

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE DO
NORTE**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ALIADO AO BALANCED SCORECARD NAS
EMPRESAS: UMA PESQUISA BIBLIOGRAFICA**

JOSUÉ MEDEIROS MOREIRA

**NATAL-RN
2009**

JOSUÉ MEDEIROS MOREIRA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ALIADO AO BALANCED SCORECARD NAS
EMPRESAS: UMA PESQUISA BIBLIOGRAFICA**



MONOGRAFIA DO CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO
ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS DA FACULDADE NATALENSE
PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE DO NORTE -
FARN COMO REQUISITO OBRIGATÓRIO PARA OBTENÇÃO DO
TÍTULO DE MBA - ESPECIALISTA EM GESTÃO ESTRATÉGICA
DE NEGÓCIOS.

ORIENTADOR (A): Profa. MARIA VALERIA DE ARAUJO (Dra)

**NATAL-RN
2009**



65.012.2
M837P
2009
64.01

Catálogo na Publicação – Biblioteca da FARN
Setor de Processos Técnicos

Moreira, Josué Medeiros

Planejamento estratégico aliado ao balanced scorecard na empresas:
uma pesquisa bibliográfica. – Natal: FARN, 2009.
53f.

Orientador: Maria Valéria de Araújo (Dr^a.)

Monografia (Especialização em Gestão Estratégica de Negócios) –
Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Balanced Scorecard – Monografia. 2. Gestão Organizacional –
Monografia. 3. Planejamento Estratégico – Monografia. 4. Título.

RN/FARN/BC

CDU 65.012.2

AGRADECIMENTOS

À Fernanda, e meus Filhos, Ícaro e Camilly, pelo estímulo, paciência e apoio na superação deste desafio.

À equipe de professores da FARN que souberam transmitir seus conhecimentos e, sobretudo sabedoria durante o curso.

Aos funcionários do DENTAL MED CENTER, GRUPO VILA, MICROLINS e da OI pela dedicação, apreço e respeito no convívio com todos nós nesse período.

Ao meu colega, Alexandre Remo Miranda, pela atenção e dedicação no apoio à realização deste trabalho.

A professora Valéria, pela orientação deste trabalho e por se colocar na figura de uma amiga atenciosa durante as horas de convívio fraterno.

Aos colegas da turma MBA - GESTÃO ESTRATEGIA DE NEGÓCIOS II E IV, pelo companheirismo, amizade e excelente convivência, proporcionando momentos inesquecíveis que calaram fundo em nossa alma.

E, em especial, aos meus pais Clidenor Moreira de Araújo e Adnaúrea Medeiros Moreira, pelo patrocínio e pela vivência que me foi proporcionada ao longo de toda a vida.

RESUMO

Tratado inicialmente como um sistema de medição de desempenho baseado em indicadores, o *balanced scorecard* evoluiu e atualmente já é possível afirmar que se trata de uma ferramenta de gestão que organiza, de forma lógica e objetiva, os conceitos e as idéias preexistentes sobre a gestão da estratégia. Esta monografia apresenta o modelo de gestão estratégica baseado no "Balanced Scorecard – BSC" e sua aplicação em empresas que atua na área de Gestão Organizacional. Nela, encontram-se descritos: o objetivo, a evolução dos modelos organizacionais e sistemas de gestão; o BSC – sua utilidade, princípios e metodologia – bem como sua aplicação em todas as áreas. O objetivo deste trabalho, portanto, é apresentar uma abordagem inovadora e transformadora no modo de implementar estratégia e gerenciar organizações do Brasil com vista ao seu sucesso. Este estudo de caso foi proposto para incrementar todo universo acadêmico que realizem pesquisa, estudos e levantamento básico ou não sobre esse tema em todo o território nacional.

Palavra-Chave: Estratégias. Planejamento. Balanced Scorecard. Ferramentas de gestão.

ABSTRACT

Treated initially as a measurement system based on performance indicators, the balanced scorecard has evolved and actually it is possible to say that this is a management tool that organizes, in a logical and objective, the concepts and preexisting

ideas about management strategy. This monograph presents the model of strategic management based on the "Balanced Scorecard - BSC and its implementation in companies active in the area of Organizational Management. In it are described: the goal, the development of organizational models and management systems, the BSC - its value, principles and methodology - and its application in all areas. The objective of this study therefore is to provide an innovative and transforming approach in order to implement strategy and manage organizations in Brazil for its success. This case study was proposed to enhance the whole universe academic research performing, studies and survey or not on the basic theme throughout the national territory.

KEYWORDS: Strategies. Planning. Balanced Scorecard. Management tools.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	8
1.1 OBJETIVOS.....	8
1.1.1 GERAIS.....	8
1.1.2 ESPECIFICOS.....	9
2 JUSTIFICATIVA.....	10
3 METODOLOGIA.....	11
3.1 Tipo de Pesquisa.....	11
3.2 Coleta de Dados	11
3.3 Tratamento de Dados.....	11
4 REFERENCIAL TEORICO.....	12
4.1 CONCEITUANDO ESTRATEGIA.....	12
4.2 CONCEITUANDO PLANEJAMENTO.....	13
4.2.1 Tipos de Planejamento.....	16
4.2.2 Modelo de Gestão, Gestão Estratégica e Planejamento Estratégico.....	17
4.2.3 Planejamento Estratégico.....	18
4.2.4 Missão e Visão.....	22
4.3 UM MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATEGICO.....	22
4.3.1 Orientação.....	23
4.3.2 Diagnóstico.....	23
4.3.3 Direção.....	24
4.3.4 Viabilidade.....	25
4.3.5 Operacional.....	26
4.4BALANCED SCORECARD.....	27
4.4.1 Contextualização.....	27
4.4.2 Princípios do Balanced Scorecard.....	33
4.4.3 BSC – Uma Ferramenta Organizacional.....	37
4.5 FUNÇÃO E VISÃO GERAL DO BSC.....	38
4.5.1Perspectiva Financeira.....	39
4.5.2Perspectiva do Cliente.....	39
4.5.3Perspectiva dos Processos Internos.....	41
4.5.4Perspectiva do Aprendizado e Crescimento.....	42
4.5.5Benefícios.....	42

4.6 MAPA ESTRATÉGICO.....	43
4.6.1 Construção dos Mapas Estratégicos.....	44
4.6.2 Relações de Causa e Efeito.....	45
9. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	47
REFERENCIAS	51

1 INTRODUÇÃO

Desde os remotos tempos da Escola de Administração Científica aos nossos dias, a evolução dos conceitos tem ocorrido em ritmo vertiginoso. O constante lançamento de teorias adaptadas às últimas transformações ambientais tem levado a uma diversidade de novas propostas para a gestão dos negócios empresariais (FERREIRA *et al.*, 2002).

É cada vez maior o número de empresas no Brasil que, diante da complexidade no cenário empresarial e de tantas turbulências e incertezas, estão buscando ferramentas e técnicas para que as auxiliem no processo gerencial.

Uma das ferramentas que auxiliam o monitoramento da performance e controle da estratégia, evoluiu em seu potencial, passando a ser tratado como uma ferramenta de gestão de organizações de grande, médio e pequeno porte, além da possibilidade de aplicação inclusive para indivíduos e equipes. Pouco tempo após sua criação, o conceito tornou-se amplamente disseminado e aplicado por executivos em todo o mundo.

O Balanced Scorecard reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e, ainda, entre as perspectivas interna e externa de desempenho. Este conjunto abrangente de medidas serve de base para o sistema de medição e gestão estratégica por meio do qual o desempenho organizacional é medido de maneira equilibrada sob as quatro perspectivas. Dessa forma contribui para que as empresas acompanhem o desempenho financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidades e na aquisição dos activos intangíveis necessários para o crescimento futuro.

A eficiência do método suscitou opiniões diversas entre as empresas, devido ao contexto diferente em que se deu cada aplicação. Entretanto, como seriam os resultados se pudéssemos comparar empresas que partiram do mesmo ponto com e sem o uso do *balanced scorecard*? Trata-se de mais um modismo ou é possível considerá-lo uma ferramenta de gestão efetiva?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 GERAL

Desenvolver uma pesquisa bibliográfica sobre o uso do planejamento estratégico, associado ao Balanced Scorecard (BSC) nas organizações.

1.1.2 ESPECÍFICOS

- Conceituar os termos *estratégia* e *planejamento*;
- Investigar os modelos de planejamento existentes nas organizações;
- Mostrar a diferenciação entre Gestão, planejamento e plano estratégicos;
- Explicitar os conceitos de Missão, visão e valores;
- Apresentar o modelo de análise SWOT;
- Contextualizar o BSC;
- Discutir as perspectivas do BSC;
- Apresentar o Mapa Estratégico;
- Estudar os processos gerenciais do BSC.

2 JUSTIFICATIVA

O Estudo do tema Balanced Scorecard tem sido passível de debates em todo o mundo, sobretudo no que se refere à sua devida implantação e conseqüentes resultados obtidos nos variados tipos de organizações.

Ao mesmo tempo, tornou-se relevante a importância que o BSC adquiriu no universo empresarial, tornando-se algo tido como verdadeira receita de bolo, ou seja, uma garantia de sucesso nas empresas, encobrindo muitas vezes a ineficiência das suas gestões ou falta de condições mínimas para a sua implantação.

Propomos uma pesquisa que proporcione aprofundamento nesse tema, com a finalidade de evidenciarmos determinados pontos que norteiam a implantação e conseqüente acompanhamento do BSC em uma organização, certos de que estamos trazendo com isso mais uma contribuição para a comunidade científica.

Todos esses questionamentos, surgidos tanto no ambiente acadêmico como profissional serviram de fatores motivacionais a realização desta investigação. Adiciona-se a este fato o desejo de que este estudo ajude as organizações brasileiras a serem cada vez mais competitivas no cenário doméstico e internacional, ampliando seus conhecimentos sobre ferramentas de gestão.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

O enfoque das discussões da proposta de trabalho se dará principalmente através da pesquisa bibliográfica, onde pretendemos analisar o pensamento dos principais autores que debruçaram seus olhares para o tema que propomos.

Para Vergara (2000, p 48):

Pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. Fornece instrumental analítico para qualquer tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma. O Material publicado pode ser fonte primária ou secundária.

3.2 COLETA DE DADOS

Trata-se de uma leitura crítica e minuciosa sobre o que esses autores pensam a respeito do futuro do *Balanced Scorecard* como modelo de gestão para as organizações. Buscaremos, além da leitura de fontes bibliográficas específicas, coletar dados secundários e analisá-los de acordo com o tema em questão.

“ São dados existentes na forma de arquivos, banco de dados, índices ou relatórios.” (ROESCH, 1999, p 140)

3.3 TRATAMENTO DOS DADOS

Buscaremos analisar também, através da pesquisa teórica, em forma de tratamento dos dados, organizações que se utilizaram desse modelo de gestão e obtiveram resultados tanto positivos como negativos.

Vergara (2000, p 59), diz sobre tratamento de dados qualitativo:

Os dados também podem ser tratados de forma qualitativa com, por exemplo, codificando-os, apresentando-os de forma mais estruturada e analisando-os.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

4.1 CONCEITUANDO ESTRATÉGIA

O entendimento dos termos estratégia e planejamento vistos isoladamente proporcionam um melhor aprofundamento na compreensão dos vocábulos. Ao contrário de que se fossem inseridos em um contexto amplo.

A palavra estratégia vem do grego *strategos*, que quer dizer chefe do exército, e que este conjunto de técnicas administrativas (planejamento estratégico) tem muito a ver com os planejamentos das guerras, realizadas pelo exército com ajuda de seus generais (FISCHMANN; ALMEIDA, 1991 p 33).

Junior e Vivacqua (1999, p.32) vão mais além apresentando o termo estratégia de uma forma etimológica, como a seguir:

O termo estratégia prende-se a uma raiz grega *star*, *ster*, *stor* ou *strw*, que traz a idéia de estender, desenvolver e propagar-se. Dessas raízes derivam diversos termos das línguas modernas, como: esterno (o osso que se estende na frete do peito); astro, estrela (aquilo que se estende pelo firmamento).... Num segundo grupo de derivados dessa raiz, encontra-se em grego *stratós* (exército), *strateuo* (servir como soldado), *stratiá* (exército). De *stratós* derivam *strategós* (o comandante do exército) – o general) e *strategia* (o comando do general, ou a arte de comandar o exército)...

O termo estratégia foi importado da arte militar para o universo da administração por (apud TAKESHY: REZENDE, 2000, p 68) que diz. "Formular estratégia é um exercício teórico que relaciona um variado conjunto de hipóteses. Cabe à direção da organização formular e decidir sobre hipóteses que sejam as mais consistentes possíveis".

Já em Costa (2001; p. 11) temos que:

A estratégia de uma empresa diz respeito à sua vantagem competitiva. Algumas vezes ela é entendida como um processo. Outras vezes, é entendida como o plano de ação ou as diretrizes que resultam daquele processo. De qualquer forma, há concordância geral de que os requisitos básicos da estratégia são: a coleta, a organização e a utilização de recursos de forma a ajudar a empresa a alcançar seus objetivos, tornando-a competitiva.

Takeshy e Rezende (2000, p 68) complementam o pensamento de Costa em relação ao conceito de Estratégia Competitiva. Eles fazem o seguinte comentário:

“Estratégia Competitiva é o conjunto de ações que uma organização empreende com a finalidade de melhorar o seu desempenho presente e futuro”.

Há um consenso entre os autores sobre a importância da estratégia e o poder que a mesma tem, nos tempos atuais, dentro das organizações, onde fica claro que a estratégia é um fator determinante para o sucesso dos negócios.

4.2 CONCEITUANDO PLANEJAMENTO

O planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes (DRUCKER, 1962).

Em Takeshy e Rezende (2000, p. 33), temos o que se segue:

Pode-se conceituar o planejamento como um método de ordenação de atividades com vistas a alcançar os objetivos propostos e, portanto, atingir um futuro desejado. O seu propósito básico não é o de prever o futuro, mas o de examinar alternativas futuras, analisar o leque de escolhas, priorizar, optar por uma delas, no sentido de minimizar ações incorretas e prever e prover os meios e recursos necessários, no intuito de buscar a redução de incertezas e minimizar os riscos.

Os autores afirmam que o planejamento é uma maneira das empresas prepararem seus ambientes para o futuro, ordenando seus processos decisórios e facilitando a convergência de objetivos (TAKESHY; REZENDE, 2000).

Para Oliveira (2002), existe certa dificuldade quanto à conceituação da função do planejamento nas empresas, de estabelecer sua real amplitude e abrangência.

Oliveira em seguida estabelece as cinco dimensões do planejamento para só depois conceituá-lo como um processo.

A primeira trata da correspondência do planejamento ao *assunto abordado*, que pode ser produção, pesquisa, novos produtos, finanças entre outros. Outra dimensão se refere aos *elementos do planejamento*, entre os quais podem ser citados propósitos, objetivos, estratégias, políticas, orçamentos. A terceira dimensão faz referência com o *tempo do planejamento*, que pode ser, por exemplo, de longo, médio ou curto prazo. A quarta está relacionada com as *unidades organizacionais* onde o julgamento é elaborado e, nesse caso, pode-se ter planejamento corporativo, de subsidiárias, de grupos funcionais, de divisões, de departamentos, de produtos,

etc. Por fim, a última dimensão diz respeito às *características dos planejamentos*, que podem ser representadas por complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade; planejamento estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro.

Oliveira (2002) previne o que não deve ser confundido com planejamento:

- **Previsão:** corresponde ao esforço para verificar quais serão os eventos que poderão ocorrer, com base no registro de uma série de probabilidades.
- **Projeção:** corresponde à situação em que o futuro tende a ser igual ao passado, em sua estrutura básica.
- **Predição:** corresponde à situação em que o futuro tende a ser diferente do passado, mas a empresa não tem nenhum controle sobre seu processo e desenvolvimento.
- **Resolução de problemas:** corresponde a aspectos imediatos que procuram tão-somente a correção de certas discontinuidades e desajustes entre a empresa e as forças externas que lhe sejam potencialmente relevantes.
- **Plano:** corresponde a um documento formal que se constitui na consolidação das informações e atividades desenvolvidas no processo de planejamento; é o limite da formalização do planejamento, uma visão estática do planejamento, uma decisão em que a relação custo versus benefício deve ser observada.

Sobre esse último item, a diferença entre plano e planejamento, advertem Fischmann e Almeida (2002; p 21):

Para explicar o significado de plano e planejamento será mais fácil colocar as suas diferenças. Assim, o plano é algo estático, que normalmente é formalizado em um documento. Podemos referir-nos ao plano estratégico do ano passado. Já o planejamento é um processo contínuo, não impedindo que dentro do processo de planejamento existam prazos e datas para realizar planos. Comparando com um filme, diria que as fotos que o compõem seriam como planos que indicam o pensamento do planejamento naquele instante. Em outras palavras, planejamento é o processo contínuo de elaboração e o plano é o produto ou resultado do planejamento.

Segundo Oliveira (2002: p 36), o planejamento permite que as organizações desenvolvam processos, técnicas e atitudes administrativas capazes de avaliar qualquer implicação, no futuro, decorrentes das decisões feitas no presente, sendo tudo isso em função dos objetivos da empresa que possam facilitar a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.

O autor destaca que:

A atividade de planejamento é complexa em decorrência de sua própria natureza, qual seja, a de um processo contínuo de pensamento sobre o futuro, desenvolvido mediante a determinação de estados futuros desejados e a avaliação de cursos de ação alternativos a serem seguidos para que tais estados sejam alcançados. E tudo implica um processo decisório permanente, acionado dentro de um contexto ambiental interdependente e mutável (OLIVEIRA, 2002, p 37).

Oliveira (2002) acrescenta que o processo de planejamento deve ser contínuo, dividido em etapas. Tal processo, em decorrência de haver variabilidade nas empresas, funciona de forma não linear, pois as empresas se tornam vulneráveis às forças internas (resultantes de vários fatores integrantes da empresa) e externas que influenciam seu meio em diferentes níveis de intensidade.

Quatro princípios são destacados por Oliveira (2002), que são os princípios gerais de planejamento, para os quais o executivo deve estar atento:

a) o princípio da contribuição aos objetivos, cujo planejamento deve visar os objetivos máximos da empresa.

b) o princípio da precedência do planejamento, que são o princípio da contribuição aos objetivos, que os vem antes das outras (organização, direção e controle).

Na realidade, destaca o autor, é difícil separar e seqüenciar as funções administrativas, mas pode-se considerar que, de maneira geral, o planejamento “do que e como vai ser feito” aparece na ponta do processo. Como consequência, o planejamento assume uma situação de maior importância no processo administrativo.

c) o princípio da maior penetração e abrangência, pois o planejamento pode provocar uma série de modificações nas características e atividades da empresa. Algumas dessas modificações são mostradas na figura abaixo.

d) o princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade. “O planejamento deve procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências.” (Oliveira, 2002, p 40:).

As modificações provocadas nas pessoas podem corresponder à necessidade de treinamento, substituição, transferências, funções, avaliação etc.; na tecnologia pode ser apresentada pela evolução dos conhecimentos, pelas novas maneiras de fazer os trabalhos etc.; e nos sistemas podem ocorrer alterações nas responsabilidades estabelecidas, nos níveis de autoridade, descentralização, comunicações, procedimentos, instruções etc.



Fig. 1: Algumas modificações provocadas pelo planejamento.
Fonte: Oliveira (2002; p. 45)

4.2.1 Tipos de Planejamento

Segundo Oliveira (2002), na consideração dos grandes níveis hierárquicos, pode-se distinguir três tipos de planejamento:

- Planejamento estratégico.
- Planejamento tático.
- Planejamento operacional.

Uma boa forma de relacionar os tipos de planejamento aos níveis de decisão é mostrada abaixo numa "pirâmide organizacional".



Fig. 2: Níveis de decisão e tipos de planejamento.
Fonte: Oliveira (2002; p. 54)

4.2.2 Modelo de Gestão, Gestão Estratégica e Planejamento Estratégico.

Faz-se mister evidenciar num primeiro momento o conceito de modelo de Gestão com vistas a introduzir em seguida o conceito de planejamento estratégico. Nesse sentido, para Tachizawa e Rezende (2000, p.40) "Modelo de gestão tem como embasamento filosófico o enfoque sistêmico, em que a compreensão do todo é mais importante do que o mero conhecimento das partes, e a organização considerada um macrossistema".

O quadro abaixo, extraído de Tachizawa e Rezende (2000), possibilita visualizarmos melhor os limites que cada modelo de gestão possui dentro da organização:

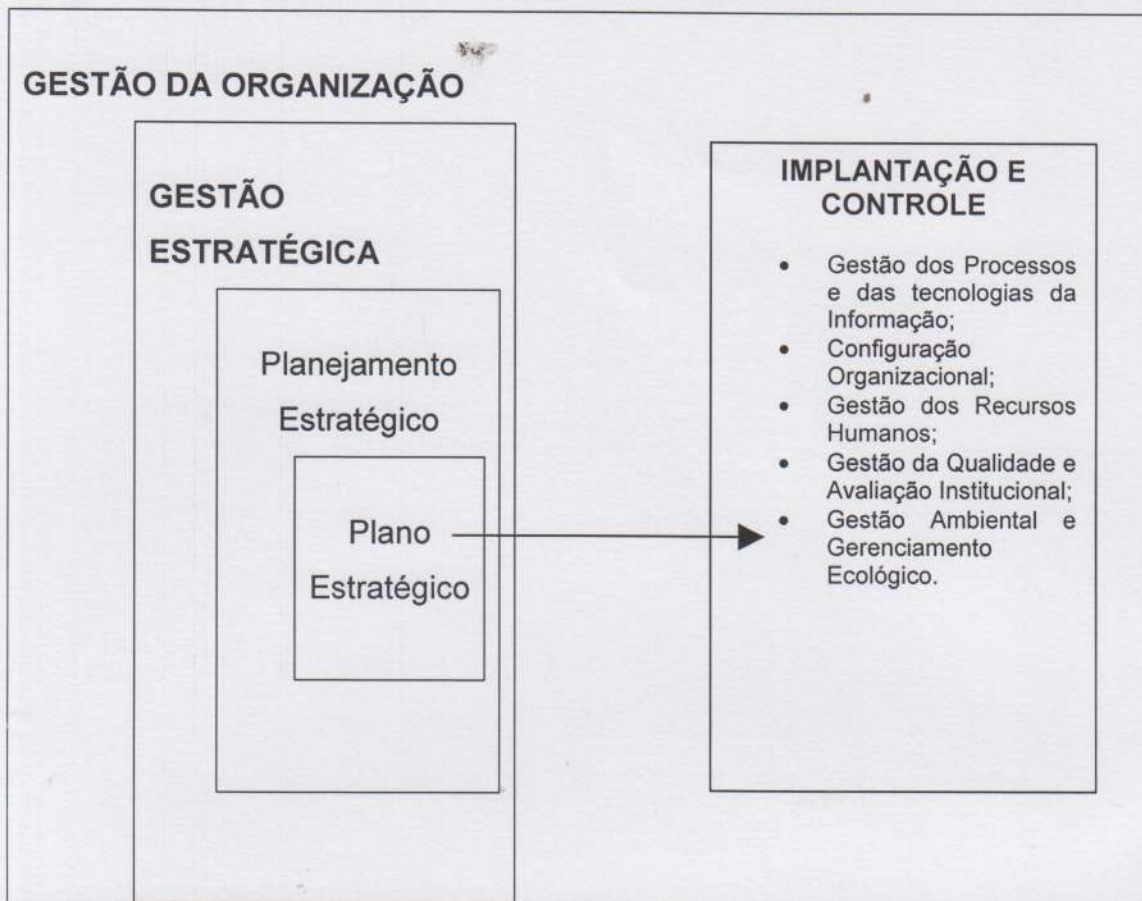


Fig. 3: Modelo de gestão aplicável a uma organização.
Fonte: Tachizawa e Rezende (2000, p. 137)

Nesse quadro a implantação e os controles que são elementos operacionais estão inseridos dentro do plano estratégico num contexto mais amplo, que por sua vez já fazem parte da gestão de uma organização, compondo assim o conceito de organização estratégica.

4.2.3 Planejamento Estratégico

É cada vez maior o número de empresas no Brasil que, diante da complexidade no cenário empresarial e de tantas turbulências e incertezas, estão buscando ferramentas e técnicas para que as auxiliem no processo gerencial. O planejamento estratégico é uma dessas ferramentas (FERREIRA et al, 2004).

Para Fischmann e Almeida (1991; p. 25),

Planejamento estratégico é uma 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 riscos.

Para Oliveira, planejamento estratégico é:

O processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado guia de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada (OLIVEIRA, 2002, p.48).

Complementando seu pensamento, o autor nos diz que:

O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada. Também considera as premissas básicas que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória (OLIVEIRA, 2002; p 48).

Oliveira se refere ao planejamento estratégico afirmando que:

O planejamento estratégico relaciona-se com objetivos de longo prazo e com estratégias e ações para alcançá-los que afetam a empresa como um todo, enquanto o tático a objetivos de mais curto prazo e com estratégias e ações que, geralmente, afetam somente parte da empresa. Verifica-se que o planejamento estratégico considera a empresa como um todo. Este aspecto é importante para o entendimento das fases do planejamento estratégico. (OLIVEIRA, 2002, p. 49).

Tudo isso fica melhor demonstrado a partir do quadro 1:

TIPO					NÍVEL
Planejamento Estratégico					Estratégico
Planejamento Mercadológico	Planejamento Financeiro	Planejamento da Produção	Planejamento de Recursos Humanos	Planejamento Organizacional	TÁTICO
Plano de Preços e Produtos	Plano de Despesas	Plano da Capacidade de Produção	Plano de Recrutamento e Seleção	Plano Diretor de Sistemas	OPERACIONAL
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	
Plano de Distribuição	Plano de Fluxo de Caixa	Plano de Utilização de Mão-de-obra	Plano de Promoções	Plano de Informações Gerenciais	
Plano de Pesquisas de Mercado	Plano Orçamentário	Plano de Expedição de Produtos	Plano de Capacitação Interna	Plano de Comunicações	

Quadro 1: Tipos e níveis de planejamento nas empresas.
(Fonte: Oliveira 2002; p. 46).

É através do planejamento estratégico que a empresa espera, na prática, segundo Oliveira (2002, p. 55):

- a) Conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes.

Ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa (variável controlável) que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial.

- b) Conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos.

Ponto fraco é uma situação inadequada da empresa (variável controlável) que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.

- c) Conhecer e usufruir as oportunidades externas.

Oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura.

d) Conhecer e evitar as ameaças externas.

Ameaça é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculo a sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que conhecida em tempo hábil.

e) Ter um efetivo plano de trabalho, estabelecendo:

- As premissas básicas que devem ser consideradas no processo;
- As expectativas de situações almejadas pela empresa;
- Os caminhos, inclusive os alternativos, a serem seguidos pela empresa;
- O que, como, quando, por quem, para quem, por que e onde devem ser realizados os planos de ação;
- Como e onde alocar recursos.

E, como resultado do trabalho, Oliveira (2002; p 65) salienta que o planejamento estratégico deverá apresentar os seguintes resultados finais:

- Direcionamento de esforços para pontos comuns;
- Consolidação do entendimento por todos os funcionários da missão, dos propósitos, das macroestratégias, das macropolíticas, da postura estratégica, dos objetivos gerais, dos objetivos funcionais, dos desafios, das metas, das estratégias, das políticas e dos projetos da empresa, bem como indicar a elaboração do programa de atividades das várias unidades organizacionais que integram a estrutura organizacional;
- Estabelecimento de uma agenda de trabalho por um período de tempo que permita à empresa trabalhar levando em conta as prioridades estabelecidas e as exceções justificadas.

O planejamento estratégico, de acordo com Oliveira, é constituído por três dimensões operacionais: delineamento, elaboração e implementação. Com relação ao delineamento, o autor afirma que:

O delineamento compreende a estruturação do processo de planejamento estratégico. Portanto, o básico deste momento é o executivo escolher a estrutura metodológica do processo de planejamento estratégico, bem como o profissional que o auxiliará neste delineamento (consultor ou executivo) (OLIVEIRA, 2002; p 65).

No que se refere à elaboração do planejamento estratégico o autor diz que se trata de um processo no qual se deve incluir a identificação das oportunidades e

ameaças no ambiente da empresa e a adoção de estimativas de riscos para as alternativas estabelecidas. O autor destaca que:

Antes de escolher entre essas alternativas, o executivo deve identificar e avaliar os pontos fortes e os pontos fracos da empresa e sua capacidade real e potencial de tirar vantagem das oportunidades percebidas no ambiente, bem como de enfrentar as ameaças. O executivo deve considerar, também, a explicitação dos objetivos e das metas a serem alcançados pela empresa, incluindo as maneiras de desenvolver as estratégias e ações necessárias à concretização do processo, respeitando determinadas políticas ou orientações de atuação (OLIVEIRA, 2002; p 66).

Oliveira afirma ainda que a implementação do planejamento estratégico nas organizações envolve os assuntos organizacionais, os sistemas de informações, os sistemas de incentivos, a competência operacional, o treinamento e a liderança necessária ao desenvolvimento do processo (OLIVEIRA, 2002; p 66).

4.2.4 Missão e Visão

A missão de uma empresa, segundo Collins (1998) citado por Schwarz (2000:2), é a "contribuição mais duradoura e expressiva e reflete o caráter permanente de uma organização". Ou seja, entendemos que a missão de qualquer organização é o seu propósito de existência, seu escopo operacional e objetivos gerais. A definição da missão responde a algumas perguntas básicas sobre a organização, como por exemplo, quem são nossos clientes, qual o nosso negócio, o que nossos clientes valorizam.

A Visão é composta pelos sonhos da empresa, ou seja, ela é a sua maior aspiração, é aonde ela pretende chegar, o que pretende ser. Ou ainda, a forma como quer ser reconhecida no seu nicho empresarial, no mercado ou na sociedade em que está inserida.

4.3 Um Modelo de Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é visto com frequência como algo grandioso, aplicável somente às grandes empresas e conglomerados. Diversos autores ressaltaram a aplicabilidade e a importância do planejamento estratégico para

pequenas empresas, entre eles Perecin (1984), Fishmann e Almeida (1991), Pinheiro (1996) e Almeida (2001).

Existem diversos modelos de planejamento estratégico. Cada qual possui suas peculiaridades e características específicas, mas praticamente todos seguem a mesma lógica, que passa por um diagnóstico da empresa, a seleção da estratégia e o planejamento de como aplicá-la. Um processo típico de planejamento estratégico orientado para organizações de pequeno porte é apresentado na Figura 4. O modelo divide o processo em 5 etapas (ALMEIDA, 2001; p 14-39):

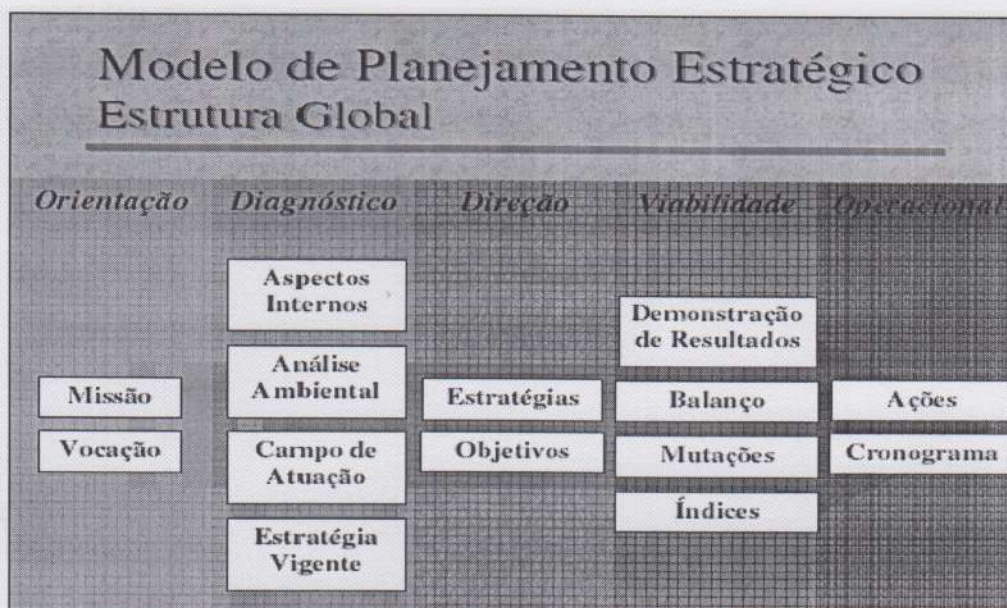


Fig. 4: O processo de planejamento estratégico
(Fonte: ALMEIDA, 2001; p. 42).

4.3.1 Orientação

A Missão é a razão de ser da entidade enquanto a vocação é o gosto e a facilidade de se envolver em uma atividade.

4.3.2 Diagnóstico

Aspectos Internos: nesta atividade são identificados os fatores críticos de sucesso (FCS) de uma empresa em seu ramo de atividade. A seguir, procura-se comparar os FCS com os dos concorrentes ou entidades semelhantes para verificar aqueles que são superiores, inferiores ou semelhantes aos das entidades

comparadas. Essa análise levará aos pontos fortes e fracos. Para os pontos fortes, será indicada a estratégia que possa tirar vantagem dessa condição e, para os pontos fracos, a estratégia deverá ser de reduzi-los.

Análise Ambiental: a análise do ambiente é geralmente a etapa mais importante do plano estratégico, pois é quando as entidades são levadas a alcançar a eficácia pela descoberta de oportunidades e ameaças. O ambiente de uma entidade é tudo aquilo que influencia em seu desempenho sem que ela pouco ou nada possa fazer para mudar tais fatores ou variáveis. Na análise ambiental são identificadas as oportunidades e ameaças, que são os principais condicionantes da eficácia organizacional, ou seja, para se ter sucesso, deve-se aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças.

Campo de Atuação: os conceitos de missão e vocação são muito próximos e servem para delimitar o campo de atuação de uma entidade, e verificar se esta não está atuando em algo que não lhe diz respeito ou está deixando de atuar em algo que deveria.

Estratégia Vigente: para que não aconteça uma descontinuidade, é necessário que se conheça qual é a estratégia que a entidade vem seguindo, para que se procure, sempre que possível, não mudar radicalmente de direção, o que poderá implicar prejuízos para a entidade.

4.3.3 Direção

Estratégias: estratégia é o caminho que a entidade deverá seguir, sendo que pode-se considerar uma decisão mais estratégica à medida que seja mais difícil voltar atrás e tenha-se uma interferência maior em toda a entidade. Vale ressaltar que "estratégia tem a ver com opção" (KAPLAN & NORTON, 2000; p 102), ou seja, este é o momento de se fazer uma escolha. Várias são as classificações de estratégias genéricas:

Liderança de custos, diferenciação ou enfoque (PORTER, 1985: 9);

Construir a franquia, aumentar valor para os clientes, atingir a excelência operacional, ser bom cidadão corporativo (temas estratégicos de KAPLAN & NORTON, 2001; p 91);

Penetração de mercado, desenvolvimento de produtos, desenvolvimento de mercado, diversificação (ANSOFF, 1977; p 31);

Sobrevivência, manutenção, crescimento e desenvolvimento (OLIVEIRA, 1995).

Oportunidades, desinvestimento, intento, adaptação, diferenciação produto-mercado, diferenciação funcional, inovação, evolução, reação, despistamento, cooperação, agressão, autoproteção (ZACCARELLI & FISHMANN, 1994; p 15).

Soluções para clientes, pirâmide de produtos, Multicomponentes, painel de controle, tempo, inovação, multiplicador do lucro, espírito empreendedor, especialização, base instalada, padrão de fato, marca, produtos especialistas, liderança total, escala da transação, posição na cadeia de valor, ciclo, pós venda, novos produtos, participação de mercado relativa, curva de experiência, concepção de negócio de baixo custo (SLYWOTZKY & MORRISON, 1998; p 70).

Objetivos: o objetivo é um ponto concreto que se quer atingir, devendo ter parâmetros numéricos e datas a serem alcançadas, de modo geral.

4.3.4 Viabilidade

O processo até chegar-se à estratégia é predominantemente qualitativo, em que são estruturadas idéias para definir o caminho que a entidade deverá seguir. Entretanto, este caminho estabelecido nem sempre é possível, exigindo uma verificação de sua viabilidade, sendo, para isso, necessários dados quantitativos. Os demonstrativos financeiros servem para visualizar a viabilidade de uma forma integrada.

O orçamento representa uma atividade econômico-financeira que parte da determinação e análise dos eventos relevantes do passado e das condições empresariais presentes (em termos externos, avaliando a situação geral dos negócios; em termos internos, relacionando, detalhadamente, as receitas, os custos, as despesas etc.) para projetar o desempenho futuro da empresa como um todo. O orçamento gera um plano de operações para atingir um determinado objetivo mediante a alocação coordenada dos recursos e meios disponíveis em um determinado horizonte de tempo. (TUNG, 1994, p. 29).

Demonstração de resultados: a projeção de demonstração de resultado deverá ser iniciada por meio das receitas operacionais, seguindo a dedução das despesas operacionais, começando das mais variáveis (proporcionais às receitas) e indo até as menos variáveis ou até fixas. Se possível, deve-se quebrar as receitas e

despesas operacionais por produtos ou serviços, possibilitando uma visão comparativa entre as diferentes partes de geração de resultado de uma empresa. Após isso deverão ser relacionadas as receitas e as despesas não operacionais.

Balanço: a projeção de balanço é um instrumento que permite visualizar a relação entre as obrigações da organização com acionistas e terceiros (passivo) e suas respectivas alocações (ativos).

Mutações: o demonstrativo de mutações do balanço procura identificar as origens e aplicações de recursos. Para se chegar a este demonstrativo, faz-se a diferença entre os valores do balanço de um ano e os valores do balanço do ano seguinte.

Índices: "os números absolutos contidos em um demonstrativo financeiro são, muitas vezes, de importância limitada. A verdadeira informação pode ser encontrada em uma análise da relação entre um número e outro ou entre uma empresa e outra no mesmo setor – usando índices" (SILBIGER, 1996; p 87). "Os índices financeiros podem ser subdivididos em quatro grupos básicos: índices de liquidez, atividade, endividamento e lucratividade. Como regra geral, os insumos necessários para uma boa análise financeira incluem, no mínimo, a Demonstração do Resultado e o Balanço Patrimonial. Os elementos importantes a curto prazo são a liquidez, a atividade e a lucratividade, pois dão as informações críticas à operação da empresa a curto prazo. E se a empresa não puder sobreviver a curto prazo, não é preciso preocupar-se com as perspectivas a longo prazo. Os índices de endividamento só são úteis se o analista estiver certo de que sua empresa resistirá com sucesso a curto prazo" (GITMAN, 1987, p 219).

4.3.5 Operacional

"O planejamento tático tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico. O planejamento operacional pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. Portanto, nesta situação tem-se, basicamente, os planos de ação ou planos operacionais" (OLIVEIRA, 1995).

Ações: existe a necessidade de haver uma integração para que aquilo que é planejado em nível estratégico seja refletido para o nível administrativo e, também,

para o operacional. O planejamento em nível operacional é chamado de ações, que devem refletir a real necessidade de pessoas e recursos, servindo para comprometer as pessoas com os planos.

Cronograma: para que haja um acompanhamento desse compromisso, é necessário que se estabeleça um cronograma, no qual as datas estabelecidas servirão de controle para que as ações sejam efetivamente realizadas.

E a partir da compreensão de todos os fundamentos relevantes sobre a preparação da organização para a implantação do planejamento estratégico e suas nuances que se pode construir um cenário a ser percorrido com todos os riscos iminentes a esse processo, nesse sentido, sobretudo de minimizar esses riscos surgiu um novo contexto quando o assunto é pensar o futuro de uma organização, a partir do balanced scorecard, que passamos a estudar.

4.4 BALANCED SCORECARD

4.4.1 Contextualização e Conceito

O BSC surgiu em 1992, idealizado por Robert Kaplan e David Norton, e desde então, vem sendo aplicado com sucesso em várias empresas, de diversos ramos de atividades.

Os primórdios do surgimento do balanced scorecard referem-se à mudança nos processos de produção que passaram a exigir outros indicadores de desempenho para as organizações que visualizem não só os desempenhos obtidos mais possibilitem vislumbrar os resultados do futuro. Houve uma mudança na forma de se mensurar os resultados das empresas, passando de uma forma de mensuração financeira para um novo enfoque que agora exige da contabilidade um papel que inclua novas medidas não financeiras de desempenho, tais como diz Campos (2001; p 2): "...produtividade, qualidade, custos de inventário, entre outras, pra avaliar o progresso da empresa em relação àquelas mudanças".

É uma ferramenta de apoio à gestão estratégica, que traduz a missão e a estratégia das organizações, dentro de um amplo conjunto de medidas de desempenho que auxiliam a gestão da empresa e servem como base para um sistema de medição. Ressaltam que as medidas financeiras, por si só, são

inadequadas para orientar e avaliar a trajetória organizacional dentro de um ambiente competitivo (KAPLAN; NORTON, 1997).

Vasques (2006) conceitua o BSC como um método que desenha e acompanha a estratégia de uma organização, utilizando para isso um conjunto balanceado de indicadores estratégicos quantitativos ligados numa relação de causa e efeito que cria valor para a empresa.

Numa economia de mercado é possível identificar duas formas predominantes de pensamento, no campo da administração, na busca direcionada para a criação de valor: uma, mais antiga, onde as empresas procuram o máximo lucro para os acionistas, e outra que passa a incluir ampla gama de interessados na empresa, os clientes, os próprios acionistas bem como administradores, funcionários, sindicatos, fornecedores, concorrentes e órgãos de representação da sociedade.

Novas formas de gerenciamento são buscadas pelas empresas para enfrentar o atual ambiente globalizado de alta competitividade e acirrada concorrência, este trabalho apresenta o BSC - Balanced Scorecard, uma ferramenta de gestão que tem início na visão da empresa, a partir das quais são definidos os fatores críticos de sucesso, os indicadores de desempenho e permite a definição de metas e a medição dos resultados atingidos em áreas críticas da execução das estratégias. Assim, o Balanced Scorecard é um sistema de gestão de desempenho, derivado da visão e estratégia, refletindo os aspectos mais importantes do negócio. (CAMPOS, 2001, p. 67)

Além disso, fica evidente a necessidade de uma integração multidisciplinar para promover os resultados necessários das empresas no futuro. O autor afirma que

... o estudo da estrutura de mercado, da inovação tecnologia e das relações fornecedor-consumidor estava requerendo insights da ciência econômica. A compreensão dos determinantes de sucesso no desempenho estava requerendo contribuições de várias disciplinas. (CAMPOS, 2001; p 2).

As necessidades de se melhorar os sistemas de controle exigiam que a falta de ligação entre estratégia e operações fossem revistas, tornando passível o redesenho da estratégia da empresa com decisões que deveriam ser tomadas pela alta administração.

O BSC mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Elas

formam a estrutura do BSC, como na figura 2. É necessário entender como elas equilibram os objetivos de curto e longo prazo, bem como os resultados desejados e os vetores do desempenho desses resultados. As medidas têm como objetivo atingir a estratégia integrada.

A perspectiva financeira é considerada pelo BSC como valiosa, visto que ela indica se a estratégia da empresa está contribuindo para o resultado financeiro da organização. Para Kaplan e Norton (1997) os objetivos financeiros estão relacionados à lucratividade, que pode ser medida, por exemplo, pela receita operacional, pelo retorno sobre o capital empregado ou pelo valor econômico agregado.

Na perspectiva do cliente, o BSC permite que a alta direção identifique os segmentos de clientes e mercados. Nessa perspectiva, a empresa pode definir medidas essenciais para a organização como, por exemplo, a satisfação dos clientes, a retenção e a lucratividade destes.

Essa perspectiva permite que os gerentes das unidades de negócios articulem as estratégias de clientes e mercados que levarão a empresa a ter maiores lucros financeiros no futuro.

Na perspectiva dos processos internos, os gestores e a alta direção identificam os processos críticos que precisam ser melhorados para que a organização alcance a excelência.

Estes processos trazem impacto na satisfação do cliente. Os objetivos dos processos internos destacam os processos, sendo que muitos deles podem não estar sendo executados de maneira correta e talvez sejam os de maior relevância para o sucesso da estratégia.

Por último, o BSC traz a perspectiva do aprendizado e crescimento. Nessa perspectiva são identificados a base que a empresa deve construir para gerar valor a longo prazo. Está relacionada aos planos de desenvolvimento e de educação continuada. Para Kaplan e Norton (1997) é improvável que as empresas consigam atingir suas metas para clientes e processos internos usando apenas as tecnologias e capacidades que ela tenha no momento. Além do que o mundo globalizado e competitivo impede que essas empresas assim pensem, planejem e executem.

Os objetivos e medidas derivam da visão e da estratégia, e a forma balanceada de se trabalhar com indicadores financeiros e não financeiros estabelece relações de causa e efeito entre eles.

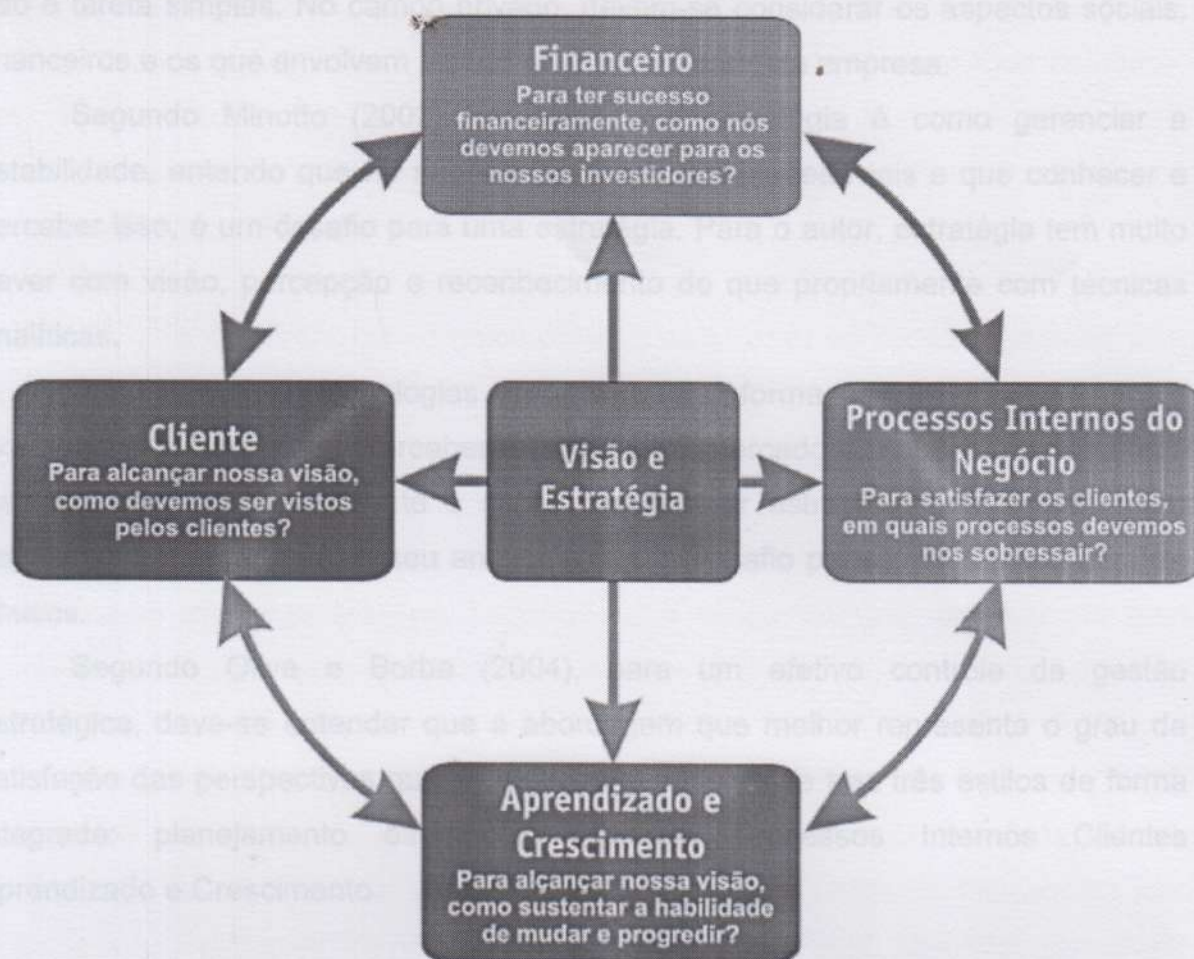


Fig.5: Traduzindo a visão e estratégia: Quatro perspectivas
(Fonte: ALMEIDA, 2001; p 61).

Silva (2003) ressalta que o equilíbrio entre essas perspectivas talvez seja a resposta ideal às novas demandas de um mercado competitivo.

A empresa que utiliza a ferramenta quer saber como ela é vista pelo acionista, pois isso é fator de sucesso financeiro. Já a percepção do cliente demonstra o quanto essa organização é bem vista. É essencial também que os processos sejam eficientes, deve-se saber em quais a empresa se sobressai. Dentro da organização é importante também, que haja capacitação dos funcionários e isso é um processo contínuo de aprendizado e crescimento.

Quanto à importância da medição do desempenho, Kaplan e Norton (1997) ressalta ser algo muito importante dentro de uma organização. O BSC é um sistema de gestão apoiado em indicadores que avaliam esse desempenho, traduzindo a missão e a estratégia em objetivos e medidas ordenados nas quatro perspectivas, como mostra a figura 5. Para o qualquer segmento do mercado, formular estratégias

não é tarefa simples. No campo privado, devem-se considerar os aspectos sociais, financeiros e os que envolvem inclusive a perpetuidade da empresa.

Segundo Minotto (2003) gerenciar uma estratégia é como gerenciar a estabilidade, entendo que no negócio há descontinuidades reais e que conhecer e perceber isso, é um desafio para uma estratégia. Para o autor, estratégia tem muito haver com visão, percepção e reconhecimento do que propriamente com técnicas analíticas.

Ter acesso a tecnologias de ponta e informações relevantes não é exatamente o mais difícil. Perceber e conhecer o mercado em que a empresa está inserida, conhecer seu cliente e saber desenvolver estratégia que a torne uma organização competitiva no seu ambiente, é um desafio para muitos e um dom de poucos.

Segundo Oliva e Borba (2004), para um efetivo controle da gestão estratégica, deve-se entender que a abordagem que melhor representa o grau de satisfação das perspectivas que o BSC traz é aquela que traz três estilos de forma integrada: planejamento estratégico, controle Processos Internos Clientes Aprendizado e Crescimento.

Para satisfazer nossos acionistas e clientes, em quais processos de negócios devemos nos sobressair? Para termos sucesso financeiro, como devemos ser vistos? Para atingir nossa visão, como o preservaremos nossa capacidade de mudar e melhorar? Para atingir nossa visão, como devemos ser vistos por nossos clientes? (KAPLAN E NORTON, 1997).

Feito isso, qualquer empresa independente do setor, está apta para aplicar o BSC. Não perder o foco estratégico nesse momento é muito importante, dentro da organização. Isso traz vantagem competitiva e ajuda a empresa a manter-se no mercado com visão centrada (OLIVA; BORBA, 2004).

Os Estados Unidos na década de 90 tinha como preocupação medir a *performance* das organizações, já que os métodos existentes para avaliação do desempenho empresarial eram apoiados nos indicadores contábeis e financeiros e estavam se tornando obsoletos.

Acadêmicos e executivos estudaram, pesquisaram e desenvolveram um novo modelo que considera os objetivos em curto e longo prazos, medidas financeiras e não-financeiras, indicadores de performance e as perspectivas interna e externa do

desempenho empresarial. Essa síntese foi feita por Robert S. Kaplan, professor da Harvard Business School, e David P. Norton, presidente da Renaissance Solutions, em 1992, no artigo The balanced scorecard – measures that drive performance (Balanced scorecard – medidas que impulsionam o desempenho) publicado na conceituada revista Harvard Business Review).

Com essa publicação eles mal sabiam que estavam para dar início a uma revolução, pois o fizeram com o único objetivo de mostrar as desvantagens de usar apenas medidas financeiras para julgar o desempenho empresarial, incentivando as empresas a medir também fatores como qualidade e satisfação do cliente. O que os autores chamaram de “Balanced Scorecard” (Cenário Balanceado) vem sendo muito utilizados nos Estados Unidos como uma ferramenta adequada para medir o desempenho das organizações, tornando-se a marca de uma organização bem administrada. Muitos administradores de empresas bem sucedidas dizem que é a base sobre a qual se assenta seu sistema de gestão.

A denominação de BSC - Cenário Balanceado, como diz Campos (1998), decorre do fato de que, segundo a nossa visão, uma organização só deverá ser considerada no caminho do sucesso, se os quatro conjuntos de indicadores que citamos acima estiverem devidamente “balanceados”, ou seja, aplicados com graus de importância relativa, porém equitativa, de forma a possibilitar um desenvolvimento real e equilibrado. Se num determinado período uma empresa for muito bem financeiramente, mas com indicadores referentes ao atendimento a seus clientes avaliados como abaixo do esperado, muito provavelmente, em médio prazo, irá apresentar problemas de sobrevivência. O modelo de gestão criado por Kaplan e Norton, segundo suas próprias palavras, não é mais do que o conjunto de indicadores (medidas) e mostradores (gráficos) de um “painel de controle” da empresa.

Segundo o autor, fazendo uma despreziosa analogia, seria algo como o painel de instrumento de um veículo. Cada automóvel, avião ou navio tem um painel de controle próprio, com alguns medidores obrigatórios, como velocidade, pressão de óleo, nível de combustível e outros indicadores específicos, talvez semelhantes, mas nem sempre idênticos. Por sua apresentação gráfica e fácil análise, o conjunto de medidas do BSC permite aos administradores uma rápida e abrangente visão da situação dos negócios. A apresentação gráfica dos resultados financeiros resultantes de ações já tomadas é complementada pelas medidas operacionais de

satisfação dos clientes, dos processos internos, e do crescimento e aprendizado, ou seja, dos elementos básicos que conduzem a empresa para o futuro desempenho financeiro do negócio.

Para Kaplan e Norton (1997), o BSC capta as atividades críticas de geração de valor criados por funcionários e executivos capazes e motivados da empresa. Os mesmo autores dizem que para a aplicação do BSC nas organizações, três aspectos são de fundamental importância: a integração entre as quatro perspectivas, para que estas não se tornem isoladas dentro do contexto; o balanceamento entre os graus de importância das perspectivas do BSC; e que o BSC seja visto pela organização como um sistema de gestão estratégica e não somente gestão financeira. Sendo assim, Rocha (2000) diz que o BSC é mais do que um sistema de medidas, devendo também traduzir a visão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis, que representam o equilíbrio entre indicadores externos voltados para acionistas e clientes, e medidas internas dos processos críticos, de inovação, aprendizado e crescimento. O importante é o equilíbrio entre as medidas de resultado – as consequências dos esforços do passado – e os vetores de desempenho futuro.

4.4.2 Princípios do Balanced Scorecard

Talvez o *balanced scorecard* não tenha sido originado a partir dos conceitos da administração estratégica. Seu surgimento está relacionado às limitações dos sistemas tradicionais de avaliação de desempenho (KAPLAN; NORTON, 1992, p.71), o que não deixa de ser um dos problemas do planejamento estratégico apontados por Ansoff et al. (1976, p. 8).

Entretanto, conforme sua evolução e uso, o instrumento tornou-se uma importante ferramenta de gestão estratégica. Mais que um exercício de medição, o BSC motiva melhorias não incrementais em áreas críticas, como desenvolvimento de produtos, processos, clientes e mercados (KAPLAN; NORTON, 1993, p.134).

O *balanced scorecard* é uma ferramenta que materializa a visão e a estratégia da empresa por meio de um mapa coerente 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

ampos, como o crescimento da empresa, a redução de riscos ou o aumento de produtividade (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 44).

Após o surgimento da ferramenta e suas aplicações iniciais em empresas americanas, tanto os autores como os executivos perceberam que seu escopo expandia os conceitos iniciais (JÚLIO; NETO, 2002, p.181 apud CAMPOS,1998, p. 64). Em concordância, Kaplan e Norton (2000, p. 18) observam que as empresas bem-sucedidas do *balanced scorecard* revelaram um padrão consistente na consecução do foco e do alinhamento estratégico. "Embora cada organização abordasse o desafio à sua própria maneira, em ritmos e seqüências diferentes, observamos a atuação de cinco princípios comuns, que chamamos de princípios da organização focalizada na estratégia".

- Princípio 1: Traduzir a Estratégia em Termos Operacionais: Não é possível implementar a estratégia sem descrevê-la. Os mapas da estratégia e os *balanced scorecards* cuidam das deficiências dos sistemas de mensuração dos ativos tangíveis da era industrial. Os elos na mensuração das relações de causa e efeito nos mapas da estratégia mostram como os ativos intangíveis se transformam em resultados (financeiros) tangíveis. O uso pelo *scorecard* de indicadores quantitativos, mas não-financeiros (como duração dos ciclos, participação de mercado, inovação, satisfação e competências), possibilita a descrição e mensuração do processo de criação de valor, em vez da simples inferência (KAPLAN; NORTON, 2000, p. 20-21).
- Princípio 2: Alinhar a Organização para Criar Sinergias: Este princípio representa o desdobramento do BSC corporativo para as áreas de negócio e de apoio das organizações, de acordo com uma visão organizacional, de processos ou de funções.
- Princípio 3: Transformar a Estratégia em Tarefa de Todos: As organizações focalizadas na estratégia exigem que todos os empregados a compreendam e conduzam suas tarefas cotidianas de modo a contribuir para seu êxito. Em muitos casos, adotaram-se *scorecards* individuais para a definição de objetivos pessoais. Finalmente, cada uma das organizações bem sucedidas vinculou a remuneração por incentivos ao *balanced scorecard* (KAPLAN & NORTON, 2000:22-23).

- Princípio 4: Fazer da Estratégia um Processo Contínuo: As empresas bem sucedidas na adoção do *balanced scorecard* implementaram um processo de gerenciamento da estratégia. Trata-se do que se chamou de "processo de *loop* duplo", que integra o gerenciamento tático (orçamentos financeiros e avaliações mensais) e o gerenciamento estratégico em um único processo ininterrupto e contínuo.

- Princípio 5: Liderança Executiva para Mobilizar a Mudança: O programa de *balanced scorecard* bem-sucedido começa com o reconhecimento de que não se trata de um projeto de mensuração, mas, sim, de um programa de mudança.

De início, o foco é a mobilização e a criação de impulso para o lançamento do processo. Após a mobilização da organização, o foco se desloca para a governança (EPSTEIN & WISNER, 2001:). Por fim, de maneira gradual, desenvolve-se um novo sistema gerencial – um sistema gerencial estratégico que institucionaliza os novos valores culturais e as novas estruturas em novo sistema de gestão. As novas fases podem desenrolar-se ao longo de dois ou três anos (KAPLAN & NORTON, 2000:26-27).

Uma contribuição significativa do *balanced scorecard* é o alinhamento de indicadores de resultado (*lag indicators*) com indicadores de tendência (*lead indicators*) de uma forma lógica e alinhada à estratégia. Stern Stewart identifica a complementaridade do BSC com outras ferramentas gerenciais e estratégicas, como o custeio ABC e o EVA - , ressaltando que o custeio ABC auxilia os gestores a entender melhor a estrutura de custos e capital, o BSC amplia a visão da gestão para questões não-financeiras e o EVA - orienta os gestores para a criação de valor, visão compartilhada por SHINOHARA (2003).

Pode-se e afirmar que o BSC considera diferentes grupos de interesse na análise e execução da estratégia. A análise dos envolvidos (*stakeholders*) proporciona elementos para comparar as várias perspectivas e chegar a uma decisão, ferramenta usada por Sauaia & Kallás (2003) para analisar o dilema de cooperar e competir em mercados oligopolísticos.

Outro benefício está relacionado à comunicação da estratégia na organização (YOUNG; O'BYRNE 2001). O BSC descreve a visão de futuro da empresa para toda

a organização, de modo a criar aspirações compartilhadas. Cria um modelo holístico da estratégia, mostrando a todos os funcionários como eles podem contribuir para o sucesso organizacional (KAPLAN; NORTON 1997).

Para CAMPOS (1998, p.105), outro benefício do BSC é o direcionamento e foco nas ações. Embora provendo a gerência sênior com medidas adicionais, o *balanced scorecard* minimiza a carga de informações a analisar, porque, ao enfocar os objetivos mais críticos, limita o número de medições a usar.

Apesar de apresentar suas limitações, o planejamento estratégico ainda é um instrumento muito utilizado nas organizações, particularmente poderoso se aliado ao *balanced scorecard*.

Pesquisas anuais realizadas pela Bain e Company (2000) procuram verificar quais as ferramentas de gerenciamento mais usadas no Brasil e no mundo e o grau de satisfação dos gestores quanto a elas. De acordo com os resultados brasileiros, o planejamento estratégico é a ferramenta de gerenciamento mais usada, a segunda colocada em satisfação. Já o *balanced scorecard* mostra-se uma ferramenta recente, em franca expansão. Seu uso, que era de 30% dos respondentes em 2000, aumentou para 56% em 2001. No item satisfação, aparece como a quarta colocada, com uma nota de 4,29 em um máximo de 5.

Algumas críticas têm sido salientadas na literatura. Young e O'Byrne (2001) colocam que alguns usuários do BSC confundem os fins com os meios. Investimentos em clientes e relações com fornecedores e empregados não são a finalidade da empresa, mas um meio para agregação de valor aos acionistas. Quando os gestores esquecem esse ponto fundamental, o *balanced scorecard* pode tornar-se um pretexto para defender a falha da empresa em produzir resultados financeiros superiores. Boyett; Boyett (1999) alertam para a questão da conexão entre os objetivos e indicadores do BSC:

"Na vida real, a associação entre causa e efeito raramente é tão clara. Na maioria das situações, devemos nos contentar em incluir a maioria das medidas certas no *scorecard*, sem tentar imaginar qual é a relação entre elas". Tal limitação foi diversas vezes reconhecida por Kaplan; Norton (1996), quando afirmaram que o BSC construído pela empresa é uma hipótese inicial.

4.4.3 BSC: Uma Ferramenta Organizacional

No ambiente atual a excelência empresarial é exigida continuamente e um dos grandes desafios do administrador é manter um sistema de informação gerencial que forneça informações corretas e oportunas para tomar decisões acertadas. Nesse contexto, o BSC é visto como uma ferramenta organizacional que pode ser utilizada para gerenciar importantes processos como estabelecimento de metas individuais e de equipe, remuneração, alocação de recursos, planejamento e orçamento, feedback e aprendizado estratégico, funcionando como uma ferramenta equivalente a um sistema ERP, que tem a mesma função, embora seja mais complexo e caro.

O BSC equilibra as dimensões financeiras e não financeiras de uma empresa permitindo ao administrador monitorar a organização com o balanceamento da visão financeira, operacional e com a visão de longo prazo proporcionando aos gerentes um instrumento que necessitam para ter êxito competitivo futuro. Antigamente o sucesso das empresas era determinado pela maneira como se aproveitavam dos benefícios da sua contabilidade.

Durante esse período, sistemas de controle financeiro foram desenvolvidos com o intuito de facilitar e monitorar alocação eficiente de capital financeiro e físico. Nas últimas décadas tornou-se obsoleta muita das premissas fundamentais da administração de uma empresa. Segundo Reis (2001), 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 & Norton (1997) ressaltam que as empresas da Era da Informação estão baseadas em um novo conjunto de premissas operacionais: processos inter-funcionais; ligação com clientes e fornecedores; segmentação de clientes; escala global; inovação e trabalhadores do conhecimento.

O BSC surgiu da iniciativa de Kaplan e Norton, que criaram um novo modelo de medição de desempenho, já que, na opinião dos autores, os modelos de avaliação de desempenho, até então existentes, baseavam-se muito em indicadores contábeis e financeiros. O que podemos observar hoje é que o processo de gestão em relatórios financeiros se mostra inadequado, pois está interligado a um modelo contábil desenvolvido há séculos para um ambiente de transações isoladas entre entidades independentes. Reis (2001) diz que uma das formas de adequar este

modelo da contabilidade financeira é ampliá-lo de modo que incorpore a avaliação dos ativos intangíveis e intelectuais de uma empresa, como produtos e serviços de alta qualidade, funcionários motivados e habilitados, processos internos eficientes e consistentes e clientes satisfeitos e fiéis. Levar em consideração os ativos intangíveis no momento de avaliar a performance das empresas é imprescindível, uma vez que eles têm maior importância para as empresa da Era da Informação do que os ativos físicos e tangíveis.

4.5 FUNÇÃO E VISÃO GERAL DO BSC

Os objetivos estratégicos de uma empresa são atingidos quando o administrador é capaz de difundir uma visão comum e induzir ações relevantes para se atingir o sucesso empresarial. O BSC integra as ações Estratégicas, Operacionais e Organizacionais, estabelecendo um processo estruturado para a criação de medidas adequadas e objetivos em todos os níveis, possibilitando a integração entre os grupos de ações, e garantindo o alinhamento de toda a organização. A figura 1 demonstra como o BSC age nesse grupo de ações criando a interação e permitindo o controle para o melhor entendimento e processamento das informações mais relevantes.

O BSC inova com a junção de medidores de desempenho futuro, focados estrategicamente nas perspectivas das Finanças, dos Clientes, dos Processos Internos e Crescimento. A definição e integração dos objetivos e das iniciativas dessas quatro perspectivas constituem os pilares do sistema BSC, que devem ser conectados ao pensamento estratégico da organização.

A estratégia define uma lógica de como o valor será criado para os acionistas. Define as ações e recursos requeridos para se atingir resultados desejados. Como tal, é baseada em uma série de premissas que devem ser testadas (NORTON, 2001). Um excelente conjunto de medidas não garante uma estratégia vencedora. A falha na conversão da performance operacional em resultados financeiros deve mandar os executivos de volta à "prancheta de desenho" para repensar sua estratégia ou seu plano de como implementá-la (KAPLAN ; NORTON, 1992).

Diversas são as tentativas de se complementar a simplicidade do BSC com modelos mais complexos. Akkermans e Oorschot (2002) sugerem complementar BSC com a dinâmica de sistemas (*system dynamics*).

4.5.1 PERSPECTIVA FINANCEIRA

Representa o ponto de vista dos gerentes, diretores sobre os acionistas. Avalia a lucratividade da estratégia. Permite medir e avaliar resultados que o negócio proporciona e necessita para seu crescimento e desenvolvimento, assim como para satisfação dos seus acionistas. Entre os indicadores financeiros que podem ser considerados, constam retornos sobre o investimento, o valor econômico agregado, a lucratividade, o aumento de receitas, redução de custos e outros objetivos de cunho financeiro que estejam alinhados com a estratégia da organização. Na perspectiva financeira, as medidas financeiras indicam se a empresa está obtendo êxito com as estratégias definidas, implementadas e executadas.

Em geral, esse êxito é medido pela sua lucratividade, pelo seu crescimento e pelo incremento do valor para o acionista (shareholder value). Se os indicadores financeiros não mostram o esperado, pode haver problemas na execução, na implementação ou até mesmo na definição das estratégias. Kaplan e Norton (1997) identificaram três estágios do negócio: Estágio de rápido crescimento: objetivos enfatizarão o crescimento das vendas, os novos mercados e novos consumidores, os novos produtos e novos canais de marketing, vendas e distribuição, mantendo um nível adequado de gastos com desenvolvimento de produtos e processos. Estágio de sustentação: objetivos enfatizarão as medidas financeiras tradicionais, tais como retorno sobre o capital investido, lucro operacional e margem bruta. Estágio de colheita: ênfase sobre o fluxo de caixa. Qualquer investimento deverá prover retorno em caixa certo e imediato.

As medidas financeiras indicam se a empresa está obtendo êxito com as estratégias definidas, implementadas e executadas. Em geral, esse êxito é medido pela sua lucratividade, pelo crescimento do negócio e pelo incremento do valor para o acionista. Se os indicadores financeiros não mostram o esperado, pode haver problemas na execução, na implementação ou até mesmo na definição das estratégias.

4.5.2 PERSPECTIVA DO CLIENTE

Representa o ponto de vista de fonte externa de receitas, identificando os segmentos de mercado visados e as medidas do êxito da empresa. Identifica os fatores que são importantes na concepção dos clientes é uma exigência do BSC, e a preocupação desses situa-se em torno de quatro categorias: tempo, qualidade, desempenho e serviço. Em termos de indicadores constam as participações de mercado, aquisição de clientes, retenção de clientes, a lucratividade dos clientes e o nível de satisfação dos consumidores.

Mudanças em processos que ajudem a reduzir custos dos clientes ou que permitam atingir os objetivos mais rapidamente têm valor para esse cliente. Segundo Kaplan e Norton (1997), a perspectiva do cliente permite aos executivos identificar segmentos de clientes e de mercado nos quais as unidades de negócio possam competir, bem como definir as medidas de desempenho das unidades nos seus segmentos-alvo. Eles propõem que a perspectiva do cliente seja montada visando aos seguintes pontos-chave: Participação de mercado – representação da proporção de vendas da unidade de negócio no mercado em que atua determinada em termos de número de clientes, capital investido, unidades vendidas ou instaladas; Retenção de clientes: acompanhamento, em números absolutos ou relativos, do percentual de clientes com os quais a unidade de negócio continua mantendo relações comerciais; Captação de clientes: medição, em termos absolutos ou relativos, do percentual de clientes novos ou de novos negócios ganhos pela organização; Satisfação dos clientes: registro do nível de satisfação dos clientes em relação a critérios preestabelecidos de desempenho ou de valor agregado. Lucratividade do cliente: medição da lucratividade da empresa no negócio ou nos negócios com um cliente, ou com um segmento de mercado, depois de levantar as despesas específicas requeridas para atender esse cliente ou esse mercado.

Querer ser uma empresa orientada para seus clientes ou ser a empresa fornecedora “número um” de seus clientes são objetivos comuns entre as empresas. Nesse sentido, o que as diferencia é a maneira como operacionalizam esse objetivo. Nessa operacionalização é que reside uma grande dificuldade enfrentada pelas empresas. A dificuldade é traduzir missões em medidas específicas que reflitam os fatores que realmente importam aos consumidores. Medidas essas que servem para orientar as ações dos gestores. O BSC requer esse detalhamento, exige o enfrentamento dessa dificuldade.

4.5.3 PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS

É elaborada após as perspectivas financeira e dos clientes, do ponto de vista das pessoas que executam o trabalho. Os processos internos são as diversas atividades empreendidas dentro da organização que possibilitam realizar desde a identificação das necessidades até a satisfação dos clientes. Nesta perspectiva, os executivos identificam os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência. Esses processos permitem que a unidade de negócios ofereça as propostas de valor, capazes de atrair e reter clientes em segmentos-alvo de mercado e satisfaça as expectativas que os acionistas têm de excelentes retornos financeiros. As medidas de processo interno, segundo Kaplan (1997), devem ser voltadas para aqueles que terão maior impacto na satisfação do cliente e na consecução dos objetivos financeiros da empresa que inclui três processos principais: Inovação: devem ser pesquisadas as necessidades reais e futuras dos clientes-alvos.

Em seguida são desenvolvidos os produtos e/ou serviços que deverão satisfazer as necessidades identificadas. Operação: as principais medidas operacionais genéricas são: custo, qualidade e tempo de resposta. Nesta etapa tem início com o recebimento de um pedido e termina com a entrega do produto ou prestação de serviço. Serviço pós-venda: tem grande influência no processo de criação de imagem e reputação da organização na cadeia de valor do cliente, incluindo treinamentos, garantias, consertos, devoluções e processamento de pagamentos.

Para Costa (2001, p. 42) "As metas financeiras estabelecidas e as necessidades dos clientes norteiam os processos internos."

As empresas necessitam definir os processos e as competências que precisam superar e definir as medidas adequadas para avaliar se o objetivo está sendo atingido. As tendências e iniciativas devem ser escolhidas e priorizadas de acordo com a relevância para o cumprimento da estratégia.

Assim, decisões sobre qualidade total, reengenharia, *just in time*, novas máquinas, novos equipamentos etc. devem ser analisadas do ponto de vista do resultado final que produzirão, ou, melhor sob o critério de relevância para entregar aqueles atributos considerados estratégicos, vis-à-vis as metas financeiras.

4.5.4 PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO

O aprendizado e o crescimento da organização vêm de três fontes principais: as pessoas, os sistemas e os procedimentos organizacionais. É a base para a obtenção dos objetivos das outras perspectivas, representa o maior interesse do executivo principal e dos arquitetos do plano de negócios de longo prazo. Identifica também as capacidades de que a empresa deve dispor para conseguir processos interno capazes de criar valor para clientes e acionistas. Como indicadores importantes podem ser considerados: nível de satisfação dos funcionários, rotatividade dos funcionários, lucratividade por funcionário, capacitação e treinamento dos funcionários e participação dos funcionários com sugestões para redução de custos ou aumento de receitas. Essas perspectivas devem ser ligadas entre si, em relações de causa e efeito que "contam a história" da estratégia da empresa, que podem ser vistas conforme a figura 1 da pagina 40, que faz uma alusão das expectativas como processos intimamente ligados e inter-relacionados.

4.5.5 BENEFÍCIOS

Traduz os benefícios decorrentes da implementação do BSC na empresa:

- Promove o alinhamento e a estratégia em objetivos e ações concretas; dos indicadores chave com os objetivos estratégicos a todos os níveis; Proporciona à gestão uma visão sistematizada do organizacional;
- Constitui um processo de avaliação e desempenho operacional;
- Facilita a comunicação dos objetivos e atualização da estratégia;
- Permite estratégias, focalizando os colaboradores na sua consecução;
- Suporta desenvolver uma cultura de aprendizagem e melhoria contínua;
- A atribuição de incentivos em função do desempenho individual e da contribuição para os resultados do negócio;
- O Balanced Scorecard ajuda a reduzir a quantidade de informação utilizada a um conjunto mínimo de indicadores vitais e críticos.

O aprendizado e o crescimento da organização vêm de três principais fontes: as pessoas, os sistemas de informação e a estrutura e procedimentos organizacionais. A implantação de um BSC permite identificar eventuais defasagens das capacitações das pessoas, dos sistemas e dos procedimentos e as capacitações requeridas para alcançar os objetivos da empresa. Assim, deve-se analisar as decisões sobre treinamentos, pacotes de informática e modelos de gestão sob o ponto de vista da relevância da contribuição que darão para o cumprimento da estratégia.

4.6 MAPA ESTRATÉGICO

O desenho do mapa estratégico em todas as perspectivas requer que os gestores descrevam uma mensagem clara do que se quer (dos objetivos às ações), considerando as defasagens de competências, seja referente à qualificação profissional das pessoas, seja quanto aos sistemas de informação e procedimentos. No entanto, outros pontos devem ser enfatizados para que as pessoas realmente acreditem que o mapa ser usado para avaliação de desempenho e se sintam motivadas buscar o desempenho esperado.

Os mapas estratégicos fornecem uma representação visual das relações de causa e efeito entre os componentes da estratégia de uma organização (KAPLAN; NORTON, 2004). É através desta cadeia de relações de causa e efeito que os melhoramentos específicos de uma ação criam os resultados desejados. Proporciona uma linguagem simples e de fácil entendimento para todos, procurando descrever a visão de futuro da organização, permitindo que os colaboradores dessa organização lidem com a incerteza (FILHO, 2005).

Numa perspectiva mais global, estes mapas mostram como uma organização converte as suas ações e recursos – incluindo os ativos intangíveis, como a cultura organizacional e os conhecimentos dos colaboradores – em resultados tangíveis (KAPLAN; NORTON, 2001). Na Era da Informação, os ativos intangíveis eram a principal fonte de vantagens competitivas, contudo não existiam instrumentos que permitissem descrevê-los e quantificar o valor que criavam. O valor dos ativos intangíveis dependia do contexto organizacional e da estratégia da organização. Este valor não residia num qualquer ativo intangível individual; emergia do conjunto

dos ativos e da estratégia que os ligava. Logo, o sucesso da execução da estratégia de uma organização depende da compreensão desta pelos colaboradores, os quais, por sua vez, dependem de uma descrição clara da mesma (KAPLAN; NORTON, 1996).

Assim, o mapa estratégico é um forte instrumento de comunicação, pois é simples e integrador, e obriga a centrar a mensagem no fundamental. Mediante este exercício de síntese, consegue fazer com que a estratégia seja mais explícita, ou seja, mais fácil de comunicar. Por isso, a principal finalidade do mapa estratégico é a de descrever, de forma dinâmica, como a organização irá criar valor ao longo do tempo, ou seja, o mapa estratégico estabelece a ligação entre as atividades de formulação e de implementação da estratégia, mostrando como esta deve ser executada.

4.6.1 Construção dos mapas estratégicos

Segundo Kaplan e Norton (2004), na construção dos mapas estratégicos deviam ter-se como referência os seguintes princípios:

a) A estratégia equilibra forças contraditórias. Na formulação do mapa estratégico deve procurar-se um equilíbrio entre a pressão de curto prazo, para a redução dos custos e o aumento da rentabilidade, com os objetivos de crescimento sustentável a longo prazo, mediante novos investimentos e melhoria da produtividade. Este equilíbrio estabelece a estrutura do resto dos mapas estratégicos.

b) A estratégia baseia-se na criação de uma proposta de valor diferenciada para os clientes alvo. Esta proposta de valor define a estratégia da organização em relação aos necessários para executar a sua estratégia, sendo assim possível avaliar e medir o valor que o capital intelectual cria para a organização.

Estes princípios mostram como os mapas estratégicos possibilitam aos colaboradores a compreensão do negócio da organização, e como o seu trabalho aí se insere. Logo, permite que estes ajudem a definir:

a) Os objetivos estratégicos;

b) Os novos mercados alvo;

- c) A proposição de valor única (atual e futura), que atraia, retenha e fidelize os clientes;
- d) As inovações (em valor, em produtos e serviços, nos modelos de negócio), que possibilitem a sobrevivência da organização;
- e) O investimento em capital humano, capital físico, e infra-estruturas de tecnologias de informação e de comunicação.

Assim, os mapas estratégicos convertem-se, para os membros da organização, num instrumento de comunicação, num sistema de informação, num sistema de aprendizagem, e num importante fator de motivação e envolvimento (FILHO, 2005).

4.6.2 Relações de Causa e Efeito

Para elaborar um mapa estratégico torna-se necessário transformar a estratégia – um conceito teórico e abstrato – em algo prático e concreto, pelo que, precisamos conhecer as suas múltiplas dimensões.

A estratégia mostra como a organização pretende criar valor sustentável para os acionistas, com base num conjunto de hipóteses. Estas exigem escolhas, para se promover uma integração consistente entre os diversos objetivos.

Numa abordagem holística, os mapas estratégicos procuram descrever de um modo claro a estratégia, através de relações de causa e efeito entre os diferentes objetivos das quatro perspectivas do BSC (financeira, clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento).

As relações de causa e efeito funcionam como um teste para avaliar se o BSC reflete a estratégia da organização, ou seja, se ligam uma cadeia de objetivos, aos diversos níveis, para se atingirem os objetivos da organização. Este método de cadeia de causa e efeito entre os objetivos obriga os gestores a fazerem escolhas cruciais para o sucesso do negócio, possibilitando a definição do foco e das prioridades da organização, pois os objetivos que não contribuem para a realização da estratégia não são incorporados no BSC.

Para que a estratégia seja comunicada de forma mais eficaz aos colaboradores da organização, deve-se elaborar tanto o diagrama dos mapas

estratégicos como também um texto explicativo do significado dos objetivos selecionados.

Kaplan e Norton (2001) organizaram esse ponto em quatro processos gerenciais, denominados sucintamente de: (a) “formular”; (b) “comunicar”; (c) “planejar”; (d) “avaliar”.

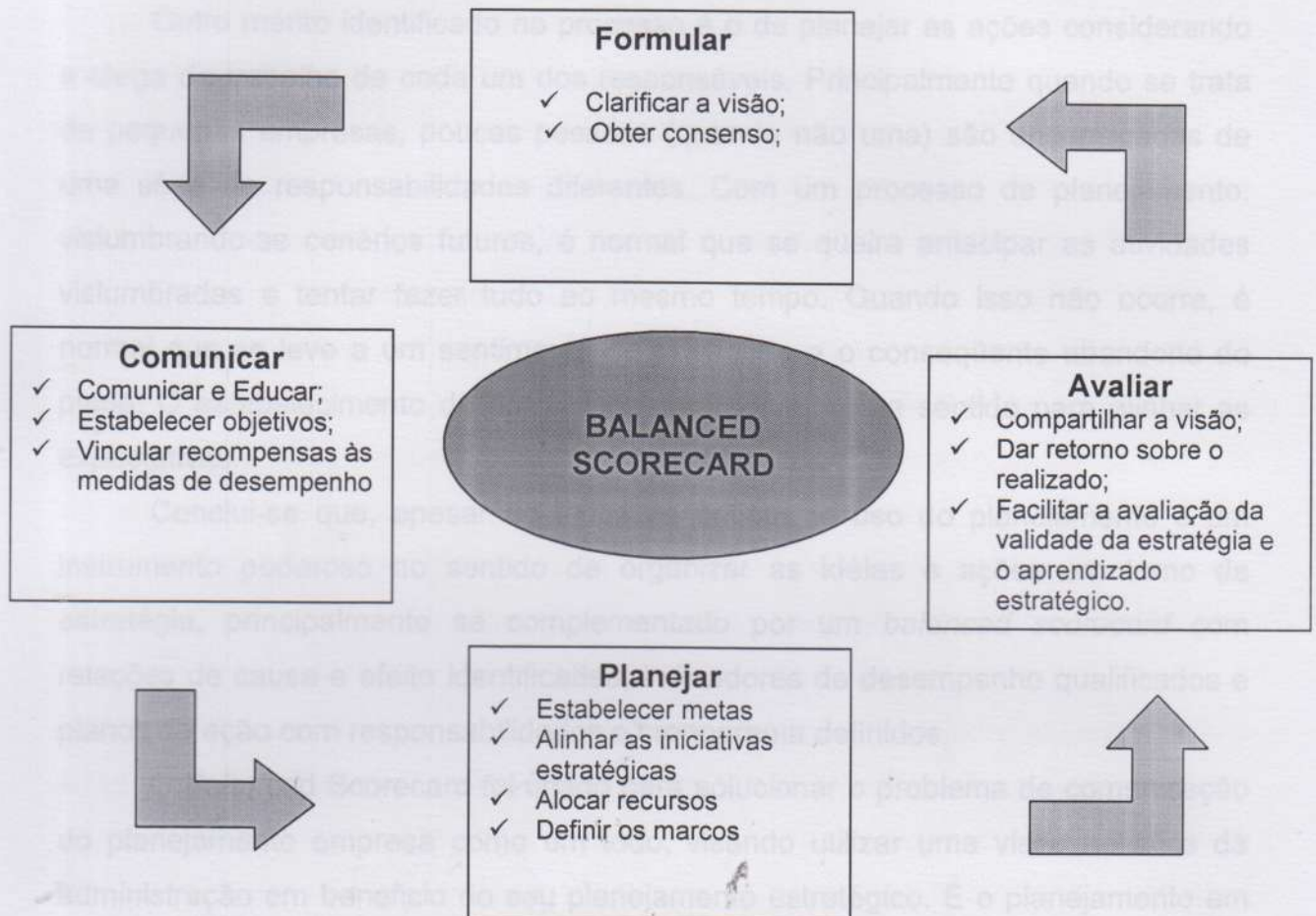


Fig. 6: Adaptação do quadro Managing Strategy: - Gestão estratégica – quatro processos

Fonte: Kaplan e Norton(1996).

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal benefício do planejamento de todo processo que envolve o planejamento estratégico aliado ao *Balanced Scorecard* é o de agrupar todos os pensamentos já existentes a respeito das possibilidades e alternativas estratégicas e alinhá-los de acordo com uma seqüência lógica e factível.

Outro mérito identificado no processo é o de planejar as ações considerando a carga de trabalho de cada um dos responsáveis. Principalmente quando se trata de pequenas empresas, poucas pessoas (quando não uma) são encarregadas de uma série de responsabilidades diferentes. Com um processo de planejamento, vislumbrando-se cenários futuros, é normal que se queira antecipar as atividades vislumbradas e tentar fazer tudo ao mesmo tempo. Quando isso não ocorre, é normal que se leve a um sentimento de frustração e o conseqüente abandono do plano. O estabelecimento de um cronograma serve, neste sentido para alinhar as expectativas.

Conclui-se que, apesar de todas as críticas, o uso do planejamento é um instrumento poderoso no sentido de organizar as idéias e ações em torno da estratégia, principalmente se complementado por um *balanced scorecard* com relações de causa e efeito identificadas, indicadores de desempenho qualificados e planos de ação com responsabilidades e cronograma definidos.

O *Balanced Scorecard* foi criado para solucionar o problema de comunicação do planejamento empresa como um todo, visando utilizar uma visão holística da administração em benefício do seu planejamento estratégico. É o planejamento em ação.

Foi escolhido pela Harvard Business Review (HBR) como uma das práticas de gerenciamento mais importantes dos últimos 75 anos, revela-se como uma ferramenta capaz de atender às novas exigências de gerenciamento dentro dos cenários econômicos em constantes mutações, como um instrumento de maior importância à construção de uma estrutura de indicadores estratégicos que possua abrangência e coerência compatível com a nova era do conhecimento.

O BSC, não traz qualquer conceito novo, mas repensam temas antigos, chamando a atenção para pontos que estavam esquecidos ou mal compreendidos, mostrando a vinculação entre pontos vitais que não estavam claramente articulados.

Ele mostra, assim, como esses conhecimentos estabelecidos podem ser aplicados aos tempos modernos, para atender às exigências impostas pelo ambiente mais competitivo para as empresas e, conseqüentemente, aumenta a compreensão do tema "vinculação entre estratégia e operação".

Espera-se que o BSC venha fazer parte das ferramentas utilizadas pelos administradores para gerirem de maneira eficiente e eficaz as empresas e construir organizações de grande sucesso.

Assim, as indicações deste texto deverão ser entendidas como passo para uma jornada plena de aprimoramento da arte de administrar.

Principalmente quando se trata de pequenas empresas, poucas pessoas (quando não uma) são encarregadas de uma série de responsabilidades diferentes.

Com um processo de planejamento, vislumbrando-se cenários futuros, é normal que se queira antecipar as atividades vislumbradas e tentar fazer tudo ao mesmo tempo. Quando isso não ocorre, é normal que se leve a um sentimento de frustração e o conseqüente abandono do plano. O estabelecimento de um cronograma serve, neste sentido para alinhar as expectativas.

Planejar é uma atividade natural e praticamente intuitiva na vida das pessoas. Por vezes, isto se torna tão espontânea que não damos sua devida importância, pois corre-se o risco de confundir as atividades de planejamento com o dia a dia. A utilização de um método estruturado é um esforço que ajuda às empresas a respeitar a importância do planejamento estratégico. Entretanto, para que se garanta que a estratégia seja realmente traduzida em termos operacionais, são necessários alguns cuidados complementares, sugeridos pelo modelo baseado no balanced scorecard. A monografia apresenta uma pesquisa bibliográfica da aplicação do planejamento estratégico associado ao balanced scorecard para a gestão organizacional.

Que objetiva aos leitores um aprofundamento em gestões de empresas a partir do uso de duas ferramentas gerenciais associadas o planejamento estratégico e o balanced scorecard que quando utilizados conjuntamente turbinam os resultados decisórios nos negócios. O planejamento estratégico visa dimensionar de forma macro todos os cenários possíveis do futuro organizacional, ao passo que o balanced scorecard oferece as garantias necessárias dos resultados anteriormente planejados, através de uma metodologia que parte da causa e efeito, elegendo

papeis fundamentais em todos os atores no palco do universo das relações empresariais.

Concluimos, que o BSC pode auxiliar qualquer instituição do setor privado na sua gestão, de forma abrangente e estratégica.

Cada objetivo estratégico esta ligado ao seu indicador de desempenho e as macro estratégicas da empresa. A apresentação do mapa estratégico na organização nos possibilita compreender esse processo.

Quanto à confecção dos indicadores alinhados a estratégia a estratégia da organização deve ser formada com a participação de todas as unidades de negócio da empresa, já que cada um detém para si a técnica e o domínio das rotinas operacionais específicas de sua área. A construção do mapa estratégico deve trazer as quatro perspectivas definidas no BSC, bem como os principais indicadores estratégicos relacionados a cada objetivo definido.

Há intenção no modelo estudado, formalizar os mapas estratégicos nas demais áreas. Quanto aos indicadores entende-se que há necessidade de um treinamento dos mesmos, propiciando o desdobramento de suas relações e correlações para análise de "causa e efeito", nos processos: financeiros, técnicos, administrativos e comerciais, com o objetivo de propiciar a melhoria contínua.

Ainda que a empresa esteja convencida dessa necessidade, é preciso que haja investimentos para o desenvolvimento e sucesso da implementação de uma ferramenta estratégica como o BSC. Adotar padrões de qualidade é visto como fator crítico de sucesso, já que programas de gestão pela qualidade possibilitam que essas empresas tenham uma base sólida que suporte a entrada de elementos específicos que qualifiquem mais a condução do processo. Outro fator relevante é a formação de capital intelectual, para que a equipe saiba utilizar os conceitos e métodos que o BSC tem para oferecer, sejam esses internos ou externos, como é o caso das consultorias.

O estudo traz um roteiro simplificado para implementação da ferramenta para empresas. Propõe-se na revisão do mapa estratégico das empresas na atualidade que sejam acrescidas a perspectiva de responsabilidade social, já que se trata de assunto de extrema importância nos dias de hoje, desenvolver programas que atendam diretamente a comunidade deve esta presente em todo o planejamento estratégico com políticas específicas desenvolvidas nessa área.

Com o uso da ferramenta, o trabalho sugere as seguintes melhorias em suas gestões, em função:

- ✓ Do aprimoramento do controle do orçamento/custo
- ✓ Depuração dos indicadores por perspectiva/objetivos estratégicos
- ✓ Visualização do impacto sistêmico através do mapa estratégico
- ✓ Valorização da equipe da distribuição dos lucros para a força de trabalho.
- ✓ Reconhecimento externo através das Organizações Certificadoras pela excelência na gestão, demonstrada por meio de ciclos de melhoria continua.

Como melhoria, o estudo propõe que as instituições desloquem os objetivos de responsabilidade sócio ambiental, da perspectiva de processos internos, para uma nova perspectiva – SOCIEDADE – com objetivo de fomentar e estimular cada vez mais a responsabilidade social no ambiente interno e externo.

REFERÊNCIAS

- A Importância do planejamento estratégico para o crescimento das empresas, **Empresariais**, v. 2, n.1, p.34-39, jan./jun. 2005. Disponível em:<<http://www.maringamanager.com.br/>, **Maringa Management:Revista de Ciências**> Acesso em 25 nov. 2008.
- ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw Hill, 1977.
- COSTA, Ana Paula Paulino da. **Balanced Scorecard: conceitos e guia de implementação**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Harbra, 1987.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. **"A estratégia em ação: Balanced Scorecard"**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- MICHAEL, E. Porter. **Estratégia: A busca da vantagem competitiva**. [S. L.]: Campus, 1998.
- MINOTTO, Ricardo. **A Estratégia em Organizações Hospitalares**. 2 ed. Porto Alegre: Edipucrs, 2003.
- OLIVA, Flávio A.; BORBA, Valdir R. **BSC – Balanced Scorecard: Ferramenta gerencial para organizações hospitalares**. São Paulo: Látria, 2004.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinto Oliveira de. **Planejamento Estratégico**, 19ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PASSOS, Alina dos. **Balanced Scorecard e Mapas Estratégicos**: Proposta de Implantação no TCU. Monografia (graduação em Sistema de Informação). ULBRA, Palmas, 2004.

PORTER, M. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

PRADO, Lauro Jorge. **Guia de Balanced Scorecard**. 2 ed. 2002. Disponível em: <http>. Acesso em: 15 nov 2008.

Roesch, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de pesquisa em Administração**: Guia para estágios, Trabalhos de Conclusão, dissertações e Estudos de Caso. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, Roberto Vatan dos. **Controladoria**: uma introdução ao sistema de gestão econômica. In: SILVA, Leandro Costa da. O Balanced Scorecard e o processo estratégico. São Paulo: Saraiva, 2005. P. 29 – 49.

SILBIGER, S. **MBA em 10 lições**: as mais importantes lições das melhores faculdades de administração americanas. Rio de Janeiro: Campus; 1996.

SLYWOTZKY, A.; MORRISON, D. **A estratégia focada no lucro**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAKESHY, Tachizma. REZENDE, Milson. **Estratégia Empresarial**: Tendências e desafios um enfoque na realidade Brasileira. São Paulo: Books, 2000.

TUNG, N. H. **Orçamento Empresarial e Custo Padrão**. São Paulo: Edições Universidade- Empresa; 1994.

Utilizando o balanced scorecard para gerenciar pequenas e médias empresas – Disponível em: < http: www.contabeis.ufba.br> Acesso em: 28 de nov. 2008.

VASQUES, Renato Chaves. **BSC, CMMI e Six Sigma**: Como construir altos níveis de maturidade e desempenho de forma integrada. **Revista Project Management**, n. 9, Jun/Jul, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 3ª ed. São Paulo; Atlas, 2000.

ZACCARELLI, S. B.; FISHMANN, A. A. Estratégias genéricas: classificação e usos. *Revista de Administração de Empresas*, v. 34, n. 4, p. 13-22, jul/ago 1994.

Disponível em: < http:

www.hsm.com.br/hsmmanagement/edicoes/numero11/balanced_scorec.php>

Acesso em: 17 de nov.2008.