opções faz com que exista a necessidade de produtos e serviços diferenciados. O cliente tende a ter comportamentos bastante diversificados, ser mais bem informado e buscar o que melhor atenda às suas exigências a um preço mais baixo. É preciso planejar o futuro da organização e ater-se a processos que criam valor para o cliente, bem como, ter um sistema de medição capaz de demonstrar como a organização está se comportando perante as turbulências do mercado, observando os ativos tangíveis e intangíveis para poder projetar o futuro.

Muitas empresas atualmente medem os seus desempenho principalmente através de indicadores financeiros e de processos produtivos; que são necessários, porém incompletos. O *Balanced Scorecard* busca preservar estes indicadores, mas também incorpora um conjunto de medidas mais representativo e integrada que vincula o desempenho segundo as perspectivas financeiras, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Porém, uma das maiores dificuldades de gestão das empresas do mundo inteiro é conseguir que todo o corpo profissional opere de forma alinhada com o pensamento estratégico da diretoria e da presidência da empresa.

Torna-se cada vez mais difícil encontrar modelos adequados de gestão e de comunicação que mantenham todo o time agindo de forma alinhada com as metas estratégicas da organização. Mas, o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de abordagem que permite a operacionalização da estratégia, facilitando a comunicação e

a compreensão dos objetivos estratégicos aos vários níveis organizacionais. Através da ferramenta a alta direção dispõe de uma visão compreensiva e integrada do negócio e de um processo contínuo de monitorização do desempenho.

1.1 OBJETIVO GERAL

O presente trabalho tem como objetivo principal evidenciar a importância de integrar o *Balanced Scorecard* (BSC), ao planejamento estratégico para uma gestão estratégica na organização Le Repas Adm. de Restaurantes Empresariais Ltda.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analisar as necessidades para a implantação da ferramenta *Balanced Scorecard* dentro da empresa;
- integrar as técnicas do BSC para proporcionar vantagem competitiva à organização ao mesmo tempo em que coloca em evidência a estratégia da organização;
- desenvolver indicadores de desempenho financeiros e não financeiros que possibilitem a análise dos resultados a serem apresentados.

1.3 METODOLOGIA

Este trabalho terá como foco uma organização prestadora de serviços, especificamente na área de alimentos, por ter sido observado a carência de metodologia própria de procedimentos que sistematicamente eliminem obstáculos para a garantia da qualidade percebida pelos clientes. Será realizado uma extensa pesquisa

bibliográfica sobre a ferramenta *Balanced Scorecard* para servir de embasamento aos objetivos propostos.

A dinâmica de uma organização está baseada na existência dos diversos processos que se interconectam entre si e produzem os resultados esperados e, esses processos deverão ser gerenciados de modo a considerar o grau de impacto exercido na empresa como um todo por vários fatores, tanto externos como internos.

Assim, propõe-se a utilizar uma metodologia para a gestão estratégica, desenvolvendo o gerenciamento de processos através da utilização das perspectivas do BSC na escolha dos macro-processos a serem otimizados, bem como, selecionar indicadores de desempenho financeiros e não financeiros, integrados, que contribuirão para que a organização possa desempenhar da melhor forma possível suas atividades, tendo como foco principal à satisfação das expectativas dos clientes.

O modelo proposto considera que a melhor forma de fornecer produtos e os serviços de qualidade no setor de alimentação é por meio da implementação de um programa de gestão estratégica da qualidade. A utilização do *Balanced Scorecard* no gerenciamento de processos, contribuirá para medir como os processos criam valor para todos os envolvidos nos processos da organização, ao mesmo tempo em que mantém o interesse no desempenho financeiro.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho aqui em questão será apresentado da seguinte forma:

O primeiro item traz a introdução sobre o assunto: a ferramenta "*Balanced Scorecard*".

O segundo item identifica e analisa o planejamento estratégico como uma importante técnica administrativa que busca ordenar as idéias das pessoas, de forma a criar uma visão do trajeto que a organização deverá seguir para em seguida coordenar, dispor as ações que vão representar a implementação do plano estratégico.

O terceiro item apresenta a ferramenta *balanced scorecard* que é uma ferramenta de gestão que possui por finalidade mais do que o processo de tomada de decisões, já que tem seu foco também na comunicação da estratégia e o *feedback* de seu cumprimento. O principal objetivo do *balanced scorecard* está no alinhamento do planejamento estratégico com as ações operacionais da empresa por meio das seguintes ações. Ainda identifica sua atuação dentro do planejamento estratégico.

No quarto item serão analisadas as necessidades e possibilidades da implantação da ferramenta *Balanced Scorecard* na empresa Le Repas Adm de Restaurantes Empresariais Ltda evidenciando as razões pelas quais ocorre a necessidade dessa implantação.

O ultimo item traz as considerações feitas sobre a ferramenta de gestão *Balanced Scorecard*.

2 A CONSTRUÇÃO DE UM MODELO CIENTÍFICO

Para um perfeito entendimento sobre a construção e integração de um modelo, onde estratégia, missão e visão estejam alinhadas como é o caso do Balanced Scorecard, se faz necessários rever o entendimento a cerca da atuação da estratégia dentro da organização. Atualmente as organizações modernas estão enfrentando ambientes dinâmicos, provocando alterações radicais no modo de serem gerenciadas. A solução para esse impasse está na capacidade que as pessoas da organização, ou melhor, a coalizão dominante tem em aprender a aprender o novo e a desaprender o passado, o obsoleto, ou seja, passa fundamentalmente por uma reconceitualização dos modelos mentais de cada indivíduo, refletindo, por conseguinte, na própria mudança de atitude da organização enquanto instituição.

Para enfrentar tal conjuntura, as novas formas organizacionais devem ser flexíveis, adaptativas e responsivas às necessidades dos atores sociais que as influenciam. Para tanto, torna premente a necessidade das empresas elaborarem processos formais, no entanto flexíveis, de planejamento estratégico a fim de melhor gerenciar o processo administrativo, gerando resultado para toda organização.

2.1 O PROCESSO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é uma importante técnica administrativa que auxilia a ordenar as idéias das pessoas, porém ALMEIDA (2001) salienta que é preciso “saber dirigir os esforços para aquilo que traz resultados”.

Uma ferramenta para ajudar a conduzir de forma eficaz as organizações nesse ambiente é o planejamento estratégico que no entendimento de ALMEIDA (2001) “é uma técnica que busca ordenar as idéias das pessoas, de forma a criar uma visão do caminho a ser seguido para posteriormente ordenar as ações que vão representar a implementação do plano estratégico”. O responsável por uma unidade tem de ser

eficiente, mas acima de tudo deve ser eficaz, o que representa desenvolver bem sua obrigação.

De acordo com GRAEML (2000) “o planejamento estratégico não dá garantias de sucesso, mas aumenta a probabilidade de ocorrência de fatos favoráveis, maximizando o retorno de investimento e minimizando a gravidade e as chances de ocorrência de fatos desfavoráveis, o que justifica o seu uso”. Por outro lado, o planejamento estratégico é totalmente dispensável se baseado em informações inconsistentes.

A necessidade de planejar fica clara quando PORTER (1986) afirma que “as empresas nunca podem parar de aprender sobre o setor em que atuam, suas rivais ou formas de melhorar ou modificar sua posição competitiva”.

O planejamento estratégico é uma atividade que através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças para o cumprimento da sua missão e estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar os riscos, na análise de FISCHMANN e ALMEIDA (1991). Complementando essa idéia, MAXIMIANO (2000), diz que o planejamento estratégico é o processo de elaborar uma estratégia baseada na análise dos ambientes externo e interno da organização e consiste em definir objetivos para a relação com o ambiente, levando em conta os desafios e as oportunidades internos e externos.

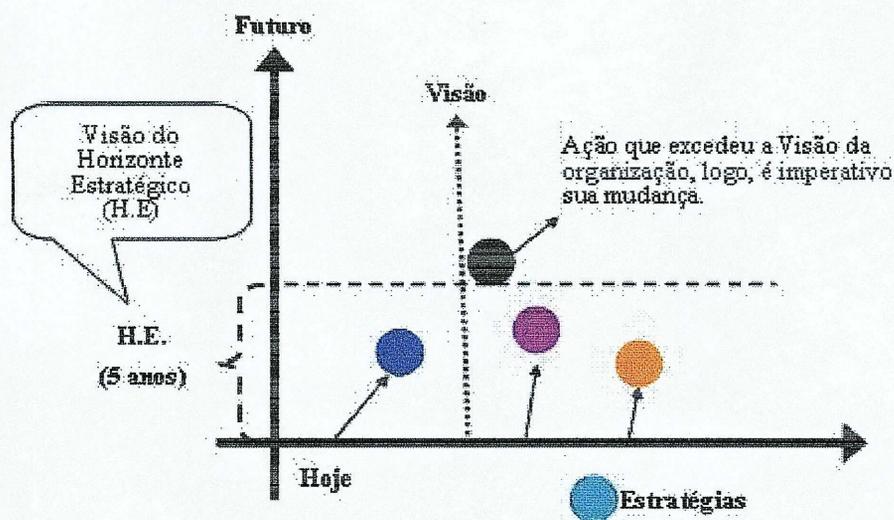
O processo de Planejamento Estratégico se configura como uma ferramenta de apoio à tomada de decisão e interpretação por parte da coalizão dominante¹ do ambiente em que a organização atua.

A palavra “planejamento” remete a pensar, criar, moldar ou mesmo tentar controlar o futuro da organização dentro um horizonte estratégico. A figura 01 demonstra a situação do horizonte estratégico de uma empresa, onde os círculos são as

¹ A coalizão dominante é um elemento que existe em toda e qualquer organização, caracterizada por um grupo de tomadores de decisões que influenciam o sistema de forma muito acentuada. Este grupo de pessoas tem responsabilidade tanto de identificar quanto de resolver os problemas, e através das percepções a coalizão dominante decreta ou cria o meio ambiente relevante da organização (MILES & SNOW, 1978).

estratégias, se todas as estratégias forem realizadas cumpre-se o planejamento elaborado, porém, quando isso não ocorre é necessário modificá-la e partir para um novo processo de planejamento com um novo horizonte estratégico.

FIGURA 01 DESENVOLVIMENTO DO HORIZONTE ESTRATÉGICO



FONTE: Elaboração própria

Entende-se que planejamento é o processo formalizado para gerar resultados a partir de um sistema integrado de decisões. Portanto, planejamento difere de improvisar, no momento em que o primeiro está preocupado em elaborar um plano para fazer alguma coisa ou mesmo criar um projeto, um esquema para agir, o segundo “improvisar”, prepara algo de imediato, no momento em que está acontecendo ou às vezes age ao simples acaso. É justamente isso que o planejamento formal não pressupõe, porém, não se pode também criar um plano para a organização que a inflexibilize por ser extremamente rígido, mas, que permita a criatividade, a inovação e a flexibilidade no momento de colocar o planejado em ação.

Para STONER & FREEMAN (1995) planejar “...significa que os administradores pensam antecipadamente em seus objetivos e ações, e que seus atos são baseados em algum método, plano ou lógico, e não em palpite”.

OLIVEIRA (2001) defini o planejamento estratégico como:

...uma análise sistemática dos pontos fortes e fracos da empresa, e das oportunidades e ameaças do meio ambiente com o intuito de estabelecer objetivos, estratégias e ações que possibilitam um aumento da competitividade da empresa. É também o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função de objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.

Planejamento, assim sendo é a formulação sistemática de objetivos e ações alternativas e a escolha da melhor ação no momento certo para a empresa. OLIVEIRA (2001, p. 40) adverte que planejamento não deve ser confundido com previsão, projeção, predição, resolução de problemas ou planos, pois são coisas diferentes. Mesmo assim, vários autores ainda gostam de insinuar que esses elementos podem ser interpretados como sendo sinônimos, muitas vezes até chegam a desvalorizar o processo de planejamento ou de *Planejamento Estratégico*.

De acordo com KOTLER (1993) o Planejamento Estratégico pode ser também ostentado como um meio analítico de estudo das condições ambientais, onde a organização está implantada, influenciando o ambiente e sendo influenciada pelo ambiente direta ou indiretamente. Neste mesmo cenário se fazem presentes as condições econômicas, sociais, políticas e culturais, assim como o mercado competitivo formada pelos concorrentes, os clientes e os fornecedores, além das capacitações internas da empresa. É especificamente dentro deste ambiente que a organização verifica as suas condições favoráveis para crescer, conforme o seu plano traçado, evitando os pontos fracos e desviando dos pontos fortes dos seus opositores (concorrentes), através da potencialização dos seus próprios pontos fortes e atuando com um constante processo de melhoria nos seus pontos fracos, constituindo uma exploração das oportunidades através de construção de barreiras para as ameaças.

Para WELCH & BYRNE (2001), “o processo de Planejamento Estratégico trata de descobrir as fraquezas dos concorrentes e centrar forças no aproveitamento da situação, porém não se deve esquecer que, quando incitado, o inimigo poderá contra-atacar, deste modo prever os seus movimentos e planejar ações alternativas faz parte do processo”.

Segundo os autores existem algumas diretrizes que estabelecem o início do planejamento estratégico. Para eles cinco perguntas dão vida ao Planejamento Estratégico:

Qual a posição global detalhada de seu negócio e a de seus concorrentes: participação de mercado, pontos fortes por linha de produto e pontos fortes por região?

Que ações seus concorrentes adotaram nos últimos dois anos que mudaram a paisagem competitiva?

O que você fez nos últimos dois anos que alterou a paisagem competitiva?

O que você mais receia que seus concorrentes façam nos próximos dois anos para alterar a paisagem competitiva?

O que você fará nos próximos dois anos para superar quaisquer manobras de seus concorrentes?

SUN TZU (citado em KRAUSE, 1997), comenta que o Planejamento Estratégico pode perfeitamente ser comparado a uma estratégia de guerra, pois, tem a mesma finalidade, ou seja, a conquista do território inimigo; no caso das empresas, os concorrentes. Com esse enfoque o ataque deve ser planejado de tal a não cometer erros. Expõe da seguinte forma:

Os grandes guerreiros da antiguidade se tornavam antes invisíveis. Então, esperavam o momento vulnerável do inimigo. Não ser conquistado depende de si mesmo; conquistar depende das ações do inimigo. Assim, um guerreiro habilidoso pode ser sempre invicto, mas o inimigo pode não ser vulnerável. Portanto, quem não pode conquistar, defende-se. Mas quem quer conquistar, ataca. Os guerreiros da antiguidade não erravam. Qualquer estratégia prognosticava a vitória. Por isso, aqueles que sabiam se defender, se escondiam nos mais profundos resquícios do terreno. Aqueles que sabiam atacar o faziam das maiores alturas. Esperando a vulnerabilidade do inimigo, com certeza venciam.

Para SCHOEMAKER (1995) o planejamento estratégico "não se trata de um jogo de adivinhações sobre o futuro e sim uma linha traçada para o alcance de um objetivo". Concorda também com os outros autores quando comenta que; em momento algum, deve-se construir esta linha de forma rígida. O plano deverá possuir caráter contingencial, no sentido de apresentar saídas estratégicas para situações adversas às desejadas ou de maior probabilidade quando da confecção do mesmo.

Outro ponto a ser apreciado é a relação existente entre o Planejamento Estratégico e a Administração Estratégica. Segundo WRIGHT, *et al* (2000) administração

...é um termo que abrange os estágios iniciais de determinação da missão e os objetivos da organização no contexto de seus ambientes externo e interno. Nesse modo, administração estratégica pode ser vista como uma série de passos em que a alta administração deve realizar as tarefas a seguir: analisar oportunidades e ameaças ou limitações existentes no ambiente externo; analisar os pontos fortes e fracos de seu ambiente interno; estabelecer a missão organizacional e os objetivos gerais; formular estratégias (no nível empresarial, no nível de unidades de negócio e no nível funcional) que permitam à organização combinar os pontos fortes e fracos da organização oportunidades e ameaças do ambiente; implementar as estratégias; e realizar atividades de controle estratégico para assegurar que os objetivos gerais da organização sejam atingidos.

ANSOFF e MCDONNELL (1993) expõem que a administração estratégica “é um enfoque sistemático a uma responsabilidade importante e cada vez mais essencial da administração geral: posicionar e relacionar a empresa a seu ambiente de modo que garanta seu sucesso continuado e a coloque a salvo de eventuais surpresas”. Existe uma preocupação tanto com o projeto como com a implantação do ajuste da empresa a mudanças em seu ambiente externo, ao que se denomina atividade estratégica ou administração estratégica.

Os autores observam que os resultados da atividade estratégica são representados por produtos, serviços, estratégias de competição para atacar os mercados (novos ou abandonados) e novas respostas a desafios sociais e políticos. Evidenciam que a responsabilidade geral pela resposta estratégica eficaz é da administração geral da organização.

Para ANSOFF e MCDONNELL (1993), a “hipótese especulativa de sucesso estratégico que afirma que o desempenho da empresa é otimizado quando sua estratégia externa e sua potencialidade interna estão ajustadas à turbulência do ambiente externo da empresa”.

Na concepção de CERTO e PETER (1993) a administração estratégica “é um processo contínuo iterativo que visa manter uma organização como um conjunto aprimoradamente integrado ao ambiente”. Acrescentam que os administradores devem

se dedicar a etapas como: “realização de uma análise do ambiente, estabelecimento da diretriz da organização, formulação e implementação da estratégia organizacional e exercício do controle estratégico”.

A administração estratégica conforme WRIGHT *et al* (2000) é um processo contínuo que leva em consideração as mudanças mesmo aquelas impossíveis de se prever; nesse caso a estratégia poderá ser tão modificada que lembrará apenas de relance a estratégia inicialmente pretendida. Sob este enfoque o autor classifica administração estratégica como:

Processo contínuo de determinação da missão e objetivos da empresa no contexto de seu ambiente e de seus pontos fortes e fracos internos, formulação de estratégias apropriadas, implementação dessas estratégias e execução do controle para assegurar que as estratégias organizacionais sejam bem sucedidas quanto ao alcance dos objetivos.

Para WRIGHT *et al* (2000), ocorrem três etapas dentro da administração estratégica: a) formulação do Planejamento Estratégico; b) implantação do Planejamento Estratégico; e c) controle do planejamento. A denominação do conjunto destas três atividades constitui-se no processo de administração estratégica. Contudo, pode surgir um impasse em relação ao processo de implantação do Planejamento Estratégico.

Na visão de SILVEIRA JR & VIVACQUA (1999):

O Planejamento Estratégico constitui-se à análise das ameaças e oportunidades e dos pontos fortes e fracos da organização. A partir daí, formula objetivos para potencializar o processo, o que corresponde, em última análise, ao primeiro passo, o ponto inicial da administração estratégica. O segundo passo, implementação do plano, requer pessoas identificadas e comprometidas com o processo de mudança organizacional.

Naturalmente, por se assumir que o processo de Planejamento Estratégico é contínuo e que as alterações são incrementais, buscando um ajuste entre o planejado e o executado, pode-se considerar que o Planejamento Estratégico pressuponha um gerenciamento do processo implicitamente. Desta forma, os termos administração estratégica e Planejamento Estratégico, coincidem. Porém, o termo administração

estratégica, explicitamente, declara a sua função de “controle e ajustes” com o intuito de garantir que os objetivos sejam alcançados.

Ao mesmo tempo de acordo com SILVEIRA JR & VIVACQUA (1999) o termo “Planejamento Estratégico” apresenta de forma explícita as atividades de elaboração e implantação e implicitamente a função de controle.

Dentro deste contexto QUINN (1996) propõe o que ele denominou de incrementalismo lógico; na sua visão, os planejamentos formais formam um bloco de construção dentro de uma corrente contínua de eventos que realmente determinam a estratégia da organização.

Conforme QUINN (1996) “o método de incrementalismo auxilia a enfrentar os limites cognitivos e de processos sobre cada uma das principais decisões, na constitui a estrutura lógico e analíticas que estas decisões requerem e na criação da consciência pessoal e organizacional, aceitação e compromissos necessários para a implementação de estratégias de modo efetivo”.

2.1.1 As Dimensões do Planejamento

Não tem como tratar de um planejamento sem conseqüentemente estar se falando de objetivos e metas que serão atingidas ou não com base na movimentação e contra-movimentação dos envolvidos direta e indiretamente no processo competitivo. As empresas, para se manterem competitivas, estão, cada vez mais, buscando a participação nas oportunidades e, desta forma, entrando com maior frequência no “mundo das previsões”, visualizando mercados promissores (IIAMEL, 1995).

Na visão de SCHOEMAKER (1995) o estudo de ações futuras contempla três classes de conhecimento: 1) coisas que se sabe que são conhecidas; 2) coisas que se sabe que não são conhecidas; 3) coisas que não se sabe que não são conhecidas. Melhor compreendendo: 1) algumas coisas constituem a base da existência da empresa e são de perfeito conhecimento de todos; 2) alguns pontos são de conhecimento da empresa que ela não tem competência atual para desenvolver. Contudo, desta forma,

ela poderá se proteger de um ataque da concorrência ou ainda evitar um confronto ou atuação neste mercado; 3) a terceira possibilidade constitui-se na total incerteza frente aos acontecimentos futuros, de inovações até então obscuras, ou situações econômicas que fogem a tendências atuais, crises ou desenvolvimentos sócio-econômicos que modificarão o comportamento dos consumidores, descobertas genéticas, crises de credibilidade nas bolsas de valores mundiais entre outros fatores.

Colocando em etapas têm-se:

QUADRO 01 – ETAPAS DO PLANEJAMENTO

NÍVEIS	PLANEJAMENTO
Estratégico	Negócio Missão Visão Princípios ----- Ambiente externo ⇒ Oportunidades e Ameaças Ambiente interno ⇒ Pontos fortes e Pontos Fracos ----- Questão estratégica Estratégia Ações > responsáveis
Tático	Priorizar ações Alocar e distribuir recursos Detalhar, ajustar Preparar para a execução ↓↓ Ações viáveis
Operacional	Liberar para a execução Acompanhar ----- Avaliação

FONTE: Oliveira, 1999.

É impossível conceber o processo de planejamento sem o entendimento da organização como um todo. Segundo PEREIRA (2002), “a organização é dividida em tarefas, departamentos ou seções para efeitos operacionais, no entanto, quando se estuda o rumo estratégico de uma empresa não se pode dividi-la em compartimentos para depois então juntar tudo. Deve-se sim, estudá-la como um todo e não em partes”.

Sob uma outra perspectiva STEINER (citado em OLIVEIRA, 1999) estabelece cinco dimensões para o planejamento: 1ª) corresponde ao assunto abordado, que pode ser produção, pesquisa, novos produtos, finanças, marketing, instalações ou recursos humanos; 2ª) corresponde aos elementos constitutivos, dentre os quais podem ser citados os propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas e procedimentos, dentre outros; 3ª) corresponde aos níveis de planejamento, que pode ser de longo, médio ou curto prazo; 4ª) corresponde às unidades organizacionais onde o julgamento é elaborado, e nesse caso pode haver planejamento corporativo de subsidiárias, grupos funcionais, divisões, departamentos ou produtos; 5ª) corresponde às características do planejamento, que pode ser representado por: complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade, estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro.

Todos esses aspectos apresentados não são mutuamente exclusivos e nem apresentam linhas nítida demarcatórias, porém, as dimensões permitem visualizar a amplitude do assunto planejamento.

SILVA (2001) comenta que “o planejamento é uma característica intrínseca do desenvolvimento e da evolução do ser humano”. O autor observa que através do planejamento o ser humano consegue traçar metas para o seu bem-estar, preparar-se para eventualidades e ameaças futuras e obter sucesso em função da possibilidade de novas oportunidades. Evidencia-se assim que, para se atingir um objetivo é preciso primeiro planejar o caminho a percorrer. Complementa que do mesmo modo, as organizações precisam planejar o futuro como preparação para essas metas, ameaças e oportunidades. Isso é conseguido por meio da análise e avaliação do relacionamento com o ambiente, através da utilização de um processo capaz de integrar os diversos aspectos da empresa e do seu ambiente.

Na visão de CUNHA (1998) embora os modelos de planejamento estratégico possam ser semelhantes entre empresa pública e empresa privada, cada uma precisa adaptar o modelo à sua realidade. Nesse caso a metodologia depende dos objetivos fins de cada organização. O autor ressalta que planejar numa empresa pública e numa empresa privada é diferente; enquanto no setor público as decisões são provisórias, temporárias e a descontinuidade administrativa parece ser uma síndrome irreversível nas mudanças de governo, nas empresas privadas, mesmo que tenham alguma dependência governamental, isto não ocorre, mesmo porque o mercado é o implacável juiz da iniciativa privada.

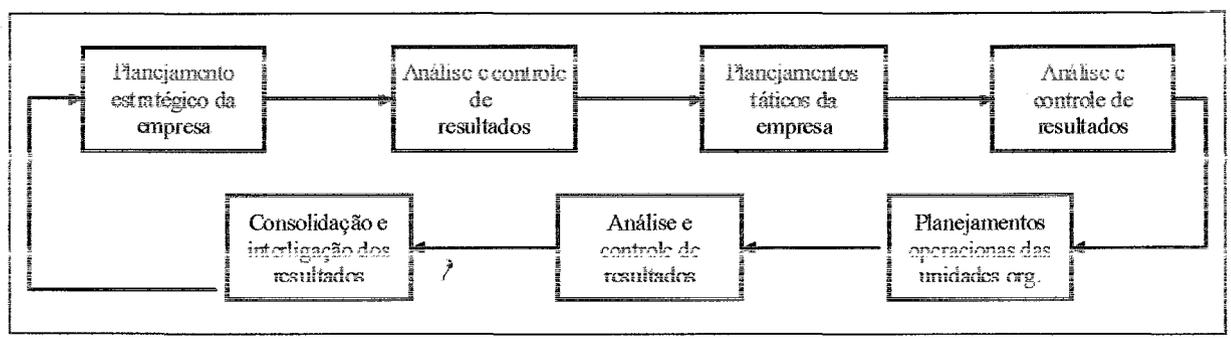
CUNHA (1998) comenta que existem muitas distinções entre os modelos de planejamento estratégico da empresa pública e empresa privada. Essas diferenças vão desde pontos do ambiente interno até a análise das condições do ambiente externo. A empresa pública, embora tendo o governo como agente financiador, está atrelada a políticas rígidas que levam a processos morosos como contratação de pessoal por concurso público; por outro lado, a empresa privada, mesmo tendo a si própria como principal agente financiador e afetada por políticas econômicas emanadas pelo governo, opera no competitivo mercado privado onde prevalece a competência gerencial, a capacidade de adaptação, o domínio tecnológico, a inovação e a criatividade. O processo decisório nas empresas públicas é menos ágil do que nas empresas privadas, pois suas necessidades de sobrevivência são distintas.

2.1.2 Níveis do planejamento

Existem três níveis distintos de planejamento encontrado e discutido na literatura: estratégico, tático e operacional.

O ciclo básico dos três tipos de planejamento pode ser representado conforme a figura 3 e deve iniciar normalmente pelo planejamento estratégico, atendendo as suas diretrizes.

FIGURA 02 – CICLO BÁSICO DOS TRÊS TIPOS DE PLANEJAMENTO



FONTE: Adaptação de OLIVEIRA, 1999.

O planejamento estratégico envolve a empresa como um todo é decidido pela direção da organização; preocupa-se com o longo prazo.

O planejamento tático envolve cada departamento, abrangendo recursos específicos; definido por cada um deles é projetado para o médio prazo, geralmente um ano. O planejamento operacional envolve cada atividade isoladamente e é projetado para o imediato; esses planos restringem-se a aspectos específicos da organização, situando-se ao redor das seguintes questões: por quê, o quê, onde, quando, quem, e como deverá ser feito. Existem também alguns tipos de planejamento, os quais podem ser feitos dependendo da necessidade de cada empresa.

QUADRO 02 – NÍVEIS DE PLANEJAMENTO

Planejamento	Conteúdo	Extensão de tempo	Amplitude
Estratégico	Genérico, abrangente	simtético, Longo prazo	Aborda a empresa como uma totalidade
Tático	Menos genérico e mais detalhado	Médio prazo	Aborda cada unidade da empresa separadamente
Operacional	Detalhado, analítico	específico, Curto prazo	Aborda cada tarefa ou operação apenas

FONTE: CHIAVENATO, 2000, p. 1999.

2.1.2.1 Planejamento estratégico

Segundo OLIVEIRA (1999) planejamento estratégico pode ser conceituado “como um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente”. O planejamento estratégico é de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e preocupa-se com a formulação dos objetivos e à seleção dos cursos a serem seguidos.

As etapas do planejamento estratégico, na concepção de STONER e FREEMAN (1995), são: definição de objetivos, identificação dos objetivos e da estratégia atuais, análise ambiental, análise dos recursos, identificação de oportunidades e ameaças, determinação do grau de mudança necessário, decisão da estratégia a ser adotada, implantação da estratégia, mensuração e controle.

O planejamento estratégico por ser abrangente é desenvolvido nos níveis hierárquicos mais elevados das organizações. O nível mais elevado da empresa, ou seja, a direção, precisa estar envolvida, pois o planejamento estratégico é um processo contínuo de tomada de decisões estratégicas. As implicações futuras dessas decisões devem ser tomadas no presente.

QUADRO 03 – CARACTERÍSTICAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

<i>Autor</i>	<i>Característica</i>	
Ansoff	Quanto à abrangência	Analisa tanto aspectos internos como externos à organização
Stoner	Quanto ao prazo	Representa a tomada de decisões com antecedência. Foca o longo prazo, mas pode ser desdobrado para o médio e curto prazos.
Oliveira Stoner	Quanto a natureza	É um processo
Campos	Quanto aos resultados	Resulta num documento formal – plano estratégico – que procura explicitar a estratégia de modo tangível
Campos	Quanto à frequência	Pode variar de acordo com a organização, mas normalmente é repetido anualmente.

FONTE: Kallás, 2003

Na definição de planejamento estratégico abordado por FISCHMANN e ALMEIDA (1991), de maneira abrangente, destacam-se aspectos como missão, objetivos, metas e políticas a serem seguidos pela empresa se assemelham à definição de WRIGHT, *et al* (2000, p. 25), mesmo utilizando terminologia diferente da deles.

Planejamento estratégico é uma atividade técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar os riscos.

2.1.2.2 Planejamento tático

O planejamento tático é um planejamento realizado pelos integrantes do nível intermediário das organizações e é feito visando o médio prazo, sob a responsabilidade dos gerentes de cada unidade departamental ou divisão separadamente. É um desdobramento do planejamento estratégico em vários planejamentos de menor abrangência, todavia com maior intensidade em sua especialidade respectiva para que seja mais bem entendido.

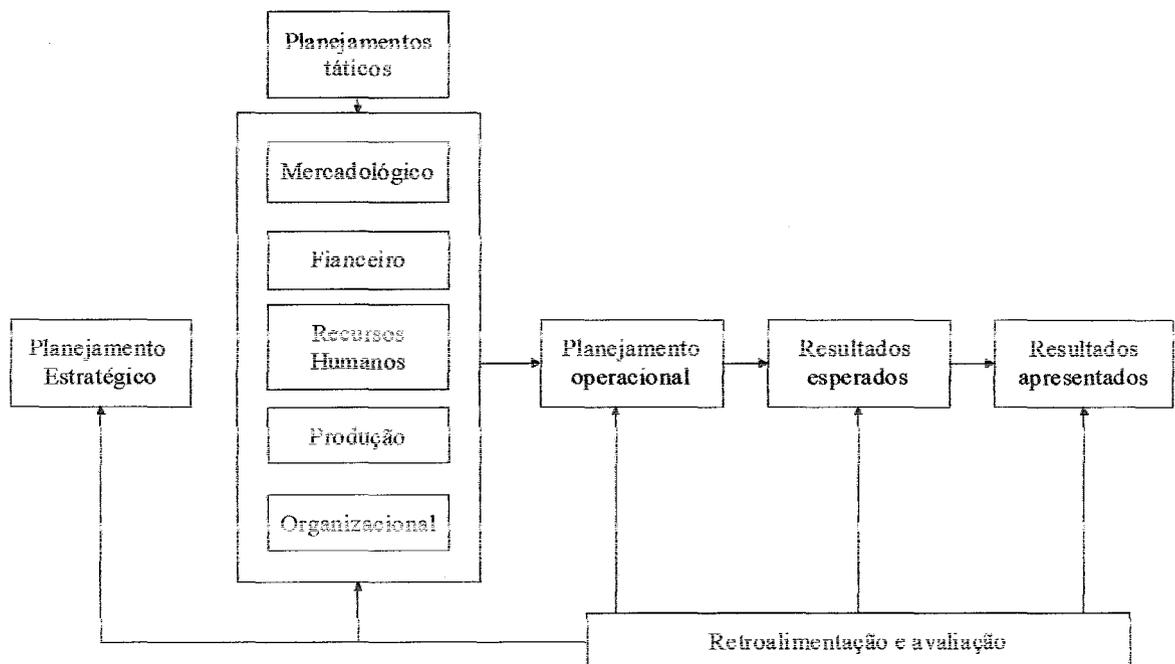
Segundo CHIAVENATO (2000a) esse planejamento serve com base, pois “determina antecipadamente o que se deve fazer e quais objetivos devem ser alcançados, e visa dar condições racionais para que se organize e dirija a empresa ou seus departamentos ou divisões a partir de certas hipóteses a respeito da realidade atual e futura”. O planejamento tático é feito para cada unidade: mercadológico, financeiro, produção, recursos humanos, etc.

O nível intermediário precisa absorver a incerteza provocada pelas pressões ambientais para poder oferecer certeza ao nível operacional. O planejamento tático faz a interpretação das decisões estratégicas em planos concretos no nível de cada departamento. Para OLIVEIRA (1999) o planejamento tático tem por objetivo

otimizar uma determinada área e seu desenvolvimento dá-se em níveis organizacionais inferiores, como se pode observar na figura três.

Conforme MONTANA e CHARNOV (1998), o “planejamento tático analisa alternativas à realização da missão; os resultados normalmente são alvos de oportunidade dentro da indústria ou mercado”. Em relação aos recursos é preciso escolher a alternativa mais adequada.

FIGURA 03 – DESENVOLVIMENTO DE PLANOS TÁTICOS



FONTE: Adaptação de OLIVEIRA, 1999.

Esse planejamento tem como resultado, diretrizes que cobrem áreas como: áreas básicas do negócio, oportunidades de mercado, organização para a execução do plano e instalações físicas. Para os autores “o planejamento tático tem um período de tempo normalmente de um a cinco anos e examina variáveis, como: condições de mercados, objetivos financeiros e recursos necessários para realizar a missão”.

2.1.2.3 Planejamento operacional

O planejamento operacional preocupa-se com “o que” e “como” fazer. De acordo com CHIAVENATO (2000b) “refere-se especificamente às tarefas e operações realizadas no nível operacional. Como está inserido na lógica de sistema fechado, o planejamento operacional está voltado para a otimização e maximização de resultados”. Trata-se de um desdobramento dos planos táticos de cada departamento em planos operacionais para cada tarefa. É um planejamento para o curto prazo e tem abrangência total, abordando apenas uma tarefa ou uma operação.

Na visão de OLIVEIRA (1999) o planejamento operacional “pode ser considerado como a formalização das ações principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas”.

No quadro a seguir, são apresentados de forma a relacionar-se os tipos aos níveis hierárquicos do planejamento, detalhando o planejamento operacional:

Os objetivos operacionais devem apoiar-se nos planos táticos e estratégicos da empresa.

Na atribuição de BATEMAN e SNELL (1998) o planejamento operacional “identifica os procedimentos e processos específicos requeridos nos níveis inferiores da organização. Os administradores operacionais geralmente desenvolvem planos para períodos de tempo bastante curtos e focalizam tarefas rotineiras”. Essas tarefas podem ser: requisitos de recursos humanos, roteiros de entrega, lotes de produção.

MONTANA e CHARNOV (1998) observam que planejamento operacional é o “planejamento do dia-a-dia, direciona cronogramas específicos e alvos mensuráveis”. Seus atributos podem ser afirmados orientando que tarefas precisam ser feitas para alcançar resultados declarados no plano tático.

O quadro seguinte contextualiza todas informações anteriores:

QUADRO 04 - PLANEJAMENTOS

TIPO					NÍVEL
Planejamento estratégico					Estratégico
Planejamento mercadológico	Planejamento financeiro	Planejamento de produção	Planejamento de recursos humanos	Planejamento organizacional	Tático
Plano de preços e produtos	Plano de despesas	Plano de capacidade de produção	Plano de recrutamento e seleção	Plano diretor de sistemas	
Plano de promoção	Plano de investimento	Plano de controle de qualidade	Plano de treinamento	Plano de estrutura organizacional	
Plano de vendas	Plano de compras	Plano de estoques	Plano de cargos e salários	Plano de rotinas administrativas	Operacional
Plano de distribuição	Plano de caixa	Plano de utilização de mão-de-obra	Plano de promoções	Plano de informações gerenciais	
Plano de pesquisas de mercado	Plano de orçamentário	Plano de expedição de produtos	Plano de capacitação interna	Plano de comunicações	

FONTE: OLIVEIRA, 1999, p. 44.

Nas últimas décadas de forma mais acentuada as organizações vêm sofrendo com a rapidez das mudanças no ambiente organizacional tanto externo como interno. A abertura do mercado nacional propicia a rivalidade na indústria fazendo com que o poder de barganha dos compradores se torne cada vez maior, uma vez que dispõem de um número vultoso de alternativas de compra. Não se tem precedente a rapidez com que avança a mudança, causando impacto sobre as organizações. O aparecimento de novos produtos, outros tipos de serviços e inúmeras novas tecnologias que vão sendo trocadas pelas mais antigas gerando mudanças no ambiente. As mudanças para ANSOFF e MCDONNELL (1993), "tomam-se cada vez mais complexas, diferentes e descontínuas, em relação à experiência anterior". As conseqüências da aceleração da

mudança dificultam de forma crescente para planejar uma resposta à surpresas que não poderiam ser antecipadas.

Para (CARMO, 1999) o produtor é constantemente desafiado a produzir, não apenas com qualidade e preço baixo, mas levando em consideração a total satisfação do cliente. Para tanto, a organização precisa ser eficaz no sentido de atender às reais necessidades dos clientes e dispor da inovação e da criatividade organizacional como meios para garantir boa parcela do mercado.

BOFF (1999) aponta para uma necessidade constante e urgente de se manter um diálogo interdepartamental e interinstitucional para a solução de problemas e conflitos, além da agilização nas decisões. Propõe a implementação de novas formas de avaliações, um sistema de informação integrada do processo organizacional. Lembra, no entanto que é indispensável implementar uma “mudança cultural agregada a uma administração estratégica, o que, indubitavelmente, gerará rearranjos estruturais, com redefinições de papéis funcionais. A palavra mágica é “mudança”.

2.2 A IMPORTÂNCIA DA ESTRATÉGIA

Segundo PORTER (2002), para se ocupar uma posição superior no mercado, a empresa deve ou ser líder em custo, ou ter produtos diferenciados e em alguns casos, pode-se ter o enfoque nos seus consumidores, oferecendo a eles exatamente o que precisam. Os executivos devem ver a firma como um conjunto de atividades e a partir destas observar aquelas que são capazes de gerar alguma vantagem ou desvantagem competitiva para a empresa. Estas atividades “especiais” se encontram na cadeia de valor na eficiência operacional.

A eficiência operacional deve ser sempre almejada por todas as empresas, pois se não for, a empresa ficará para trás nesta competição. Porém, por esse motivo de todos prosperarem a eficiência operacional acaba não gerando uma vantagem competitiva, pois todos começam a ficar parecidos, o que é chamado como “convergência competitiva”. Conquistar as melhores práticas do mercado é algo

extremamente difícil, pois quando a empresa acaba de se conquistar, as concorrentes já estão imitando.

2.2.1 A Administração Estratégica

O conceito de Administração Estratégica tem evoluído e continuará a evoluir (GINTER e WHITE, 1982). Como resultado, é perceptível a falta de consenso sobre o significado preciso do termo (ANSOFF, 1993). Apesar do impasse, a administração estratégica é executada em muitas organizações atualmente, e muitas delas se beneficiam de forma significativa.

A Administração Estratégica é definida como um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente. ANSOFF (1993) a define como “a administração estratégica é uma abordagem sistemática à gestão de mudanças estratégicas e uma responsabilidade importante e cada vez mais essencial da administração geral: posicionar e relacionar a (organização) a seu ambiente, assegurando resultados continuados e antecipando eventuais surpresas”.

No passado, o processo de administração estratégica era influenciado em grande parte pelo departamento de planejamento das organizações. Os integrantes desses departamentos eram envolvidos pelo projeto e implementação dos sistemas de administração estratégica dentro de suas organizações. Entretanto, mais recentemente, os departamentos de planejamento perderam um pouco de sua influência (CERTO, 1993).

O processo atual de administração estratégica tende, especialmente em organizações menores, a ser dominado pelo diretor-presidente (CEO) da companhia. O presidente é também considerado primariamente como o principal responsável pelo sucesso do processo. Isso não significa, contudo, que o presidente execute o processo de administração estratégica independentemente. Pelo contrário, o CEO bem sucedido

nessa área geralmente esboça um processo de administração estratégica que envolve membros de diversas áreas e diferentes níveis da organização.

Uma organização pode obter vários benefícios praticando de forma correta a administração estratégica. Talvez o mais importante seja a tendência de tais organizações aumentarem seus níveis de lucro. Embora estudos anteriores tenham concluído que o aumento da lucratividade normalmente não acompanha a aplicação da administração estratégica, um significativo número de pesquisas recentes sugere que um eficiente e efetivo sistema de administração estratégica pode aumentar a lucratividade.

Segundo FERREIRA *et al* (2002), “a administração estratégica surgiu da inadequação dos tradicionais planejamentos de médio e longo prazos, da aceleração das mudanças, principalmente na área tecnológica e da preocupação cada vez mais permanente com as ocorrências no ambiente externo”. Nesse contexto totalmente novo, “a estratégia passou a ocupar maior espaço no mundo empresarial”.

De acordo com GAJ (1987), na década de 50 já haviam sido iniciados os primeiros trabalhos sobre administração estratégica. Aos primeiros foram dados os nomes de formulação estratégica, estratégia corporativa e estratégia empresarial. Somente na década de 70, percebeu-se que era necessário acrescentar àquele enfoque uma dimensão de aspecto interno, a qual se denominou capacitação; esta devia possuir uma certa coerência com a estratégia que seria adotada para adequação ambiental. Já no início da década de 80 novas obras especializadas na cultura organizacional, na tecnologia, no concorrente trouxeram contribuições especializadas ao estudo estratégico. A administração estratégica é o “sistema de administrar com ênfase no equilíbrio entre turbulência, capacitação e estratégia (GAJ, 1987).

Para ANSOFF *et al* (1976), a transformação estratégica deve ocorrer em três dimensões: responsividade interna, intensidade dos vínculos externos e transformação da postura estratégica.

De acordo com DAVOUS & DEAS (1976), “as intervenções da administração estratégica são voltadas para a promoção do gerenciamento da estratégia – um fenômeno comportamental – e não para a produção de um plano ou de uma estratégia.

QUADRO 05 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO X ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Planejamento estratégico	Administração estratégica
Estabelece uma postura em relação ao ambiente	Acresce capacitação estratégica
Lida com fatos, idéias, probabilidades	Acresce aspirações em gente, com mudanças rápidas na organização
Termina com um plano estratégico	Termina com um novo comportamento
Sistema de planejamento	Sistema de ação

FONTE: Gaj (1987, p. 23).

Embora ter missão e objetivos gerais e específicos claramente definidos seja essencial para o sucesso de uma organização, muitas organizações falham nesse ponto. As organizações privadas podem mensurar vendas, participação de mercado, lucros, retorno sobre o investimento e assim por diante, mas as organizações públicas, usualmente, não têm objetivos gerais assim tão bem definidos. Estas dificuldades correspondem ao fato de muitos objetivos expressarem juízo de valor, serem definidos em termos vagos e podem não representar os interesses de todos os cidadãos. Independente dessas situações é preciso que se estabeleçam objetivos gerais mensuráveis (WRIGHT, *et al*, 2000).

Os modelos e metodologias em administração estratégica, identificados na literatura administrativa, se definem e se estruturam orientados no funcionamento das organizações do setor privado, daí resultando num mosaico que registra um grande volume de práticas bem sucedidas.

3 O BALANCED SCORECARD NA BUSCA DE UM EQUILÍBRIO

O termo *Scorecard* foi utilizado para ressaltar a forma como os resultados dos períodos passaram a ser demonstrado, similar a um placar (*scorecard*); o termo *Balanced* (balanceado), por sua vez, foi inserido para enfatizar o equilíbrio existente entre objetivos de curto e longo prazo, medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de ocorrência e tendência, e entre as demais perspectivas que tratam de aspectos internos e externos da organização.

3.1 INSIGHT: A ORIGEM DO MODELO INTUÍDO

De acordo com CAMPOS (2001), o *Balanced Scorecard* que traduzindo significa “Cartão de marcação equilibrado” surgiu da iniciativa de Robert Kaplan e David Norton em 1992, de criar-se um novo modelo de medição de desempenho, já que na opinião desses autores os modelos de avaliação de desempenho, até então existentes, baseavam-se muito em indicadores contábeis e financeiros. O *Balanced Scorecard* (The Balanced Scorecard, por Harvard Business School Press), enfatiza a importância de se propagar a visão estratégica da organização, para que todos possam alcançar os objetivos e metas definidos (KAPLAN e NORTON, 1997).

Foi definido como um conjunto de indicadores que se constituem num sistema gerencial apto a canalizar energias, habilidades e conhecimentos específicos de indivíduos na busca da realização dos objetivos de longo prazo da empresa, o BSC, como também é conhecido, orienta para o desempenho atual e focaliza no desempenho futuro. As “dimensões” originais apresentadas no trabalho são: desempenho financeiro, conhecimento do cliente, processos internos e aprendizado e crescimento, para alinhar iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais, e para identificar processos destinados a atender os objetivos de clientes e acionistas.

Deve traduzir a missão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis. As medidas representam o equilíbrio entre indicadores externos

voltados para acionistas e clientes e as medidas internas dos processos críticos de negócios, inovação, aprendizado e crescimento. Há um equilíbrio entre as medidas de resultado, as conseqüências dos esforços do passado e as medidas que determinam o desempenho do futuro. Leva um conjunto de objetivos das unidades de negócios, além das medidas financeiras sumarizadas.

O *Balanced Scorecard* capta as atividades críticas na geração de valor criadas por funcionários e executivos capazes e motivados da empresa, preservando o desempenho de curto prazo, através da perspectiva financeira, revelando vetores para um desempenho financeiro e competitivo superior, a longo prazo.

KAPLAN & NORTON inicialmente definiram o *balanced scorecard* como um sistema de mensuração de desempenho (1992, 1993) e, posteriormente, como um sistema de gestão estratégica (2000). Porém, muitos autores classificam-no ainda como um modelo, sistema, instrumento e ferramenta por uma tradução errônea.

Na visão de COSTA (2001) as classificações de sistema de mensuração de desempenho e sistema de gestão estratégica, são consideradas inadequadas, já que procura tratá-lo como um sistema de suporte à decisão, pois pretende reunir os elementos-chave para poder acompanhar o cumprimento da estratégia.

Uma vez que o *balanced scorecard* não é direcionado apenas à tomada de decisão e nem sempre contempla todos os componentes de um sistema, parece mais adequado classificá-lo como uma ferramenta de gestão. Por essa razão, adotou-se a seguinte definição segundo KAPLAN & NORTON (1997):

O *balanced scorecard* é uma ferramenta que materializa a visão e a estratégia da empresa por meio de um mapa com objetivos e medidas de desempenho organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Tais medidas devem ser interligadas para comunicar um pequeno número de temas estratégicos amplos, como o crescimento da empresa, a redução de riscos ou o aumento de produtividade.

A definição se mostra importante no que se refere ao processo de tomada de decisões, porém, o *balanced scorecard* tem por finalidade mais do que o processo de tomada de decisões, pois ele também foca a comunicação da estratégia e o *feedback* de seu cumprimento.

3.1.1 O Foco da Ferramenta *Balanced Scorecard*

O principal objetivo do *balanced scorecard* está no alinhamento do planejamento estratégico com as ações operacionais da empresa por meio das seguintes ações (KAPLAN & NORTON, 1997).

Sua principal proposta é tornar entendível para todos os níveis da organização, a visão, a missão e a estratégia, para que todos saibam o que fazer e de que forma suas ações impactam no desempenho organizacional. A intenção é canalizar todos os esforços, evitando a dispersão das ações e recursos empreendidos em prol da implementação da estratégia.

O que realmente diferencia o *balanced scorecard* dos demais sistemas gerenciais não é a existência de medidas não-financeiras, pois muitas organizações já trabalham com essas medidas, relacionadas a programas de qualidade e satisfação de clientes, mas o fato de que “os objetivos e medidas do *scorecard* derivam da visão e da estratégia da empresa” (KAPLAN & NORTON, 1997).

Tanto o equilíbrio, como o balanceamento oferecido pela ferramenta, dá-se justamente entre as medidas voltadas para o exterior, para os acionistas e clientes, e as dirigidas para o interior da organização, processos de negócios, aprendizado e crescimento.

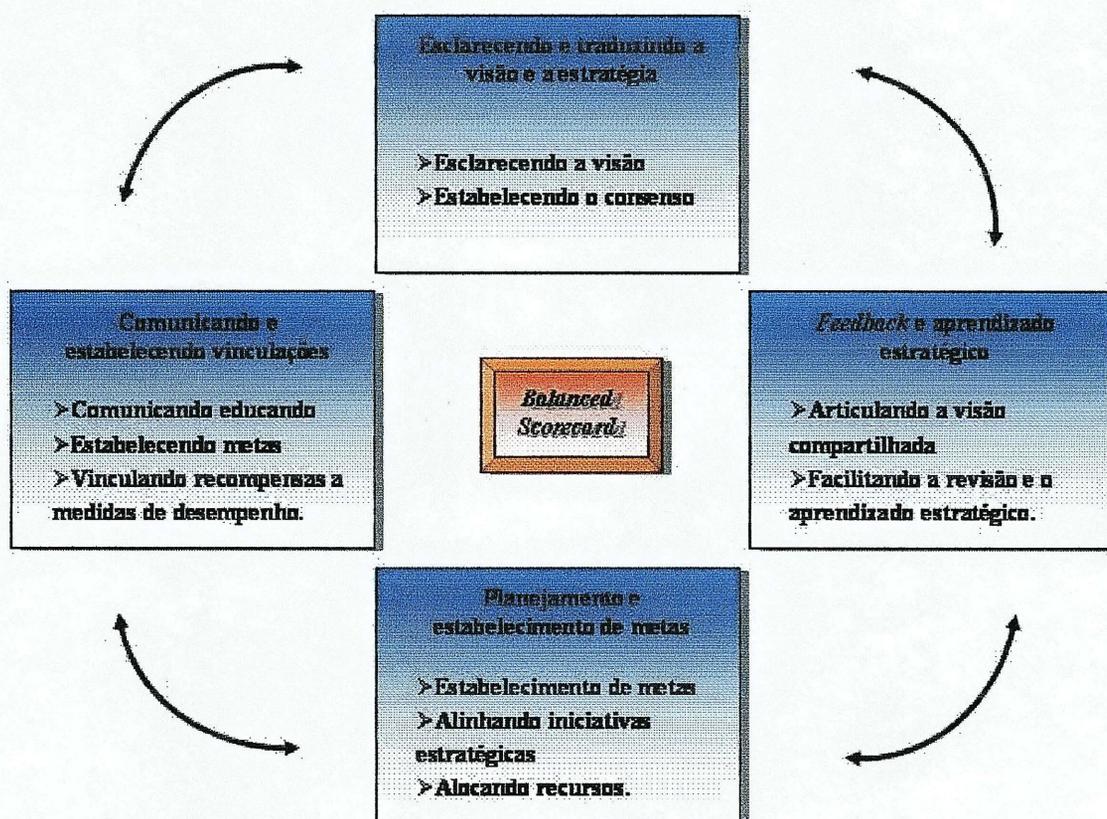
No *balance scorecard* “há um equilíbrio entre as medidas de resultado – as conseqüências dos esforços do passado – e as medidas que determinam o desempenho futuro (KAPLAN & NORTON, 1997). Esse equilíbrio entre as perspectivas talvez seja a melhor resposta às novas demandas da competitividade do mercado, principalmente porque os números financeiros retratavam somente o passado, constituindo um histórico do desempenho, sem serem capazes de sinalizar um futuro, um horizonte para a organização. “As medidas financeiras são inadequadas para orientar. ...na geração de valor futuro investindo em clientes, fornecedores, funcionários, processos, tecnologia e inovação” (KAPLAN & NORTON, 1997).

Não existe por parte do *balanced scorecard* uma negligência com relação aos ganhos financeiros, ao contrário, o foco na área financeira continua, permanecendo a

crença de que a organização deve crescer e gerar riqueza aos seus acionistas. Entretanto, o monitoramento dos números financeiros apenas, não irá garantir esse crescimento.

De acordo com KAPLAN & NORTON (1997), “o *balanced scorecard* continua enfatizando a busca de objetivos financeiros, mas também inclui os vetores de desempenho desses objetivos”. Ou seja, os números financeiros são considerados entre uma gama maior de outros números referentes a clientes, processos de negócios e de aprendizado e crescimento.

FIGURA 04 – OS VETORES CRÍTICOS DO *BALANCE SCORECARD*



FONTE: Kaplan & Norton, 2000a.

Com o *balanced scorecard* no centro do sistema gerencial, a empresa é capaz de monitorar os resultados de curto prazo sob as perspectivas e avaliar a estratégia à

luz do desempenho recente. Assim o *balanced scorecard* cria condições para que as empresas modifiquem a estratégia em função do aprendizado em tempo real.

Os processos e suas principais funções podem ser assim sintetizados:

tradução da visão – ajuda os gerentes a desenvolver o consenso em torno da estratégia da empresa, expressando-a em termos que orientam a ação no nível local;

comunicação e conexão – permite que os gerentes comuniquem a estratégia para cima e para baixo na organização e a conectem às metas das unidades e dos indivíduos;

planejamento de negócios – permite que a empresa integre o plano de negócios e o plano financeiro;

feedback e aprendizado – proporciona à empresa a capacidade de aprendizado estratégico, que consiste em reunir feedback, testar as hipóteses em que se baseou a estratégia e efetuar os ajustamentos necessários.

O objetivo geral do *balanced scorecard* é comunicar a estratégia corporativa à toda empresa; analisar os objetivos estratégicos e correlacionar com as recompensas pessoais; identificar, analisar os resultados obtidos em relação às metas estabelecidas e dar o feedback. O *balanced scorecard* não é uma lista estática de medidas, mas sim uma estrutura para a implementação e para o alinhamento de programas complexos de mudança e, em suma, para o gerenciamento de organizações voltadas para a estratégia (KAPLAN & NORTON, 1997).

3.2 A METODOLOGIA DO BALANCED SCORECARD

A metodologia proposta pelo BSC leva em conta fatores financeiros e não financeiros da organização, ligando as estratégias gerais (propostas no Planejamento Estratégico) a todas as atividades. Além disso, a metodologia sugere a criação de indicadores de desempenho e a construção de um painel de controle para que os dados sejam constantemente avaliados, tendo um controle ao mesmo tempo amplo e objetivo. Esse método contribui para uma análise periódica das metas propostas e

ainda sugere que a medição verifique se as metas propostas estão dentro da realidade organizacional, ou, se devem ser revistas; se os indicadores escolhidos estão realmente sendo úteis ou se devem ser modificados.

O advento da era da informação nas últimas décadas do século XX tornou obsoletas muitas premissas fundamentais da concorrência industrial. Não se pode mais considerar apenas os indicadores contábeis e financeiros para mensurar o desempenho de uma organização. “As empresas não conseguem mais obter vantagens competitivas sustentáveis apenas com a rápida alocação de novas tecnologias a ativos físicos e com a excelência da gestão eficaz dos ativos e passivos financeiros” (KAPLAN e NORTON, 1997).

Atualmente as organizações competem em ambientes complexos, sendo fundamental que haja uma perfeita compreensão de suas metas e métodos para alcançá-las. As organizações competitivas descobriram que é necessário mudar o enfoque do planejamento com base nos sistemas contábeis tradicionais, para a gestão estratégica, capaz de antecipar as mudanças do mercado, e onde os sistemas de medição, além do foco nos resultados financeiros, estão também centrados na satisfação dos clientes, na melhoria e inovação dos produtos e processos internos, no aprendizado contínuo e no crescimento dos seus funcionários, buscando o equilíbrio entre a eficiência (produtividade) e eficácia (qualidade). “Os executivos das empresas que demonstram desempenho superior na economia globalizada sabem que os sistemas tradicionais de medição contábil e financeira são insuficientes e podem fornecer indicações errôneas quando os objetivos são a inovação e a melhoria contínua, atividades que o ambiente altamente competitivo dos dias de hoje exige” (CAMPOS, 1998).

O *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica. Isso permite que as organizações acompanhem o desenvolvimento financeiro, ao mesmo tempo em que monitoram outros indicadores que serão fundamentais para alcançar os objetivos da organização. “O *Balanced Scorecard* leva o conjunto de objetivos das unidades de negócios além das medidas

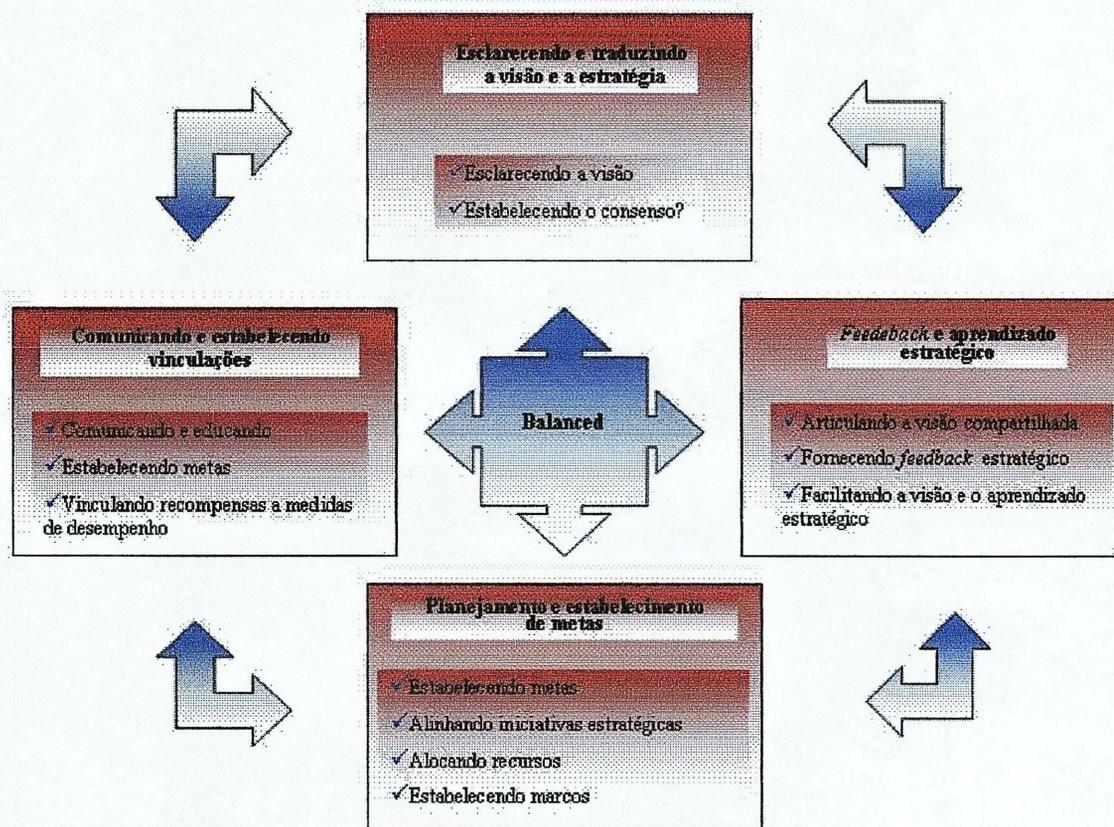
financeiras sumarizadas. Os executivos podem agora avaliar até que ponto suas unidades de negócios geram valor para os clientes atuais e futuros, e como devem aperfeiçoar as capacidades internas e os investimentos necessários em pessoal, sistemas e procedimentos visando a melhorar o desempenho futuro” (KAPLAN e NORTON, 1997). Tendo essas medidas, a organização poderá ter claramente definido quais os processos críticos para o gerenciamento de processos. A Figura 5 apresenta a estrutura do *Balanced Scorecard* que procura traduzir a missão e estratégia da organização em objetivos e medidas tangíveis, através das quatro perspectivas equilibradas.

A filosofia do *Balanced Scorecard* é a de colocar a estratégia e a missão no centro do sistema de gestão, ao invés do controle. Ao estabelecer metas e objetivos, a alta administração deixa a cargo dos níveis operacionais a tarefa de definir os caminhos para alcançá-las (CAMPOS, 1998). Como forma de nortear o processo de montagem das perspectivas, Kaplan e Norton (1997) sugerem que sejam utilizadas as perguntas descritas na figura 5.

“Os altos executivos deverão estabelecer metas para os objetivos do *scorecard*, com três a cinco anos de antecedência (...) que serão analisadas periodicamente, através de revisões gerenciais mensais e trimestrais, acompanhando os resultados financeiros (...) os executivos discutirão como os resultados passados foram alcançados, mas também se suas expectativas para o futuro permanecem viáveis” (KAPLAN, 1997). O processo de comunicação e alinhamento das metas para todos os setores da organização (demonstrado na fig.6), mobiliza todos os indivíduos para ações dirigidas à consecução dos objetivos organizacionais.

Da mesma forma, o uso de medidas como linguagem, ajuda a traduzir conceitos complexos e por muitas vezes obscuros, em algo mais claro e de fácil compreensão.

FIGURA 05 – O BALANCED SCORECARD – BSC COMO ESTRUTURA PARA AÇÃO ESTRATÉGICA



Fonte: Kaplan e Norton, 1997.

“A construção do *scorecard*, com sua ênfase nas causas e efeitos, induz o raciocínio sistêmico e dinâmico. Profissionais dos diversos setores da organização passam a entender como as peças se encaixam, como seus papéis influenciam outras pessoas e por fim, a empresa inteira” (KAPLAN e NORTON, 1997).

O *scorecard* deve estar adaptado numa série de relações de causa e efeito derivadas da estratégia, incluindo estimativas dos tempos de resposta e graus de correlação entre as medidas do *scorecard*. Com a quantificação das relações entre as medidas do *scorecard*, as revisões periódicas e o monitoramento do desempenho podem assumir a forma de teste de hipóteses. Quando o enfoque de uma organização é orientado essencialmente para as variáveis financeiras há o risco de que os sistemas de medição do desempenho motivem os administradores a concentrar os esforços quase que exclusivamente no lucro a curto prazo e na redução de custos, ignorando muitas

vezes fatores críticos que determinam o sucesso a longo prazo dos negócios. “Uma empresa perde os futuros negócios, mesmo quando melhora a sua eficiência, se não mudar e melhorar a sua eficácia. A liderança de mercado hoje certamente não significa a liderança de mercado amanhã” (GALE, *apud* CAMPOS, 1998).

Ativos intangíveis, como valor da marca, valor da carteira de clientes ou o valor do nível técnico e gerencial de seus funcionários são, atualmente, indicadores extremamente preciosos na avaliação de uma organização e que o modelo contábil tradicional não considera. O termo *Scorecard* foi utilizado para ressaltar a forma como os resultados dos períodos passaram a ser demonstrado, similar a um placar (*scorecard*); o termo *Balanced* (balanceado), por sua vez, foi inserido para enfatizar o equilíbrio existente entre objetivos de curto e longo prazo, medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de ocorrência e tendência, e entre as demais perspectivas que tratam de aspectos internos e externos da organização.

As perspectivas financeiras e não financeiras são analisadas sob a ótica de melhoria dos processos, crescimento da organização e dos colaboradores e criação de valor para os clientes, enfatizando-se, particularmente, que a medição do desempenho é um contínuo ato de saber balancear os indicadores contábeis e os ativos intangíveis, e que o retorno do investimento sempre passa pela qualidade do serviço e satisfação e retenção do cliente, seja interno ou externo.

BERTON (1998) salienta que o BSC provoca na organização a necessidade de buscar o consenso dos objetivos e estratégias, a inovação como ação cotidiana, a cultura de *feedback* e a educação dos componentes da empresa em busca de objetivos comuns. Assim, o *Balanced Scorecard*, mais que uma ferramenta de avaliação e controle da execução dos objetivos é um “grande instrumento para provocar a mudança e tornar a empresa mais flexível e transparente.” No intuito de apresentar melhor as características de um cenário balanceado, os próximos itens detalharão as perspectivas básicas do BSC.

3.3 AS PERSPECTIVAS DO *BALANCED SCORECARD*

O sistema de indicadores afeta fortemente o comportamento das pessoas dentro e fora da empresa. Se quiserem sobreviver e prosperar na era da informação, as empresas devem utilizar sistemas de gestão de medição de desempenho derivados e suas estratégias e capacidades. Infelizmente muitas empresas defendem estratégias baseadas no relacionamento com clientes, competências essenciais e capacidades organizacionais, medindo o desempenho apenas com medidas financeiras.

O *Balanced Scorecard* preserva os indicadores financeiros como a síntese final do desempenho gerencial e organizacional, mas incorpora um conjunto de medidas mais genérico e integrado que vincula o desempenho sob a ótica dos clientes, processos internos, funcionários e sistemas ao sucesso financeiro a longo prazo.

As perspectivas financeiras e não financeiras são analisadas sob a ótica de melhoria dos processos, crescimento da organização e dos colaboradores e criação de valor para os clientes, enfatizando-se, particularmente, que a medição do desempenho é um contínuo ato de saber balancear os indicadores contábeis e os ativos intangíveis, e que o retorno do investimento sempre passa pela qualidade do serviço e satisfação e retenção do cliente, seja interno ou externo.

Segundo BERTON (1998) o BSC induz na organização a necessidade de buscar o consenso dos objetivos e estratégias, a inovação como ação cotidiana, a cultura de *feedback* e a educação dos componentes da empresa em busca de objetivos comuns. Assim, o *Balanced Scorecard*, mais que uma ferramenta de avaliação e controle da execução dos objetivos é um “grande instrumento para provocar a mudança e tornar a empresa mais flexível e transparente.”

No intuito de apresentar melhor as características de um cenário balanceado, os próximos itens detalharão as perspectivas básicas do BSC.

O *Balanced Scorecard* acompanha os principais indicadores de desempenho inseridos na estratégia de uma organização, possibilitando uma rápida análise da situação, permitindo constantes correções de rumo, garantindo que as metas e os objetivos sejam atingidos. Ainda introduz quatro novos processos que ajudam as

empresas a conectar os objetivos de longo prazo às ações de curto prazo. identificados como vetores críticos por KAPLAN & NORTON (2000a).

Sob o aspecto dos indicadores, o objetivo do *Balanced Scorecard* observa as perspectivas mostradas no Quadro 05 seguinte.

QUADRO 06 – PERSPECTIVAS PROPOSTAS PELA METODOLOGIA DO *BALANCED SCORECARD*

Do aprendizado e crescimento	Dos processos e negócios	Do cliente	Financeira
Capacidade dos funcionários	Qualidade dos processos e ciclos dos processos	Pontualidade das entregas e lealdade dos clientes	Retorno sobre o capital investido

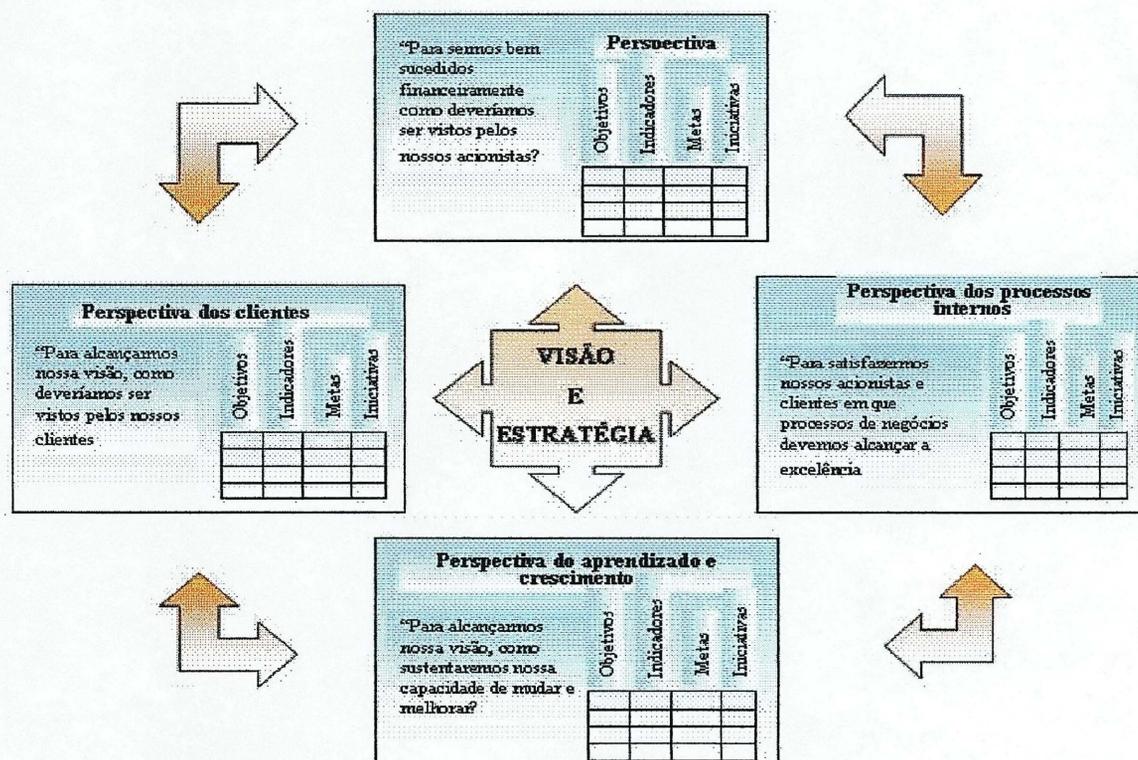
FONTE: Adaptado de Kaplan e Norton, 1997.

Essas quatro medidas têm se mostrada adequada em diversas empresas dos setores de mercado, mas elas devem ser entendidas como modelo e não como camisa de força. Não existe teorema matemático que indique que essas quatro perspectivas sejam suficientes e definitivas. Existem empresas que utilizam menos do que quatro perspectivas.

O *Balanced Scorecard* é representado por quatro diferentes perspectivas, que representam as principais variáveis que, em equilíbrio, asseguram a base para um sistema de medição e gestão estratégica (fig. 06).

A inter-relação entre as perspectivas não é determinada de forma aleatória, mas sim com base em relações de causa e efeito. KAPLAN & NORTON (1997) afirmam que a ênfase na construção de relações de causa e efeito no *scorecard* gera um raciocínio sistêmico dinâmico, permitindo que os indivíduos nos diversos setores da organização compreendam como as peças se encaixam, como seu papel influencia o papel de outras pessoas, além de facilitar a definição dos vetores de desempenho e as iniciativas correlatas que não apenas medem a mudança, como também a alimentam. Isso permite o estudo da dinâmica do negócio, de forma a aumentar a capacidade da organização de aprender, de trabalhar em processos que efetivamente agregam valor estratégico e de projetar o futuro.

FIGURA 06 – ESTRUTURA DO *BALANCED SCORECARD* (BSC) PARA A TRADUÇÃO DA ESTRATÉGIA DA ORGANIZAÇÃO



FONTE: Kaplan e Norton (2000a).

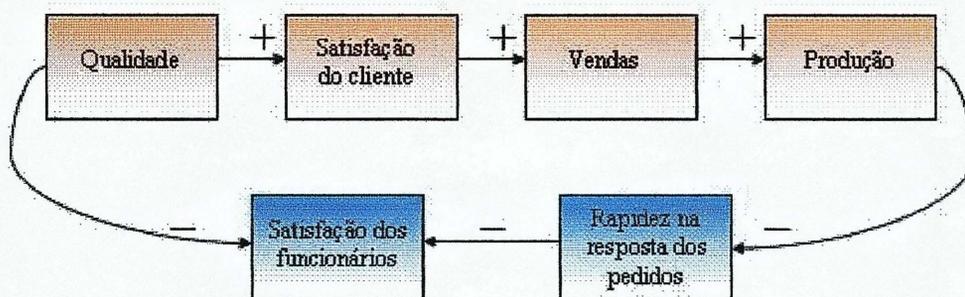
Um *scorecard* adequadamente elaborado deve contar a estratégia da unidade de negócios através de uma seqüência de relações de causa e efeito. O sistema de mensuração deve explicitar as relações (hipóteses) entre os objetivos e as medidas, nas diversas perspectivas, de modo que possam ser gerenciadas e validadas.

As relações de causa e efeito importantes são aquelas que avaliam os efeitos das estratégias, ou que verificam as hipóteses em que as estratégias são fundamentadas. Toda estratégia é baseada em efeitos presumidos, uma hipótese sobre uma ação que levará a um efeito desejado. No entanto, a estratégia pode levar a um efeito indesejado.

Assim, se cada mudança estiver relacionada a uma mensagem consistente – como uma nova estratégia para organização – cada transformação reforçará e ampliará

as anteriores. Quando o *Balanced Scorecard* é utilizado, todas as mudanças passarão a ter uma coerência maior.

FIGURA 07 – CICLO DE CAUSA E EFEITO COM RESULTADO INDESEJADO



FONTE: FPNQ, 2000.

Os indicadores de desempenho deverão ser por um lado, suficientemente simples e compactos, de modo a permitir uma rápida análise, mas por outro lado, permitir um fácil desdobramento em níveis mais detalhados, de modo que possibilite um total acompanhamento de todas as perspectivas.

A utilização do BSC contribui na coleta de dados, teste de hipóteses, reflexão, discussão e aprendizado estratégico - peças fundamentais para a implementação bem sucedida da estratégia empresarial.

KAPLAN & NORTON (1997) comentam que as quatro perspectivas do BSC tem-se revelado adequadas em diversos setores do mercado, mas que devem ser consideradas como modelo e dependendo das circunstâncias do setor e da estratégia de uma unidade de negócios, é possível que seja preciso agregar uma ou mais perspectivas complementares. Da mesma forma, a literatura sugere que sejam utilizadas cerca de quatro ou cinco medidas para cada perspectiva.

OLVE, ROY e WETTER (1999) ressaltam que as medidas devem ser escolhidas com certo cuidado, pois, enquanto que uma quantidade muito pequena de medidas pode ocasionar uma visão limitada da organização, uma grande quantidade de medidas pode tornar muito complexa a tarefa de colher e interpretar os dados

relacionados com essas medidas. Os autores sugerem alguns critérios para o processo de escolha das medidas para cada uma das perspectivas.

Primeiramente as medidas não devem apresentar ambigüidades e devem ser entendidas de forma uniforme através da organização e quando associadas, as medidas devem cobrir de forma satisfatória os vários aspectos do negócio relacionados com a estratégia e com os fatores críticos de sucesso. Elas também podem ser utilizadas nas diferentes perspectivas e devem estar claramente conectadas. Um *Balanced Scorecard* deve ser capaz de retratar a empresa como esta é, ou deveria ser. Tal retrato deve ser interpretado como relatório coerente e convincente, que mostra claramente como os esforços descritos nos níveis mais baixos do BSC são plenamente justificáveis em busca de se atingir os objetivos dos níveis mais altos. O processo de mensuração deve ser fácil e descomplicado; se possível deve utilizar sistemas de medição já existentes na organização. Deve ser evitada a combinação de medidas que tenham desenvolvimento compatível ou conflitante (OLVE, ROY E WETTER, 1999).

Os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e medidas das outras medidas do *scorecard*, sendo que qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que culminam com o desempenho financeiro.

A abordagem das perspectivas seguirá a proposta do *scorecard*, assim, o próximo item a ser tratado é a perspectiva financeira.

3.3.1 Perspectiva Financeira

A análise de indicadores financeiros é uma atividade tradicional, que acompanha todos os procedimentos de negócio das organizações, desde a constituição ao encerramento das atividades, independente do tipo de negócio, porte, ou área de atuação.

OLVE, ROY e WETTER (1999) afirmam que a perspectiva financeira deve ser concebida de uma forma que seja capaz identificar os resultados de curto prazo decorrentes das escolhas estratégicas feitas nas outras perspectivas. Além do que, deve

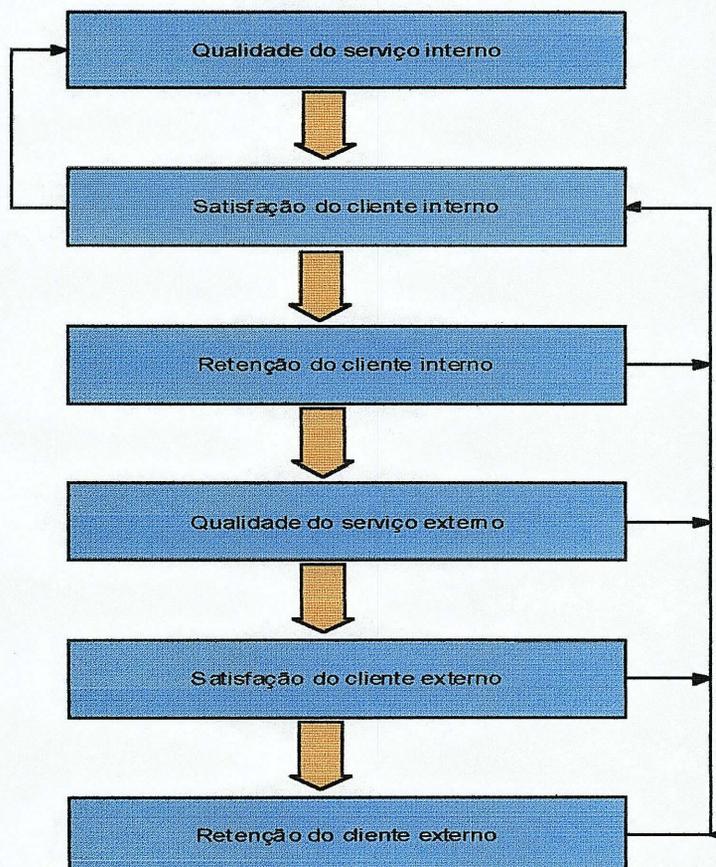
estar atenta para os objetivos de longo prazo, responsáveis pelo desempenho futuro da organização.

KAPLAN & NORTON (1997) consideram que os objetivos e medidas financeiras devem desempenhar um duplo papel dentro do processo, ou seja, definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do BSC, sugerindo para isso, que a perspectiva financeira seja montada a partir de três temas estratégicos:

Crescimento e *Mix* de Receita: ampliação da oferta de produtos e serviços, conquista de novos clientes e mercados, alterações do *mix* de produtos e serviços.

Redução de custos e aumento da produtividade: ações que busquem baixar o custo direto de produtos e serviços, reduzir os custos indiretos e otimizar a utilização de recursos.

FIGURA 08 – CADEIA GERADORA DE LUCROS



FONTE: Campos, 1998.

Utilização dos ativos e estratégias de investimentos: utilização dos ativos disponíveis e com a segregação de ativos que estejam gerando retornos inadequados, de forma a melhorar o retorno gerado pelos ativos financeiros e físicos (RADÜNZ, 2002).

Todo esse processo requer o compromisso constante de todos os recursos da organização, devendo haver um equilíbrio entre as quatro perspectivas.

3.3.2 Perspectiva dos Clientes

A perspectiva dos clientes fornece a possibilidade de alinhar as medidas de avaliação da satisfação, lealdade, retenção, aquisição e rentabilidade para os mercados e clientes alvo, possibilitando a identificação das principais tendências do mercado, consentindo que a organização desenvolva produtos ou serviços de valor para os seus clientes.

De acordo com OLVE, ROY e WETTER (1999) a perspectiva dos clientes é essencial para a organização, uma vez que descreve as formas pelas quais a organização cria valor ao seu produto ou serviço, de que maneira o cliente identifica esse valor e o quanto está disposto a pagar por ele. Caso a organização falhe na entrega de produtos e serviços certos, com preços compatíveis, satisfazendo o cliente tanto a curto como a longo prazo, não serão gerados lucros e, dependendo do caso, pode levar a organização à uma falência.

“A perspectiva de clientes ainda permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultados relacionadas a esses clientes – com segmentos específicos de clientes e mercado. Além disso, permitem a clara identificação e avaliação das propostas de valor dirigidas a esses segmentos” (KAPLAN E NORTON, 1997).

Dentro da perspectiva de clientes, o *Balanced Scorecard* permite que os executivos identifiquem os segmentos de clientes e mercados, justamente àqueles nos

quais desejam competir. Esses segmentos representam as fontes que irão produzir o componente de receita dos objetivos financeiros da organização.

Na visão de CAMPOS (1998) a perspectiva dos clientes possibilita não só alinhar as medidas de avaliação da satisfação, fidelidade, retenção, captação e rentabilidade para os mercados e clientes alvo, como também permite identificar e medir as principais tendências e indicadores do mercado que possibilitarão à organização desenvolver soluções de valor para os seus clientes.

Embora cada organização deva desenvolver um conjunto próprio de propostas de valor e registrá-las na perspectiva dos clientes, praticamente todas as propostas costumam incorporar medidas relacionadas ao tempo de resposta, à qualidade do produto ou serviço e ao preço dos processos que envolvem os clientes.

A identificação das propostas de valor dirigidas aos segmentos específicos é o segredo para o desenvolvimento de objetivos e medidas na perspectiva dos clientes. Para que se consiga fornecer produtos e serviços cujos atributos sejam capazes de satisfazer os clientes, é preciso que os processos internos sejam direcionados para isso. No próximo item – perspectiva dos processos internos – será abordado com mais detalhes esse aspecto (RADÜNZ, 2002).

3.3.3 Perspectiva dos Processos Internos da Organização

A escolha dos processos críticos para iniciar o gerenciamento é adaptado em uma matriz que apresenta os principais processos organizacionais e, com base em alguns critérios definidos pelo administrador, são escolhidos àqueles processos considerados críticos.

São escolhidos os processos que proporcionam deficiências em algumas medidas financeiras ou de qualidade, produção, ciclo e produtividade, melhorando assim os processos já existentes. Com a abordagem do *scorecard* pode-se ter com consequência a identificação de processos inteiramente novos nos quais uma empresa deve atingir a excelência para alcançar os seus objetivos. “Os vetores do sucesso

financeiro a longo prazo podem exigir que uma empresa crie produtos e serviços inteiramente novos que atendam a necessidades emergentes de clientes atuais e futuros” (KAPLAN e NORTON, 1997).

Ao contrário dos sistemas convencionais, as tendências mais recentes reforçam a importância de medir o desempenho dos processos internos que atravessam vários departamentos, que visam o controle e a melhoria dos centros de responsabilidade de departamentos individuais, focalizando apenas a monitoração e a melhoria dos indicadores de custo, qualidade e tempo dos processos de negócios existentes. O *Balanced Scorecard*, dentro de seu procedimento faz com que os requisitos de desempenho dos processos internos procedam das perspectivas de participantes externos específicos.

Pode instigar melhorias locais, mas a concentração exclusiva em ganhos no tempo de ciclo, produtividade, qualidade e custo nos processos existente, talvez não leve a competências exclusivas, já que a simples utilização de medidas financeiras e não-financeiras de desempenho para os processos internos existentes não levará as organizações a melhorar a sua *performance* econômica.

KAPLAN & NORTON (1997), advertem para o fato de que “as organizações de serviços devam identificar os defeitos de seus processos internos que possam afetar negativamente os custos, a capacidade de resposta ou o nível de satisfação dos clientes, para poder desenvolver medidas que permitam oferecer produtos e serviços de qualidade superior a de seus concorrentes”.

Recomendam os autores (1997) que, os executivos definam uma cadeia de valor completa dos processos internos que tenham início com o processo de inovação – identificação das necessidades atuais e futuras dos clientes e desenvolvimento de novas soluções para essas necessidades, prossiga com os processos de operações – entrega dos produtos e prestação de serviço aos clientes existentes – e termine com o serviço de pós -venda – garantias, processamento dos pagamentos.

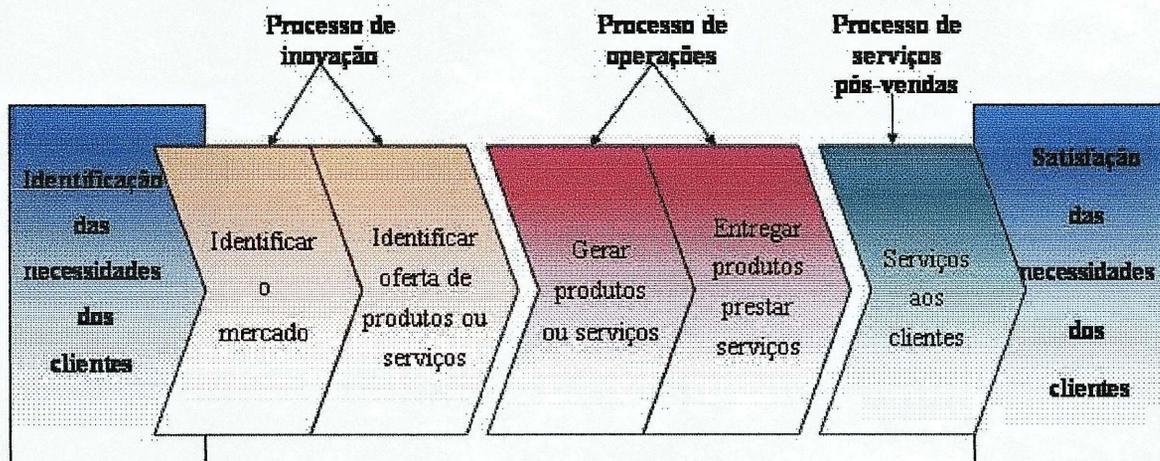
A unidade de negócios pesquisa as necessidades emergentes ou latentes dos clientes e depois cria os produtos ou serviços que atenderão a essas necessidades +no transcorrer do processo de inovação (RADÜNZ, 2002).

KAPLAN & NORTON (1997), têm a seguinte visão sobre o processo de inovação:

... como a *onda longa* da criação de valor, em que as organizações, primeiro identificam e cultivam novos mercados sondando oportunidades inteiramente novas para seus produtos e serviços, depois projetam e desenvolvem novos produtos e serviços para satisfazer as necessidades recém-identificadas e atingir novos mercados.

Essa perspectiva possibilita que a organização atribua a devida importância a processos de pesquisa, projeto e desenvolvimento que gerem novos produtos, serviços e mercados.

FIGURA 09 – MODELO DE CADEIA DE VALORES GENÉRICOS DA PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS



FONTE: Kaplan & Norton, 1997.

Nos processos de operações, os produtos ou serviços são criados e oferecidos aos clientes, que KAPLAN & NORTON (1997) consideram como *onda curta* da criação de valor nas organizações. Esse processo tem início com o recebimento do pedido de um cliente e termina com a entrega do produto ou a prestação do serviço, destacando a entrega competente, satisfatório e precisa dos produtos e serviços existentes aos clientes atuais.

A influência da gestão da qualidade total levou muitas organizações a complementar suas medidas tradicionais de custo e finanças com medidas de qualidade, tempo de ciclo e flexibilidade. Esse estágio tem sido historicamente o foco

dos sistemas de medição de desempenho da maioria das organizações, no entanto, como se pode observar, é um dos componentes importantes da cadeia de valor, porém, não é o único e nem sempre o mais decisivo na realização dos objetivos financeiros e dos clientes.

O terceiro estágio da cadeia de valor é o serviço ao cliente após a venda ou entrega de produto ou serviço. O serviço de pós-venda inclui garantia, processamento dos pagamentos, e tem grande importância no processo de criação da imagem e na reputação da organização na cadeia de valor do cliente (CORDEIRO, 2001).

Muitas organizações têm obtido resultados notáveis organizando-se em função de processos e projetos, congregando seu pessoal em grupos e dando a eles autonomia sem precedentes. Porém, o trabalho eficaz realizado em grupos não é algo intuitivo. Para terem sucesso em suas novas tarefas, os funcionários precisarão de novos conhecimentos, novas habilidades e novos comportamentos, desde a compreensão de processos inteiros até a solução de problemas e a demonstração de iniciativa. Necessitarão, também, aprender a trabalhar em grupos da maneira mais eficaz possível. É um aprendizado e crescimento contínuo (CORDEIRO, 2001).

3.3.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

KAPLAN & NORTON (1997) afirmam que a perspectiva de aprendizado e crescimento do BSC amplia objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional. Os objetivos estabelecidos são diferentes. Enquanto nas perspectivas financeira; do cliente e dos processos internos revelam “onde” a organização deve se destacar para obter um desempenho excepcional, e as perspectivas de aprendizado e crescimento oferecem a “infra-estrutura” que possibilitará a consecução de objetivos estabelecidos nas outras três perspectivas.

CAMPOS (1998), expõe que “Os gastos feitos com tais investimentos são contabilizados no período correspondente à despesa, “... os resultados só serão refletidos a longo prazo ”. Além disso, os gestores das organizações, quando são

avaliados apenas em relação a resultados obtidos de forma imediata, apresentam dificuldade para justificar investimentos na capacitação de seu pessoal, na modernização dos sistemas ou na melhoria dos processos. Isso induz os investimentos a serem manipulados como despesas do exercício pelo modelo contábil financeiro, de modo que a redução desses investimentos demonstrem um “lucro imediato”, a curto prazo. Entretanto, se a organização deixa de investir nos itens supracitados, não formará a infra-estrutura necessária para dar suporte aos processos que criarão mais valor ao produto ou serviços, colocando em perigo o futuro da própria organização (RADÜNZ, 2002).

O *Balanced Scorecard* ressalta a importância de investir no futuro e não apenas em áreas tradicionais de investimento, como novos equipamentos e pesquisa de desenvolvimento de novos produtos, que embora sejam importantes, dificilmente serão suficientes.

Na opinião de OLVE, ROY e WETTER (1999), a perspectiva do aprendizado e crescimento representa verdadeiramente a “sobrevivência empresarial”. Ressaltam que essa perspectiva não considera apenas o que deve ser feito para manter e desenvolver o *know-how* necessário para satisfazer o cliente, mas também como fazer para sustentar e garantir a eficiência e eficácias necessárias aos processos que criam valor para os clientes e para os acionistas.

KAPLAN & NORTON (1997) e CAMPOS (1998) sugerem que as principais categorias que devem ser incluídas no cenário balanceado, para as perspectiva de aprendizado e crescimento devem ser:

A capacidade dos funcionários.

As organizações durante muito tempo, não se preocuparam com a capacitação do seu pessoal, depois passaram a valorizar o treinamento do pessoal operacional, com o objetivo único de reduzir erros e custos na produção. Recentemente, essas organizações têm passado a se preocupar com o aprendizado contínuo de todos os funcionários, incorporando a experiência e os novos conceitos às pessoas e ao *know-how* da empresa de maneira permanente. As organizações precisam continuamente de novas idéias de como melhorar os processos e o desempenho e essas idéias cada vez

mais vêm dos funcionários de linha de frente, que conhecem bem os processos internos e os clientes. Porém, para que os funcionários contribuam de forma dinâmica e diligente, necessitam constantemente de novos conhecimentos e habilidades para que possam desenvolver soluções criativas (KAPLAN e NORTON, 1997).

Capacidade dos sistemas de informação.

Para que os funcionários tenham um desempenho eficaz, são necessárias informações sobre os clientes, os processos internos e as conseqüências financeiras advindas de atividades desenvolvidas. Os melhores serviços de informação são uma exigência para que os funcionários melhorem os processos. Os funcionários que atuam na linha de frente precisam de informações concisas sobre o relacionamento que cada cliente tem com a organização, para com isso poderem julgar o grau de esforço a ser despendido, não apenas para satisfazer o cliente naquele momento, mas também para conhecer e tentar satisfazer às necessidades emergentes desse cliente. Já os funcionários do setor de operações necessitam de um *feedback* rápido, oportuno e preciso sobre o produto ou serviço para que sejam sustentados os processos de melhoria, onde sejam eliminados sistematicamente os defeitos e excessos de custo, tempo e desperdício (KAPLAN e NORTON, 1997).

Motivação, *empowerment* e alinhamento.

Os funcionários precisam estar motivados para atuar no melhor interesse da organização. Segundo CAMPOS (1998), para que isso aconteça, os funcionários precisam ter liberdade de tomar decisões e iniciar ações. Dados de muitas pesquisas têm demonstrado que as medidas tradicionais para a motivação no trabalho, tais como: estabilidade no emprego, benefícios, salários elevados e outros, já não são os únicos meios suficientes para motivar os trabalhadores.

Segundo BERGAMINI (1998) ocorre a tendência dos fatores motivacionais para o trabalho, que equilibra a recompensa econômica com a gratificação emocional, quando da realização de atividades profissionais. Para a autora (1998), a participação nos lucros é hoje uma forma de aproximar-se do perfil “ideal” do novo trabalhador, independente, participativo e co-responsável pelo sucesso da empresa, porém há outros fatores, dentre os quais como:

- suporte da organização – incluindo o reconhecimento do trabalho, mecanismos para o desenvolvimento de novas idéias e uma cultura voltada para a inovação;
- estrutura organizacional – uma estrutura que favoreça à criatividade diferenciada por um número limitado de hierarquias, com normas flexíveis, atuando com menos burocracia e descentralização do poder decisório;
- apoio da chefia – voltado para uma postura de valorização do trabalho, de receptividade, flexibilidade, aceitação e estímulo às novas idéias, contudo, respeitando às opiniões divergentes, favorecendo assim uma administração participativa;
- suporte do grupo de trabalho – relacionamento inter-pessoal favorável e estimulante a idéias novas, diálogo, confiança e trocas de experiências entre os membros e equipes (BERGAMINI, 1998).

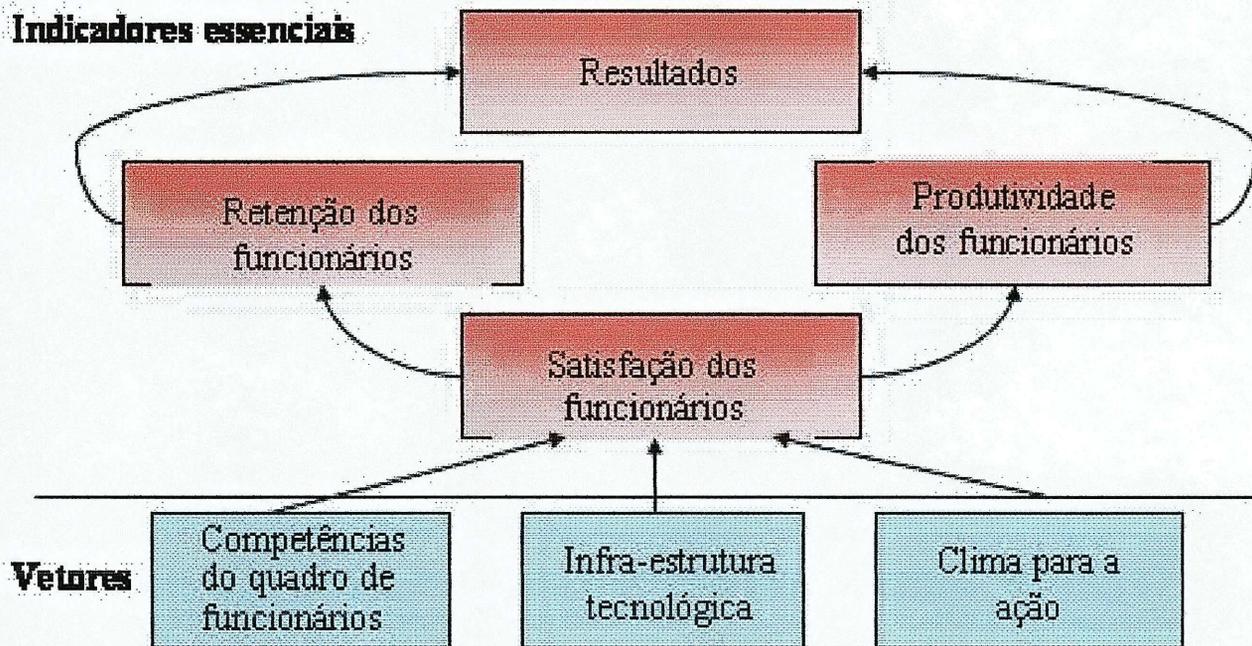
ALENCAR (1998) reforça essa visão ao afirmar que outros fatores, como recursos tecnológicos e materiais, possibilidade de treinamento e presença de desafios, também são importantes, embora o ambiente de trabalho seja considerado fundamental, sendo altamente desmotivadores o excesso de burocracia, a inexistência de espírito de equipe, a falta de integração entre setores e o sistema de comunicação, sendo estas algumas das queixas comuns que levam o indivíduo a não encontrar significado no trabalho e a sentir-se desestimulado a fazer uso de sua energia em favor da organização.

Em relação ao *empowerment*, WELLINS, BYHAM e WILSON (1994) expõem que:

O processo de *empowerment* ocorre quando o poder vai para os funcionários, que passam, então, a ter a sensação de propriedade e controle sobre suas tarefas. Os indivíduos investidos de poderes, energizados, sabem que suas tarefas lhes pertencem. Com direito de opinar sobre o modo de execução das coisas, as pessoas se sentem mais responsáveis, demonstram mais iniciativa e produzem mais.

Através de estudos organizacionais, KAPLAN & NORTON (1997) sugerem três medidas essenciais de resultado dos funcionários (satisfação, retenção e produtividade) conforme está demonstrado na figura 10.

FIGURA 10 – INDICADORES ESSENCIAIS



FONTE: Kaplan e Norton, 1997.

Esse conjunto de medidas pode ser assim analisado.

A satisfação dos funcionários pode ser considerada como um vetor que direciona os outros dois grupos, pois somente com a satisfação dos funcionários poderá ser obtido a sua retenção e sua maior produtividade. Em organizações prestadoras de serviços, tal aspecto é particularmente importante, pois os funcionários interagem diretamente com os clientes, podendo colocar todo o processo a perder, através de um mau atendimento, gerado pela sua insatisfação (KAPLAN e NORTON, 1997).

A retenção dos funcionários fornece a possibilidade de manter os valores e a cultura da organização, o conhecimento dos processos e a sensibilidade dos clientes. Quando a organização investe em seus funcionários, a ausência desses funcionários

pode ocasionar uma grande perda de capital intelectual da organização (KAPLAN e NORTON, 1997).

A produtividade dos funcionários mede o resultado do impacto agregado da elevação do nível de habilidade e do moral dos funcionários, pela inovação, pela melhoria dos processos internos e pelos clientes satisfeitos (KAPLAN & NORTON, 1997).

Dessa forma entende-se que a perspectiva de aprendizado e crescimento instiga, estimula a organização a justificar investimentos à longo prazo, como modernização, capacitação dos seus funcionários e melhoria dos sistemas de informação (RADÜNZ, 2002).

Através da busca de criar mais valor para o cliente e de melhorar a eficácia operacional, é que uma organização poderá penetrar em novos mercados e aumentar a renda e os resultados.

3.4 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E O *BALANCED SCORECARD*

Segundo KAPLAN & NORTON (2002a), é necessário realizar a materialização da estratégia para que seu entendimento seja descrito explicitamente. Os mapas estratégicos idealizados pelos autores retratam a dinâmica oferecida pelo *balanced scorecard*.

Conforme NEVES e PALMEIRA FILHOS (2002), “a ferramenta utiliza-se do mesmo conceito de perspectivas do *balanced scorecard*, as quais os objetivos estratégicos são devidamente relacionados” Segundo os autores (2002), “o mapa estratégico fornece uma representação visual dos objetivos estratégicos de uma organização bem como as relações de causa e efeito entre eles”.

Ao ser traduzida, a estratégia através do mapa estratégico e do *balanced scorecard*, as organizações criam um ponto de referência comum e compreensível para todas as unidades e empregados. Os mapas oferecem uma hierarquização, uma lógica, onde o aprendizado e o crescimento geram resultados que por meio de melhores e mais

precisos processos de trabalho, perspectivas de processos internos, permitirão a organização atender mais eficazmente seus clientes, trazendo para melhores resultados financeiros (NEVES; PALMEIRA FILHO, 2002).

A comunicação conforme a lógica do *balanced scorecard*, é realizada por meio da tradução da visão, ou missão das unidades de negócios, e da estratégia em um conjunto de indicadores de desempenho. Conquanto, o desempenho é medido sob a ótica de suas quatro perspectivas – ou mais – por meio de sua estrutura lógica de causa e efeito, onde interagem os vetores de desempenho – indicadores de tendências- e as medidas de resultados, ou indicadores de ocorrências. (KAPLAN & NORTON, 1997).

Essa estrutura permite a comunicação da estratégia porque concentra a atenção de executivos e empregados nos processos – ou vetores – críticos do negócio da organização.

Conforme NEVES e PALMEIRA FILHO (2002), a proposta que existe na tradução da estratégia é fundamentada na transformação de uma macro questão: visão e estratégia, em um tópico inteligível para todos os setores da organização. Segundo os autores, a discussão necessária para a criação do mapa de indicadores estratégicos por si só promove o entendimento coletivo do que fazer. “O próprio processo de elaboração do *balanced scorecard* deve trazer entendimento organizacional, ou seja, o *balanced scorecard* funcionará como um mapa no qual a análise do posicionamento é transformada em uma linguagem acessível a todos”.

Os pilares da capacidade de comunicação e tradução do *balanced scorecard* apresentados por KAPLAN & NORTON (2002), são três:

1. relações de causa e efeito;
2. vetores de desempenho;
3. vinculação com fatores financeiros.

O objetivo é que o *balanced scorecard* explique as relações entre os objetivos estratégicos e as medidas e vetores de desempenho em suas perspectivas, para que possam ser gerenciadas e validadas. Essa validação do desempenho estratégico ocorre pela percepção da melhoria dos números financeiros. Fica evidente que se trata de uma melhoria apenas tático operacional e na estratégica, uma vez que as ações e

incrementos nos processos críticos não possibilitam ganhos financeiros a longo prazo (KAPLAN & NORTON).

Os autores (1997), orientam para que o *balanced scorecard* seja empregado juntamente com processos gerenciais que permitam um aprendizado em dois níveis – análise operacional e revisão estratégica – por meio de uma análise de dados sobre a estratégica que possibilite uma reflexão sobre esta e da busca de idéias sobre novas oportunidades e direções estratégicas nos setores da organização.

KAPLAN & NORTON (2000a), identificam dois tipos de processos nas organizações que são a gestão da estratégia e gestão das operações.

Na gestão das operações, os gerentes basicamente comparam o previsto com o realizado, tendo o orçamento como ferramenta e adotando ações corretivas – o foco são as atividades operacionais (curto prazo) e não a implementação da estratégia (longo prazo) (KAPLAN & NORTON, 2000a). Entretanto segundo NEVES e PALMEIRA FILHO (2002), o *balanced scorecard* possibilita um novo tipo de processo, o *loop duplo*”, que integra a gestão operacional à gestão estratégica. Os relatórios fornecidos pelo *balanced scorecard* permitem monitorar o processo relativo à estratégia e a alocação das ações corretivas, quando estas são necessárias. A ferramenta atua como elemento de coesão – como um catalisador, conectando o processo de controle operacional com o processo de controle e aprendizado, e monitorando a estratégia (KAPLAN & NORTON, 2000a).

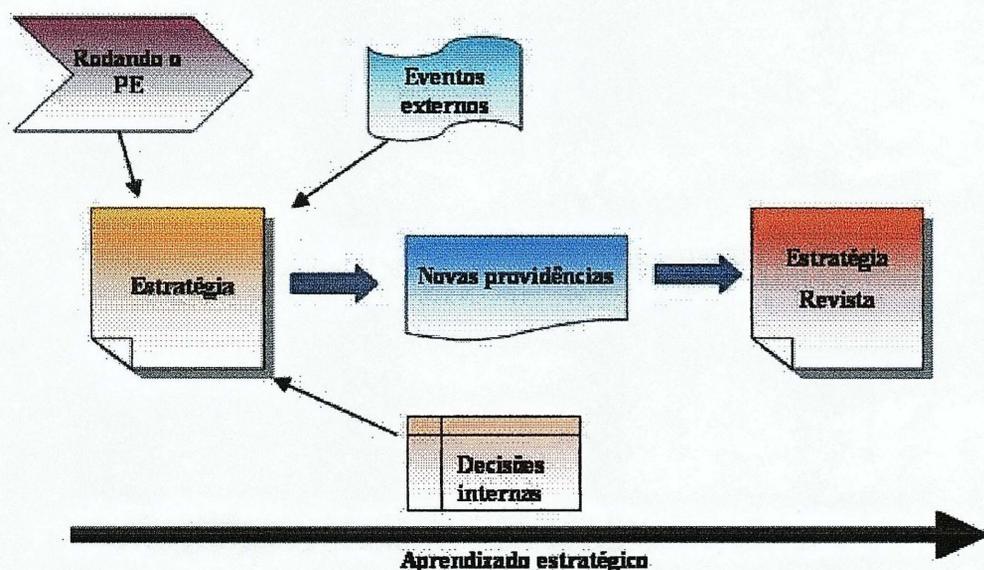
Para os autores (2000a), os gerentes não podem restringir-se a acompanhar indicadores para atestar se alcançaram ou não as metas estabelecidas. Estes devem ser capazes também de questionar a validade da estratégia. “As premissas que se distendem para alcançar o alto desempenho, necessitam de *feedback* para a identificação e correção de estratégias não rentáveis”.

Segundo KAPLAN & NORTON (2000a), os gerentes precisam desempenhar novas funções em suas reuniões – sobre estratégia e desempenho da organização – controlar a estratégia, experimentar a estratégia e adaptar a estratégia. “Um último elemento deve ser acrescentado para que se obtenha um sistema completo de gestão

estratégica: um processo de *feedback*, análise e reflexão que teste e adapte a estratégia às condições emergentes” (KAPLAN & NORTON, 1997).

Anteriormente observava-se nas reuniões um foco no resultado dos números financeiros, com base no orçamento. Com a adoção do *balanced scorecard* o foco passa a ser na estratégia, o que estimula os gerentes a conceberem ações para implementar a estratégia (KAPLAN & NORTON, 2000a).

FIGURA 11 – DINÂMICA DO PROCESSO ESTRATÉGICO, ELABORADA COM BASE NO CONCEITO DE INCREMENTAÇÃO LÓGICA



FONTE: Silva, 2003, p. 3

Com a capacidade de comunicação a ferramenta *balanced scorecard* e o papel que os gerentes devem desempenhar com a sua adoção, deve-se situá-lo no processo estratégico conforme expõe a figura 06 apresentada.

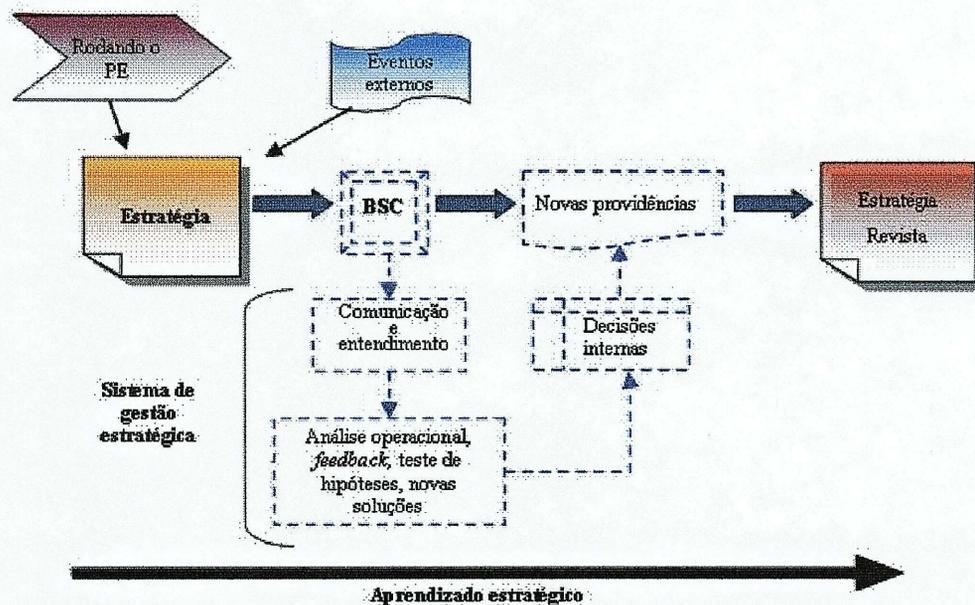
De acordo com os autores, ainda podem ser listados três elementos essenciais nesse processo:

1. a visão estratégica estruturada e compartilhada, que permita aos empregados perceberem como suas atividades contribuem para a realização – implementação – da estratégia global;

2. um processo de *feedback* que por meio da análise de dados possibilite testar as hipóteses sobre a estratégia;

3. um processo de busca por soluções em equipe, que adapte a estratégia às contingências do mercado.

FIGURA 12 – O PROCESSO ESTRATÉGICO E A CONTRIBUIÇÃO DÃO *BALANCED SCORECARD*



FONTE: Silva, 2003, p. 11

O gerenciamento estratégico com o uso do BSC fornece à organização a oportunidade para reavaliação e teste de sua estratégia, possibilitando-lhe o realinhamento e ajustes dos processos críticos de negócio (*“loop duplo”*), que culminarão em novas providências, oriundas das decisões internas que tiveram esse

*framework*² como facilitador, para responder às contingências do mercado (RADÜNZ, 2002).

De acordo com KAPLAN & NORTON (2000a), o BSC interfere nas decisões internas, uma vez que sua estrutura lógica torna explícitos aos tomadores de decisão quais são os fatores críticos na implementação e como esses fatores se comportam ao serem influenciados por suas decisões.

O BSC ajuda os gerentes a compreenderem muitas interconexões dentro da organização que contribuem para as transposições de barreiras funcionais, possibilitando melhorias no processo decisório (KAPLAN & NORTON, 2000b).

Nesse aspecto a ferramenta trás o aprendizado estratégico para a organização, pois lhe oferece uma estrutura lógica capaz de fazer com que seus executivos percebam quais os fatores críticos de sucesso na implementação da estratégia, especifica a dinâmica da estratégia – fornecendo um *feedback* sobre ela – ao mesmo tempo em que fortalece os processos decisórios, possibilitando com que a organização fortaleça seu processo estratégico e implemente sua estratégia com mais eficácia.

² Sistema de gestão estratégica

4 CONSIDERAÇÕES SOBRE A IMPLANTAÇÃO DA FERRAMENTA *BALANCED SCORECARD* NA LE REPAS ADM DE RESTAURANTES EMPRESARIAS LTDA.

A Le Repas Adm. de Restaurantes Empresariais Ltda que será denominada nesse estudo como “Le Repas”.

Trata-se de uma empresa fundada em 1981 prestadora, de serviços, no setor de alimentação industrial, fornecendo refeições e lanches.

Inicialmente tratava-se de uma empresa familiar, porém, a partir de 1992 após ter passado por radicais mudanças administrativas torna-se uma empresa profissional participativa. Sua busca está baseada no trinômio: satisfação do cliente, o desenvolvimento dos colaboradores e o lucro, atuando sempre com ética e uma grande transparência de negócios.

Com essa transformação de uma empresa familiar para uma convencional, a Exal pode observar os resultados em seu faturamento tendo sido duplicado a cada ano, durante os cinco anos seguintes, pois, de 5 clientes passou para 28, fornecendo de 5.000 para aproximadamente 30.000 refeições. Para tanto, o quadro de colaboradores passou de 220 para 500 funcionários.

Mesmo com todo esse crescimento a empresa apresentou dificuldades na gestão do fluxo de caixa, sendo obrigada desfazer de 50% de seus ativos para sanar a situação. Foi observado que, embora houvesse um crescimento constante no fornecimento do produto e no aumento dos clientes, a lucratividade da empresa permanecia baixa.

Dentro do trinômio estabelecido, apenas a satisfação do cliente tem sido alcançada permanecendo o desenvolvimento dos colaboradores e o lucro, comprometidos, isso pode facilmente ser observado porque, o mercado tem respondido positivamente a oferta de serviço da empresa, porém mesmo assim, o faturamento que se tem obtido não tem sido suficiente para manter a estrutura da empresa.

Na tentativa de se analisar a atual situação da organização foram estabelecidos os seus pontos fortes e fracos na sua atuação externa e interna.

Como pontos fortes a organização apresenta:

- a transparência;
- é uma empresa confiável sobre o ponto de vista do cliente;
- apresenta preços competitivos na maioria dos casos;
- possui um relacionamento inter-pessoal interno;
- mantém sua ética constante em suas transações comerciais;
- apresenta uma boa imagem no mercado;
- traduz grande responsividade;
- possui excelente credibilidade junto a fornecedores e ao mercado;
- realiza uma busca pela excelência em seus serviços;
- possui contratos de longo prazo.

Dentro os pontos fracos a empresa apresenta:

- uma falta de inovação de serviços e produtos;
- grande deficiência na informatização do sistema;
- embora de longo prazo, o número de contratos é pequeno frente a demanda existente;
- além dos preços não traduzirem a expectativa dos clientes, a qualidade existente mostra-se fraca e extremamente burocrática;
- a organização não possui uma boa capacidade de retenção de colaboradores;
- os salários baixos dos colaboradores representam um ponto fraco relevante;
- existe dentro da empresa uma sobreposição de ações além de uma ambigüidade de responsabilidades;
- embora tenham ocorrido várias mudanças a informalidade ainda prevalece nas ações da empresa;
- inúmeros resultados inadequados em todos os departamentos.

Os pontos fortes e fracos traduzem a grande necessidade de implantação da ferramenta *Balanced Scorecard*, pois com a sua integração ao planejamento estratégico será possível desenvolver indicadores de desempenho que possibilitem o acompanhamento dos resultados em vários níveis, tornando possível uma visualização micro e macro das unidades de negócio, possibilitando as novas tomadas de decisões. Também permite a conexão de atividades estratégicas e, quando necessária, uma análise e reavaliação de suas estratégias de negócios e de suas ações, possibilitando uma correção rápida de rumo para adequar-se ao mercado e alcançar os objetivos e metas da organização.

Ao ser estruturada, as perspectivas do *Balanced Scorecard* (financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento) será possível identificar de forma clara os fatores críticos de sucesso, ou seja, os fatores que devem ser privilegiados com um gerenciamento específico para que os objetivos identificados no planejamento estratégico da organização sejam concretizados. Deve-se lembrar que para realizar uma gestão bem-sucedida nessa nova economia dominada por ativos intangíveis, será necessário criar novos sistemas de gestão que também consigam mensurar o intangível.

Na utilização do *Balanced Scorecard*, o modelo de gestão estratégica poderá conseguir ordenar temas organizacionais e desenvolver metas para os processos que se desdobraram em metas para os departamentos, equipes e pessoas, de maneira alinhada à estratégia geral da organização, fornecendo prioridades e alocando recursos em processos que realmente são responsáveis pelos resultados a curto e longo prazo.

Com a elaboração de um painel de controle, a relação causa e efeito, tornará claro, que, muitas vezes, será necessário melhorar outros processos paralelamente àquele que é considerado como crítico pelas ferramentas tradicionais utilizadas no gerenciamento de processos. A utilização das perspectivas do BSC na escolha dos macro-processos e dos processos a serem otimizados e de indicadores de desempenho financeiros e não financeiros, integrados, contribuirá para comunicar a estratégia da organização a todos os setores, mostrando a influência das tarefas individuais para o alcance das metas setoriais e globais da agência.

4.1 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

Este trabalho apresentou uma conceituação e análise da ferramenta de gerenciamento *Balanced Scorecard*, que pode ser implantada em uma organização prestadora de serviços, fornecimento de refeições. Foram ressaltando os possíveis resultados práticos que poderão ser obtidos através dos seus indicadores de desempenho. Nesse sentido, uma continuação natural deste trabalho seria:

1. Um estudo da vinculação do *scorecard* ao critério de pagamento de incentivos aos funcionários utilizando indicadores como rentabilidade, fluxo de caixa, satisfação dos clientes, entre outros, definindo níveis a serem superados para um subconjunto crítico de indicadores estratégicos.

2. Um estudo da utilização do *scorecard* para alinhar os recursos financeiros e físicos à estratégia, onde os orçamentos de capital de longo prazo, iniciativas estratégicas e despesas anuais visem à realização dos objetivos da organização.

3. Um estudo e pesquisa do clima organizacional antes da aplicação do modelo. Há momentos em que os funcionários estão desmotivados e se torna bastante difícil implementar um novo sistema de trabalho quando há focos de desmotivação e dificuldades de *empowerment*.

4. Um estudo e pesquisa do clima organizacional posterior da aplicação da ferramenta *Balanced Scorecard* também poderá ser implementada, pois trará a luz os indicadores apontados que poderão ser utilizados para um controle permanente da situação.

5. Poderá ser realizado o desenvolvimento de um *software* para otimizar a manipulação dos indicadores de desempenho, permitindo a compreensão de todo o processo, facilitando a decisão estratégica do planejamento.

5 CONCLUSÃO

O propósito do planejamento estratégico é de determinar o foco externo do negócio em termos de clientes atendidos e valor oferecido, bem como identificar as áreas em que a organização deve destacar-se para ser bem sucedida. As estratégias são geradas pela administração de nível médio e aprovadas pela alta gerência e são utilizadas para documentar a abordagem que será usada para atingir as metas de desempenho.

Um dos principais motivos para o desenvolvimento do *balanced scorecard* foi a constatação que os tradicionais indicadores financeiros eram insuficientes para medir as atividades criadoras de valor relacionadas com os ativos intangíveis, como habilidades, competências e motivação dos empregados, bancos de dados e tecnologias da informação, processos, inovação em produtos e serviços, relacionamentos com os clientes, imagem da organização e outras. A real proposta do *Balanced Scorecard* é construir um modelo científico para representar a estratégia empresarial de forma clara e objetiva. É um sistema integrado de gestão e implementação da estratégia da empresa, e seu propósito é traduzir a missão e a Estratégia das empresas em um conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica.

O *Balanced Scorecard* prevê que a medição do desempenho dos processos precisa estar intimamente ligada à estratégia da organização. Essa ferramenta deverá fornecer todo o apoio às unidades de negócio a integrar seus objetivos financeiros e não financeiros à estratégia da organização, partindo-se da premissa que, sem uma medição apropriada, que vise os objetivos da organização, não será possível controlar e administrar os processos e, conseqüentemente, não será possível alcançar seus objetivos estratégicos.

Para que haja uma cultura organizacional voltada para a qualidade e o bom atendimento, é importante que seja traduzida e divulgada para todos os setores a missão e estratégias da organização e para que isso aconteça, a utilização do *Balanced*

Scorecard é de grande valor importância, pois permite todo o desdobramento da estratégia.

Ao estruturar as perspectivas do *Balanced Scorecard* – a financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento – ocorre uma identificação de forma mais clara dos fatores críticos de sucesso, ou seja, àqueles fatores que devem ser privilegiados, distintos com um gerenciamento específico para que os objetivos identificados no planejamento estratégico da organização sejam consolidados, concretizados. O gerenciamento de processos atua estrutura a cadeia de valores, identificando as atividades que são executadas, desenvolvendo, produzindo, comercializando, entregando e sustentando com eficácia e eficiência, o produto ou serviço da organização. Todas essas atividades podem ser concebidas e observadas, usando-se uma cadeia de valores e verificando-se as relações internas e externas, contribuindo dessa forma para que seja melhorado o modo como cada atividade de valor é executada, permitindo, assim, uma vantagem competitiva contínua.

Com a adoção do *Balanced Scorecard* como ferramenta gerencial, a organização desenvolve uma série de indicadores não tradicionais, relacionados intimamente à estratégia, para avaliar o seu desempenho total, numa relação interessante de causa e efeito. Isso facilita a identificação dos processos que devem ser melhorados e dos investimentos que devem ser feitos em várias áreas. A intenção do uso de tais indicadores é o de estimular o princípio de agregação de valor e de auto-desenvolvimento da organização, proporcionando uma busca de maior poder de competitividade.

As medidas convencionais utilizadas pelas organizações focalizam apenas o controle e a melhoria dos processos atuais que afetam custos, qualidade e tempo. O *Balanced Scorecard*, ao contrário, permite que a avaliação do desempenho derive das expectativas de interessados externos. Possui seu foco aos esforços de mudança mostrando a todos os funcionários como podem contribuir para o sucesso organizacional. Se os objetivos e medidas certos forem identificados, a implementação provavelmente será bem-sucedida. Caso contrário, os investimentos e iniciativas serão desperdiçados.

REFERÊNCIAS

- ALENCAR, E. M. L. S. Promovendo um ambiente favorável a criatividade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v.38, n.2, abril/junho 1998.
- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BERGAMINI, C. W. A difícil administração das motivações. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v.38, n.1, jan/mar 1998.
- BERTON, L. H. *Balanced Scorecard* – Uma nova ferramenta de gestão. **Revista FAE**. Curitiba, n.1/2 jan/dez. 1998.
- BOFF, Rubem José. **Melhoria de sub-processo de convênios**. Monografia de pós-graduação Brasília: Unep, 1999.
- CAMPOS, J.A. **Cenário Balanceado: painel de indicadores para gestão estratégica dos negócios**. São Paulo: Aquariana, 1998.
- CARMO, Ana Paula Alves Generoso. **Planejamento estratégico participativo: análise de sua implantação em uma instituição de ensino privado frente a um ambiente de mudanças contínuas**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de produção) –, Florianópolis: UFSC, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 3.ed. São Paulo: Makron Books, 2000a.
- _____. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000b. 700 p.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia.** São Paulo: Makron Books, 1993.

COSTA, A. P.P. **Contabilidade gerencial: um estudo sobre a contribuição do *balanced scorecard*.** Dissertação (Mestrado em Administração – Faculdade de Economia Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo. São Paulo: 2001.

Cordeiro, Nadir Radoll. **Construção de um modelo de gestão estratégica para a organizações prestadoras de serviços utilizando o *balanced scorecard*, o gerenciamento de processos e o marketing de relacionamento.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de produção) –Florianópolis: UFSC, 2001.

CUNHA, Carlos Eduardo Freitas da. **Planejamento estratégico em empresa pública *versus* empresa privada: estudo de caso Epagri e Macedo Koerich S.A.** 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) –Florianópolis: UFSC, 1998.

FERREIRA, A. A.; REIS, A. C. F.; PEREIRA, M. I. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas.** São Paulo: Pioneira Thomposon Learning, 2002.

FISCHMANN, Adalberto Américo; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento estratégico na prática.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GAJ, L. **Administração estratégica.** São Paulo: Ática, 1987.

GINTER, Peter M.; WHITE, Donald D. A social learning approach to strategic management : toward a Theoretical Foundation. *Academy of Management Review.* Apr. 1982.

GRAEML, Felipe Reis. **Indicadores estratégicos: uma ferramenta de auxílio na administração municipal.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Florianópolis: UFSC, 2000.

HAMEL, G. **Competindo pelo futuro.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: *balanced scorecard*.** Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 13 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____**Organização orientada para a estratégia:** como as empresas que adotaram o *balanced scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. 4 ed. Rio de Janeiro: 2000a.

_____*Balanced scorecard:* indicadores que impulsionam o desempenho. Rio de Janeiro: Campus, 2000b.

KOTLER, P. **Administração de marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1993.

KRAUSE, D.G. **A arte da guerra para os executivos.** São Paulo: Makron Books, 1997.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MILES, R.E. & SNOW, C.C. *Organizational strategy, structure, and process.* McGraw-Hill, 1978.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração.** São Paulo: Saraiva, 1998.

NEVES, M.; PALMEIRA FILHO, P. *Balanced scorecard* como catalisador da gestão estratégica: remédio ou placebo? *In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção.* 22º Anais do XXII ENEGEP. Curitiba: ENEGEP, 2002.

OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 16 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologias, práticas. São Paulo:Atlas, 1995.

OLVE, N., ROY, J. WETTER, M. *Performance drives: a practical guide using the balanced scorecard.* New York: Jonh Wilwy and Sons, 1999.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **A construção do processo de planejamento estratégico a partir da percepção da coalizão dominante.** Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) –Florianópolis: UFSC, 2002.

PORTER, Michael R. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da

concorrência. 18 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____ **A vantagem competitiva das nações.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

RADÜNZ, Ricardo Guilherme. **Sistema de informação para avaliação de desempenho de atacados, baseado na metodologia *Balanced scorecard*.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de produção) – UFSC, Florianópolis: 2002.

SCHOEMAKER, P. J. H.; Scenario planning: a toll for strategic thinking. **Sloan Management Review**, Winter, 1995.

SILVA, Leandro Costa da. *Balanced scorecard* e o processo estratégico. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo: v 10, n° 4, p. 61-73, outubro/dezembro 2003.

SILVEIRA JR., A. & VIVACQUA, G. **Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional.** São Paulo: Atlas, 1999.

STONER, J.A.F. & FREEMAN, R.E. **Administração.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.

QUINN, James Brian. The strategy concept. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. *The strategy process: concepts, contexts, cases.* New Jersey: Prentice Hall, Chapter 1: The strategy concept, 1991.

WELCH, J. & BYRNE, J.A. **Jack definitivo: segredos do executivo do século.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WELLINS, R., BYHAM, W. C., WILSON, J. M. **Equipe Zapp: criando energização através de equipes auto-gerenciáveis para aumentar a qualidade, produtividade e participação.** 3ª reimpressão. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark; PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos.** São Paulo: Atlas, 2000.