

A IMPORTÂNCIA DA PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO NA METODOLOGIA DO BALANCED SCORECARD.

Reinaldo Orecic e Silva²

RESUMO

Avaliar os resultados empresariais de uma organização num mercado competitivo requer a adoção de um modelo que mensure, compare e indique a performance empresarial com base nos indicadores formulados para a sustentação das estratégias definidas para a organização. Existe um número significativo dessas ferramentas no mercado, todas buscando nortear a condução dos negócios a níveis de excelência. Dentre elas, o Balanced Scorecard (BSC) que busca reunir em suas perspectivas: Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento, as duas primeiras (resultados/efeitos) e as duas últimas (causa) todas as atividades e processos responsáveis pelas estratégias que sustentem os resultados esperados numa organização. Notadamente nada disso acontece e se retroalimenta sem a participação de pessoas e assim deve-se ressaltar como elemento de fundamental importância, a ação e o papel delas nesse processo que permite o aprendizado e o refinamento de suas práticas que norteiam o seu direcionamento para o alcance da melhoria contínua. É na perspectiva de aprendizado e crescimento que se carrega as ações e iniciativas propulsoras que tornam possível a excelência e os diferenciais competitivos que rotularão as marcas que alcançam os níveis desejáveis em resposta às suas propostas de planejamento e gestão estratégica.

Palavras-chave: Balanced Scorecard, Knowledge workers, aprendizado e crescimento

ABSTRACT

To evaluate the results of a business organization in a competitive market requires the adoption of a model which measures, compares and displays a business performance based on indicators designed to support the strategies defined by the organization. There is a significant number of these tools on the Market seeking to guide the business conduct standards of excellence. Among them the Balanced Scorecard (BSC) that seeks gather in its Financial and Customer and Internal Processes and Learning and Growth perspectives. The first ones (results / effects) and the last ones (cause) they are activities and processes responsible for the strategies which supports the expected results in an organization. Notably none of the things mentioned above happens and feedbacks without the participation of people and so it should be emphasized as an element of fundamental importance the action and the people's role in this process that enables learning and refinement of the practices that

¹ Paper elaborado originalmente como TC do Curso de MBA em Gestão Estratégica de Negócios da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte - (FARN), sob a orientação do professor Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti.

² Economista. E-mail: rosorecic@hotmail.com

lead to the continuous improvement. It is the aim of learning and career growth that drives to the actions and initiatives that make possible the excellence and the competitive advantages that brands the achievement of the desired levels in response to its proposals for strategic planning and management.

keywords: Balanced Scorecard, Knowledge workers, learning and growth.

1 INTRODUÇÃO

Falar sobre as organizações, seus modelos de gestão, estilos de liderança, mercados nas quais atuam, público alvo, produtos ou serviços comercializados, suas estratégias, seus objetivos e resultados, níveis de desempenho etc, requer a construção de uma linha de tempo para nela posicionar a empresa a ser avaliada. Isso certamente deixará os observadores mais confortáveis, pois permitir a obtenção de respostas que classifique o seu posicionamento no mercado à luz do modelo e das ferramentas de gestão adotadas. São várias as teorias, os modelos, os gurus, as metodologias, ferramentas, as fórmulas mágicas, as práticas de sucesso orbitando em volta dos tomadores de decisão e ao alcance das mãos como uma varinha de condão. O certo é não esquecer que se vivem tempos novos, a chamada - era da informação, do conhecimento, das organizações que aprendem, das empresas referência classe mundial, dos mercados virtuais e da quebra de fronteiras. As barreiras já não existem como há 20 anos. Segundo KAPLAN e NORTON (1997, p.3) é a chamada era da informação:

O advento da era da informação nas últimas décadas do século XX tornou obsoletas muitas das premissas fundamentais da concorrência industrial. As empresas não conseguem mais obter vantagens competitivas sustentáveis apenas com a rápida alocação de novas tecnologias a ativos físicos, e com excelência da gestão eficaz dos ativos e passivos financeiros.

Ainda segundo KAPLAN e NORTON:

O ambiente da era da informação, tanto para as organizações do setor de produção quanto para as do setor de serviços, exige novas capacidades para assegurar o sucesso competitivo. A capacidade de mobilização e exploração dos ativos intangíveis ou invisíveis tornou-se muito mais decisiva do que investir e gerenciar ativos físicos tangíveis.

Essas organizações da nova era da informação estão baseadas em um novo conjunto de premissas operacionais – Processos interfuncionais; ligação com clientes e fornecedores; segmentação de clientes; escala global; inovação e trabalhadores de conhecimento (knowledge workers). (KAPLAN e NORTON, 1997).

Isso remete a um novo modelo baseado na valorização dos intangíveis e uma ruptura com o chamado modelo contábil tradicional, já que:

Melhorias de desempenho exigem grandes mudanças, e isso inclui mudanças nos sistemas de medição e gestão utilizados pelas empresas. Será impossível navegar rumo a um futuro mais competitivo, tecnológico e centrado nas competências monitorando e controlando apenas as medidas financeiras do desempenho passado. (Idem).

Sob essa óptica deve-se buscar o aprimoramento das habilidades, competências e atitudes sustentadas pelo “entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo,” (FNQ, 2010). O aprendizado organizacional e a cultura da inovação fortalecem o viés das organizações pela busca de um modelo/ferramenta que impulse o seu crescimento alinhado a resultados e níveis de performance que demonstrem uma tendência evolutiva e as torne uma referência no mercado. Isso só valida a necessidade de estruturar a estratégia da empresa objetivando colocá-la em ação.

Portanto, o objetivo deste artigo é compreender como o Balanced Scorecard (BSC) pode a partir das suas relações de causa e efeito e notadamente a partir da perspectiva de aprendizado e crescimento nortear os resultados de uma organização, transformando a sua estratégia em ação, conforme NORTON e KAPLAN (2004):

A perspectiva de aprendizado e crescimento do Balanced Scorecard enfatiza a importância de alinhar os ativos intangíveis com a estratégia da organização. Essa perspectiva contém os objetivos e indicadores dos três componentes dos ativos intangíveis, essenciais para a implementação da estratégia: 1) Capital humano, 2) Capital da informação, 3) capital organizacional. Os objetivos desses três componentes devem estar alinhados com os objetivos dos processos internos e integrados uns aos outros. Os ativos intangíveis devem basear-se nas capacidades criadas por outros ativos intangíveis e tangíveis, em vez de desenvolverem capacidades independentes, sem sinergias entre si.

Dessa forma se capitaneará na organização a sua Missão e Visão na direção dos rumos da performance empresarial, sustentado por suas macro estratégias. Nessa orientação se faz mister dar importância ao ambiente empresarial que deve estar contagiado pela vontade do aprender organizacional que permeia as relações dentro dessa perspectiva, contando com o engajamento e o comprometimento da alta direção num sentido top down, reforçando a consciência estratégica por toda a organização.

Esse estudo trata-se ainda de uma pesquisa bibliográfica DEMO (1995) por ser desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros científicos.

Dada a sua relevância esse estudo busca a disseminação dos conceitos que formatam a metodologia do BSC, sua aplicabilidade e importância no mundo dos negócios e das organizações, bem assim para o meio acadêmico posto que provocará novos questionamentos.

O estudo é estruturado com uma introdução, apresentado o objetivo de interesse do artigo uma breve contextualização do que seja consciência estratégica, o processo estratégico. O BSC, as suas relações de causa e efeito, a perspectiva de aprendizado e crescimento as considerações finais e o referencial bibliográfico que embasa e fundamenta a discussão e a sua elaboração.

2 VISÃO E RACIOCÍNIO ESTRATÉGICO

Notadamente na época atual, as organizações buscam incessantemente a sobrevivência no campo dos negócios, marcados fortemente pelos riscos e incertezas, correlacionados às suas atividades em seus segmentos de atuação. Cada vez mais elas são requisitadas a criar novos nichos e filões de mercado e a adoção de posicionamentos que possibilitem impulsionar e sustentar os seus resultados. O elixir que fornece diferenciais competitivos inimitáveis é um segredo guardado a sete chaves. As empresas examinam seus resultados comparando-os com as projeções planejadas. Acompanhamentos são apresentados. Neles se estampam o monitoramento e os planos de ações estabelecidos para o realinhamento dos números não alcançados. Permeando esse emaranhado de relações busca-se o estabelecimento da comunicação na figura do feedback como uma das prováveis soluções que girem o ciclo da melhoria contínua sempre que necessário. O Rei está nu!³ Todo o mundo corporativo, sabe, viu e finge não se dar conta – o discurso e a prática carecem de assertividade. Esse processo necessita de um início, meio e reinício, nunca de um fim, posto que gira buscando sempre a melhoria contínua. Algo como aprender, desaprender, aprender ou como outros queiram – PLAN (planejar), DO (fazer), CHECK (checar) e ACTION (Ação) ou ainda no lugar do ACTION o LEARN, no sentido de aprendizado. “Uma coisa é pensar estrategicamente e outra

³ Alusão ao conto A Roupas do Rei, do dinamarquês Hans Christian Andersen, inicialmente publicado em 1837.

é agir estrategicamente. Esta dicotomia representa a essência do problema relacionado ao desenvolvimento pessoal dos gerentes de estratégia.” ANSOFF (1981, p.228).

Com relação à preocupação da consciência estratégica ela se materializa quando a alta direção consegue desdobrar e comunicar as suas estratégias corporativas e transformá-la em objetivos a níveis operacionais de forma que toda a organização possa entender qual a sua contribuição nos resultados alcançados. Segundo HAMEL (1995) apud HERRERO (2005):

No processo de elaboração de uma estratégia competitiva, algumas condições precisam ser atendidas: 1º) Toda a organização precisa participar da criação da estratégia, que não deve ser considerada como uma área exclusiva da alta administração, mas sim uma atividade pluralista e participativa; 2º) As discussões referentes à estratégia devem abranger os diferentes setores da organização, inclusive os parceiros de negócios, para possibilitar uma combinação inovadora de conhecimentos. Finalmente, as pessoas estarão envolvidas com as mudanças estratégicas quando identificarem oportunidades de recompensas e crescimento pessoal.

A figura 1 – demonstra os principais obstáculos à implementação da estratégia numa organização. HERRERO (2005, p.23):

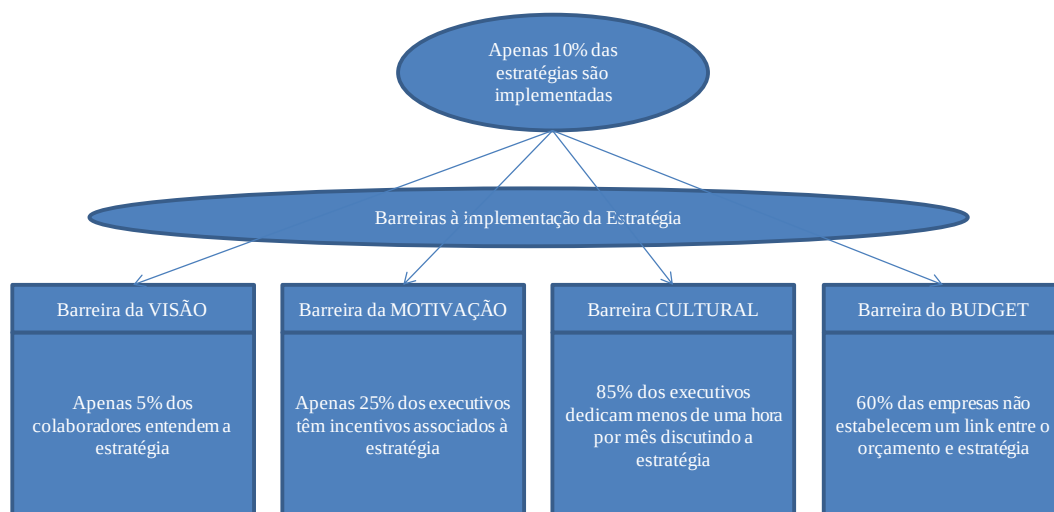


Figura 1 – Os principais obstáculos à implementação da estratégia numa organização
Fonte: HERRERO (2005)

Como então materializar a preocupação com a estratégia em sua ação? Segundo HERRERO (2005, p.25), “uma série de fatores e necessidades do mundo empresarial contribuiu para o sucesso do sistema de gestão criado por KAPLAN e NORTON.”, dentre eles destacamos:

[...] A conscientização da necessidade das organizações em criar uma nova estrutura, uma nova linguagem e um novo sistema de comunicação e informação para transmitir e alinhar a força de trabalho em torno da estratégia competitiva. A

formulação de uma boa estratégia competitiva não assegurava bons resultados nos negócios. Reconhecia-se que o sucesso estava associado, cada vez mais, a uma eficaz implementação da estratégia, que, por sua vez, dependia do aprendizado, do conhecimento e das competências da equipe de colaboradores. Todos esses fatores, em conjunto, contribuíram para tornar o Balanced Scorecard uma das principais ferramentas de gestão da década de 1990 e do início do século XXI.

Ele busca reunir os indicadores de saúde financeira aos outros indicadores de processos de negócio e de apoio das organizações. Segundo Kaplan: “Essa é uma ferramenta (ou uma metodologia) que traduz a missão e a visão das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica.” Dessa forma se permite identificar, mapear e agir sobre os gargalos que não geram valor para os Stakeholders. “Ele ainda fornece um novo referencial para a descrição da estratégia mediante a conexão de ativos tangíveis e intangíveis em atividades criadoras de valor.” (idem).

3 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA E A ESTRATÉGIA EM AÇÃO

A despeito de todas essas “facilidades” não se deve esquecer ou cair no desleixo de achar que a estratégia competitiva repousa na inércia. Ao contrário, ela deve refletir o dinamismo da relação entre a firma e as inúmeras variáveis do ambiente dos negócios devendo acompanhar suas evoluções. Aos tomadores de decisão cabe perceber que existem os mercados competitivos, o entorno e seus grupos de interesse requerendo das empresas uma interação cada vez mais clara dos seus papéis como atores e agentes de mudança. Consciência estratégica é, pois sentir-se o timoneiro do barco empresarial nesse oceano buscando em cada curso traçado os resultados que se desenharam nesse navegar para o alcance de sua missão, visão e resultados.

Para MINTZBERG, LAMPEL, QUINN e GHOSHAL (2006, p.77) “Muito do que já foi publicado sobre processo estratégico fala sobre a maneira como a estratégia deve ser projetada ou conscientemente formulada. Tem havido grande consenso sobre como isso funciona, embora esse consenso esteja se desgastando.”

Ainda diz MINTZBERG, LAMPEL, QUINN e GHOSHAL (2006, p.77) que “Talvez devêssemos concluir mais apropriadamente que houve duas ondas de consenso. A primeira, que se desenvolveu nos anos 60; a segunda, que começou nos anos 80, não desafiou tanto a primeira quanto se baseou nela. Ambas são muito vivas – devemos dizer ainda dominantes.”

Ainda segundo MINTZBERG, LAMPEL, QUINN e GHOSHAL (2006, p.78):

A estratégia corporativa é o modelo de decisões de uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para atingir essas metas e define o escopo de negócios que a empresa vai adotar o tipo de organização econômica e humana que ela é ou pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não econômica que ela pretende fazer para seus acionistas, funcionários, clientes e comunidades...

A decisão estratégica que contribui para esse modelo é eficaz por longos períodos de tempo, afeta a empresa de diferentes formas, foca-se em e compromete uma parte significativa de seus recursos para os resultados esperados.

KAPLAN e NORTON (2000, p. 84) orientam que:

A estratégia não é (ou não deve ser) um processo gerencial isolado. É parte de um contínuo que começa, no sentido mais amplo, com a missão da organização, que deve ser traduzida para que as ações individuais com ela se alinhem e lhe proporcionem apoio. O sistema gerencial deve assegurar a eficácia dessa tradução. A estratégia é um dos passos desse contínuo lógico que movimenta a organização a partir da declaração de missão de alto nível para o trabalho executado pelos empregados na linha de frente da ação e na retaguarda de apoio dos escritórios.

A figura 2 demonstra como se deve traduzir a missão em resultados almejados. É a missão “ponto de partida que esclarece a razão de ser da organização ou a maneira como uma unidade de negócio se encaixa na arquitetura corporativa mais ampla.” KAPLAN e NORTON (2000, p.85).

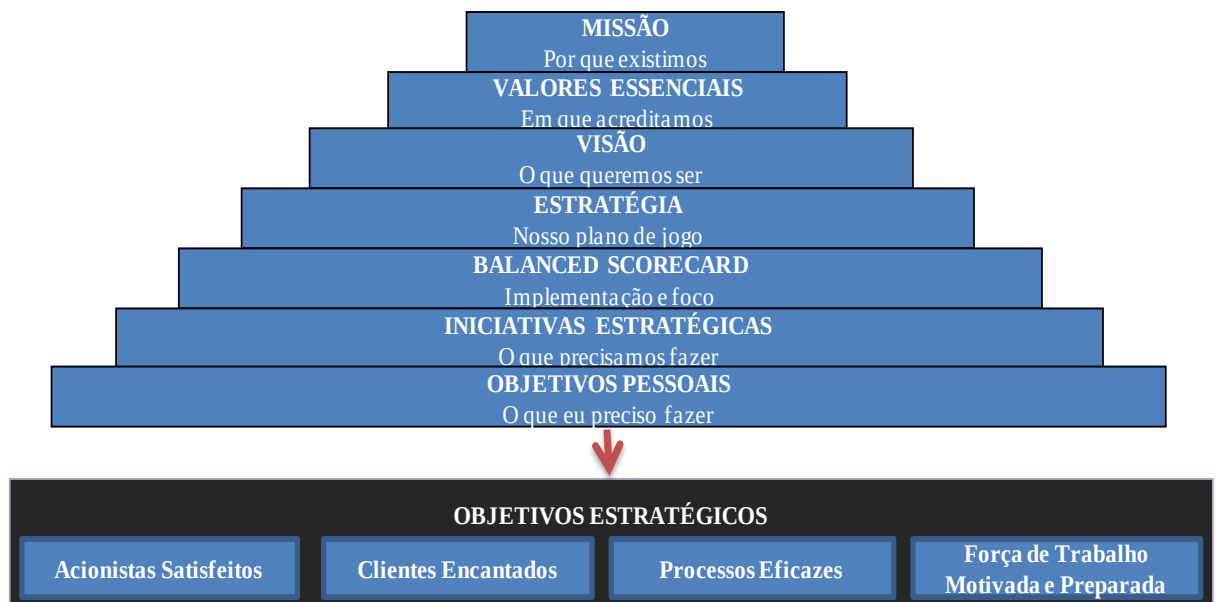


Figura 2 – Etapas do alinhamento da estratégia à ação

Fonte: KAPLAN e NORTON

O processo estratégico pode ser composto por três fases: formulação da estratégia, implementação da estratégia e controle ou monitoramento estratégico. WRIGHT, KROLL e PARNELL (2000, p. 37), diz que:

“Uma vez que a estratégia planejada seja implementada, freqüentemente irá requerer modificações à medida que as condições ambientais ou organizacionais modificam-se. Essas mudanças são sempre difíceis, ou mesmo impossíveis de prever. Na verdade, é rara a situação em que a alta administração é capaz de desenvolver um plano estratégico de longo prazo e implementá-lo por vários anos sem qualquer necessidade de modificação.”

Ressalta-se, portanto, a necessidade do controle e do monitoramento estratégico como fator de sucesso de um negócio – “Medir é importante: “o que não é medido não é gerenciado.” KAPLAN e NORTON (1997, p. 21). “Se quiserem sobreviver e prosperar na era da informação, as empresas devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades.” (idem).

Dessa forma apresentaremos como uma ferramenta de gestão o BSC que busca traduzir a visão e a estratégia da empresa, reunindo para isso um conjunto coerente de indicadores e medidas de desempenho que guardam uma relação de causa e efeito na consolidação dos resultados. Daremos ênfase ao aprendizado como um fator primordial para girar o ciclo de melhoria contínua necessária ao sucesso do negócio.

4 BALANCED SCORECARD (BSC)

Mercado competitivo, competências essenciais, competências distintivas, empresas da era do conhecimento, mercado globalizado, desregulamentações, fusões, incorporações, cisões, volatilidade dos negócios e operações comerciais. Todo esse emaranhado de coisas impõe às organizações um modus operandi cada vez mais dinâmico e elas devem estar preparadas e munidas de ferramentas, métodos, pessoas, processos para fazer frente aos desafios estratégicos e nortear a busca e o alcance dos resultados. Dessa forma alguns modelos e métodos caíram em desuso e “medir apenas a saúde financeira de uma empresa não é mais suficiente. Agora, é preciso medir a saúde estratégica das organizações a longo prazo.” HERRERO (2005, p.25).

Ainda segundo HERRERO (2005, p.25):

Para avaliar se a posição competitiva de uma empresa está se fortalecendo ou, ao contrário, está se enfraquecendo, é preciso, antes, responder a algumas questões: a)

dadas a missão e a visão de uma empresa, qual é sua estratégia competitiva? b) Tomando como referência essa estratégia, que indicadores de desempenho são os mais importantes? c) Como esses indicadores quantitativos e qualitativos se relacionam entre si? e d) Que indicadores efetivamente demonstram o sucesso do negócio em gerar valor a longo prazo?

Essas respostas podem ser dadas pelo BSC, posto que como ferramenta ou metodologia ela “traduz a missão e a visão das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição de gestão estratégica.” (KAPLAN e NORTON, apud HERRERO, 2005). O BSC se propõe então a integrar e conectar os ativos tangíveis e intangíveis, criando valor para a organização.

Pode ser entendido ainda da seguinte forma (HERRERO, 2005, p.26):

É um sistema de gestão que traduz a estratégia de uma empresa em objetivos, medidas, metas e iniciativas de fácil entendimento pelos participantes da organização. É uma ferramenta gerencial que permite capturar, descrever e transformar os ativos intangíveis da organização em valor para os stakeholders⁴.

O BSC mais do que um sistema de medidas táticas ou operacionais – esclarece e traduz a visão e a estratégia; comunica e associa objetivos e medidas estratégicas; planeja, estabelece metas e alinha iniciativas estratégicas e melhora o feedback e o aprendizado estratégico. (KAPLAN e NORTON, 1997, p.11). Como ferramenta e função da evolução e do dinamismo dos mercados, esse conceito evolui com a estratégia competitiva (LOBATO et al, 2006, p. 31 e 32), nos diz a respeito dessa escola da estratégia competitiva:

Ao contrário do que se podia pensar há 10 anos, o chamado “terceiro milênio” não é mais algo místico, mas um fato palpável, deixando entrever uma nova ordem social, política e econômica mais complexa e competitiva. Tal cenário tem provocado uma crise de paradigmas no campo do pensamento estratégico, onde se procura responder aos desafios impostos pelo novo contexto da gestão empresarial. A escola da gestão estratégica competitiva caracteriza-se pelo seu potencial de novas contribuições para o pensamento estratégico. A natureza complexa e imprevisível dos novos cenários, muitas vezes associada à falta de uma base estruturada de conhecimentos necessários para a formulação de estratégias, impede o controle deliberado. Assim a definição de estratégias deve, acima de tudo, assumir a forma de um processo de aprendizado ao longo do tempo.

⁴ Designa uma pessoa, grupo ou entidade com legítimos interesses nas ações e no desempenho de uma organização e cujas decisões e atuações possam afetar, direta ou indiretamente, essa outra organização - funcionários, gestores, proprietários, fornecedores, clientes, credores, Estado, sindicatos e diversas outras pessoas ou entidades que se relacionam com a empresa.

O quadro 1 demonstra a evolução das sucessivas escolas do pensamento estratégico com base no modelo desenvolvido por GLUCK, KAUFMANN e WALLECH apud (LOBATO et al, 2006, p. 15 e 16) e como cada escola engloba e complementa a anterior. Isso ratifica a necessidade de levar em consideração as relações entre organizações, ambiente, estratégia. Segundo PONCHIROLI (2002, p.30):

Com os estudos ambientais, os pesquisadores organizacionais preocuparam-se em entender o trinômio ambiente – estratégia - estrutura, incluindo aí os modelos produtivos. Considerando este contexto, tem-se o novo paradigma produtivo, conhecido como *aprendizado flexível*. Nesse sentido, exige-se do capital humano aptidão para trabalhar em equipe, para adaptar-se a mudanças no tipo de atividade que irá desempenhar, para exercer liderança.

DESCRIÇÃO	ESCOLA DO PENSAMENTO				
	PLANEJAMENTO FINANCEIRO	PLANEJAMENTO A LONGO PRAZO	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	GESTÃO ESTRATÉGICA
Características principais	Orçamento anual Controle financeiro Administração por objetivos (APO)	Projeção de tendências Análise de lacunas Curva de experiência Estudo de cenários	Pensamento estratégico Análise de mudanças no ambiente Análise dos recursos internos e competências Alocação de recursos Foco na formulação	Análise da estrutura da indústria Contexto econômico e competitivo Estratégias genéricas Cadeia de valor Foco na análise e implementação Pesquisa e informações com base analítica	Pensamento sistêmico Integração entre planejamento e controle Coordenação de todos os recursos para o objetivo Organização estratégica Direção estratégica Foco nos objetivos financeiros
Sistema de valores	Cumprir o orçamento	Projetar o futuro	Definir a estratégia	Determinar a atividade na indústria	Buscar sintonia com os ambientes interno e externo
Problemas	Miopia ou visão de curto prazo	Não prever discontinuidades	Falta de foco na implementação	Não desenvolver a abordagem sistêmica	Falta de alinhamento com a filosofia organizacional
Predominância	Anos 1950	Anos 1960	Anos 1970	Anos 1980	Anos 1990

Quadro 1 – Evolução do pensamento estratégico

Fonte: GLUCK, KAUFMANN e WALLECH apud LOBATO et al (2006)

A figura 3 – Demonstra a evolução do conceito do BSC.

Observa-se que existe o que se pode chamar de ponte que se constrói a partir da Escola da Administração Estratégica que predominou nos anos 1990 para se chegar ao modelo conhecido como BSC. O modelo encontra o amparo e terreno fértil para se consolidar a partir de alguns temas transversais como o pensamento sistêmico e se imiscui como uma argamassa que fortalece a integração entre o planejamento e o controle, a coordenação de todos os recursos para o objetivo, a preocupação com a organização estratégica, a direção estratégica. Procura quebrar o foco nos objetivos financeiros e se afirma como elemento de

alinhamento com a filosofia organizacional. O BSC se propõe a eliminar os GAPs⁵, considerados lacunas e anomalias do modelo dessa escola. Busca com base nos estudos de KAPLAN e NORTON (1997) ser a solução que mede o desempenho organizacional a partir da estruturação de objetivos, metas e vetores de desempenho repousados numa lógica de causa e efeito dimensionada a partir de quatro perspectivas básicas: perspectiva de aprendizado e crescimento, processos internos da empresa, clientes e financeira.

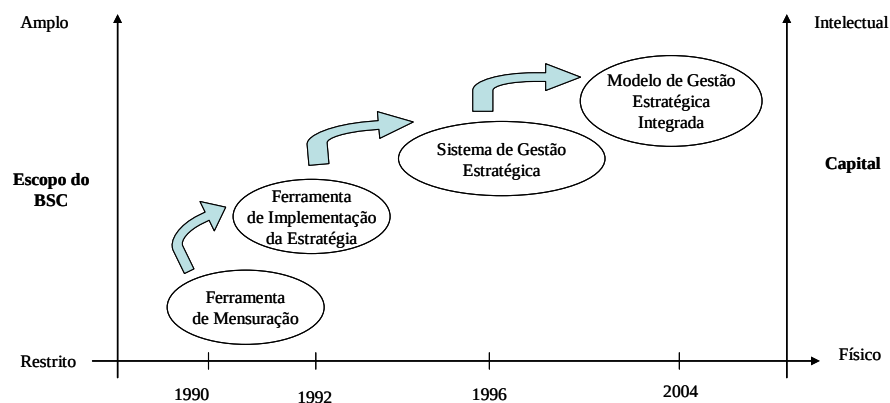


Figura 3 – Evolução do conceito de Balanced Scorecard
Fonte: Herrero

4.1 CAUSA E EFEITO

Numa cadeia de processos a partir da observação de suas entradas (inputs) e saídas (outputs) que geram um produto ou serviço após a transformação pode ser vista uma relação de causa e efeito. São os resultados advindos do esforço despendido para a formulação num outro viés dos processos de apoio que impulsionam os processos principais dos negócios de uma organização. Num outro campo, o da Gestão da Qualidade, pode ser definido como meio e fim. Nesse âmbito essa relação pode ser vista como algo determinístico, ou seja, a uma ação corresponde uma reação de igual intensidade. Na metodologia do scorecard esse efeito é probabilístico, posto que depende dos resultados de iniciativas e ações

⁵ Discrepância, Lacuna. Termo utilizado pelos técnicos para descrever um salto ou uma queda nos preços, por exemplo, quando os preços saltam um limite de transação. Estas lacunas são normalmente preenchidas mais tarde.

escolhidas para sustentar as realizações das estratégias desdobradas em variáveis que objetivam transformar a estratégia em ação.

No caso do BSC pode-se classificar as causas como todo esforço realizado que sustenta as estratégias das perspectivas de aprendizado e crescimento e processos internos e como efeito as estratégias que se incluem nas perspectivas de clientes e financeira.

Isso pode ser representado no diagrama de bolhas ou árvore de causa e efeito, parte-se de um efeito esperado a partir de causas definidas como representativas para o sucesso do resultado projetado. Segue na figura 4 uma demonstração de como pode ser elaborado o Mapa de Estratégias.

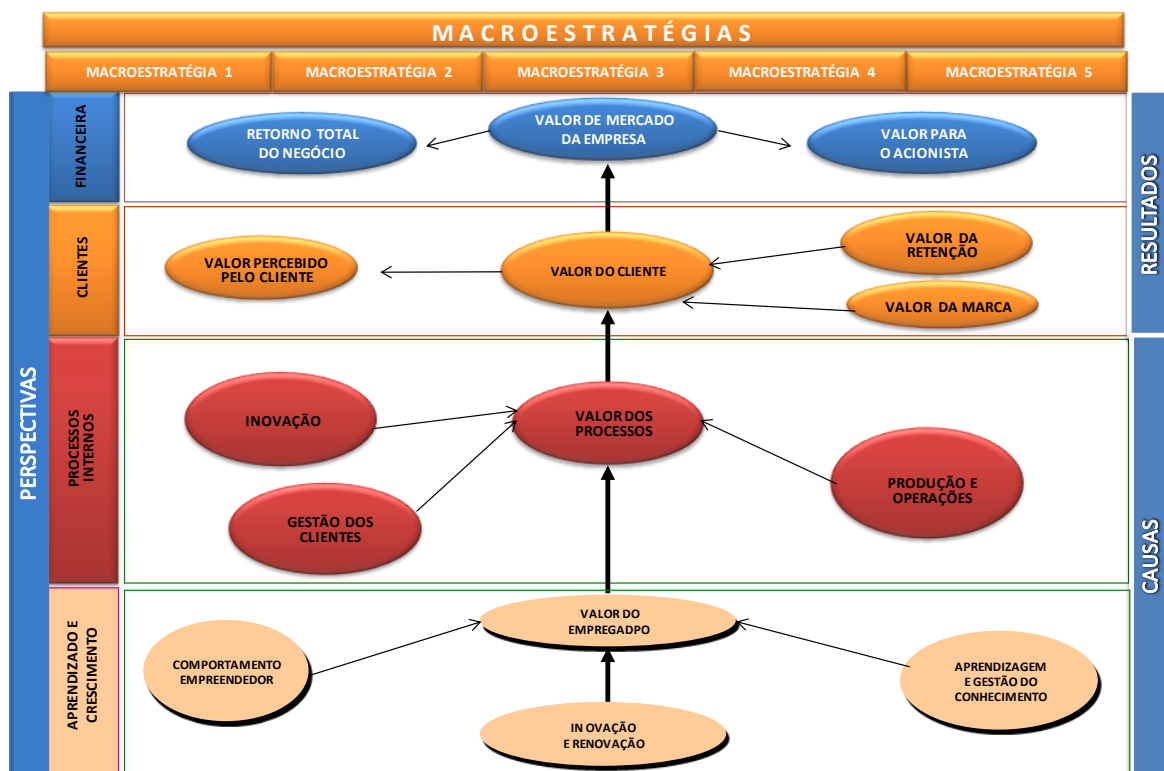


Figura 4 – Mapa Estratégico do Balanced Scorecard

Fonte: Adaptado pelo autor

4.2 AS PERSPECTIVAS DO BSC

As chamadas perspectivas básicas – financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento buscam traduzir a estratégia em ação, passando pela formulação de objetivos, correlacionados a medidas mensuráveis que aferidos e calibrados tem como premissa básica o estabelecimento do diálogo entre os formuladores da estratégia e os stakeholders da organização. Elas refletem em sua formulação a estratégia da empresa. “A

missão e a visão da empresa precisam ser traduzidas em objetivos e medidas que reflitam os interesses e as expectativas de seus principais stakeholders e que possam ser agrupadas em quatro perspectivas diferentes.” HERRERO (2005, p.30)

A figura 5 estabelece as perspectivas de valor, medidas de desempenho que derivam da estratégia, metas e iniciativas numa organização que adota essa metodologia.

PERSPECTIVAS	MEDIDAS	METAS	INICIATIVAS
FINANCEIRA	Retorno sobre o investimento Produtividade	ROE de 18% Aumento de 5% ao ano	Melhorar a utilização de ativos Introduzir seis sigmas
CLIENTE	Aumento da satisfação do cliente Captação de novos clientes	90% de clientes satisfeitos 15% dos prospects	Realizar pesquisa de satisfação Fortalecer imagem de marca
PROCESSOS INTERNOS	Redução do ciclo de tempo das atividades Inovação de produtos	De 4 para 3 semanas Primeiro lugar no mercado	Redesenho de processos Criar equipe multidisciplinar de P&D
RENOVAÇÃO E APRENDIZADO	Motivação da equipe de colaboradores Geração de novos conhecimentos	Melhoria no clima organizacional Criação da cultura de compartilhamento de conhecimento	Introduzir política de participação nos lucros Criar universidade corporativa

Figura 5 – Perspectivas de valor, medidas de desempenho, metas e iniciativas

Fonte: Herrero (2005, p. 41).

Importante destacar que as empresas podem optar por deixar em seu scorecard as chamadas perspectivas básicas ou criar outras perspectivas em função do seu mercado de atuação, segmento, atividade econômica ou estratégia definida para o ciclo do seu planejamento estratégico.

A perspectiva de Aspectos Regulatórios pode ser definida como exemplo de perspectiva apropriada para um determinado mercado de distribuição de energia elétrica cujas operações estão diretamente impactadas pelas variáveis derivadas das Agências Reguladoras.

5 A PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO

A perspectiva de renovação e aprendizagem deve ser ressaltada a como a propulsora do sucesso das macroestratégias quando as suas causas e efeitos derivam de iniciativas e ações de natureza intangível e permitem aferir o grau de maturidade estratégica de uma organização.

Para HERRERO (2005, p.192):

Os objetivos dessa perspectiva devem refletir como a aprendizagem, a criação de novos conhecimentos, o domínio de novas competências e a atuação e retenção de talentos irão viabilizar os desafios estratégicos das perspectivas financeira, do clientes, dos processos internos.

Como elemento materializador e ponte que permite o diálogo entre os formuladores da estratégia da organização deve ser considerada a incorporação e fomentação do aprendizado estratégico como “prática do desenvolvimento do capital humano alinhado a estratégia planejada.” FERREIRA (2008).

Outro elemento que robustece esse entendimento é a impulsão dada pela melhoria do feedback e o aprendizado estratégico. Na figura 6, FERREIRA (2008), diz que:

Sob essas premissas, considera-se que o nível de competência em informação da organização pode ser avaliado por sua capacidade de responder às questões-chave dos processos críticos de negócio, que possam fomentar o aprendizado estratégico, a partir do desenvolvimento do capital humano alinhado à estratégia planejada. Na dimensão gerencial, a competência em informação pode ser avaliada pelos resultados obtidos a partir de sua *expertise* na busca, identificação, seleção e aplicação das competências-chave (conhecimentos, habilidades e atitudes) que apoiem a realização da estratégia, na promoção da melhoria contínua dos processos internos de negócios e na entrega da proposta de valor para o cliente.

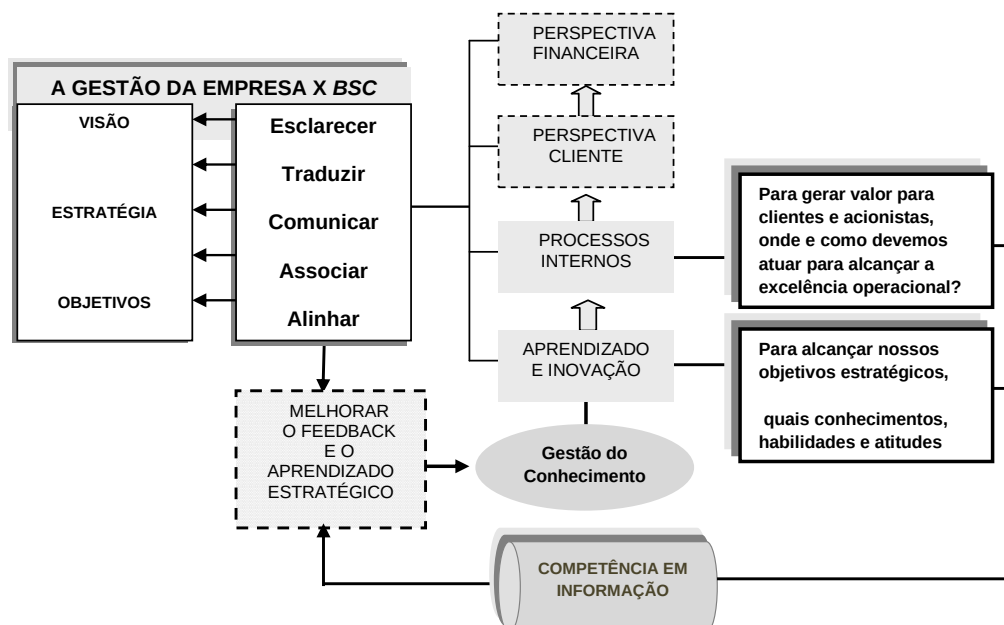


Figura 6 - A Competência em Informação (CI) em suas relações com as perspectivas de causa e efeito do *Balanced Scorecard* (BSC)

Fonte: Ferreira (2008)

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando a necessidade e a importância de norteadores que conduzam as organizações em sua busca pelo sucesso e performance nos negócios, num momento em que empresas, clientes, sociedade, entorno, recebem os mais variados estímulos na figura de variáveis endógenas e exógenas, previsíveis e imprevisíveis, riscos e incertezas que definem a natureza dos mercados, segmentos e atividades econômicas, movidas pelos gostos e dependentes dos apelos de consumo, num ambiente cada vez mais exigente, com um grau de consumismo em ordem crescente, marcado pela chamada sociedade da era do conhecimento e da informação, esta última cada vez mais rápida e a disposição das novas gerações. É nesse entorno que as organizações reconhecem na estratégia o elemento idealizador que possibilitará a segurança e as decisões acertadas que lhes darão segurança e possibilitarão livrar-se das garras afiadas das circunstâncias dos efeitos manadas, “ciclos econômicos, dos movimentos competitivos, da limitação de recursos, da falta de imaginação e de políticos que não estão comprometidos com a criação de riqueza.” HERRERO (2005).

É nesse cenário que importa o entendimento sobre estratégia e sua execução, a necessidade que se tem de aplicar na condução dos negócios de uma instituição, modelos que produzam os efeitos e resultados esperados quando eram ainda esboços e intenções sobre as mesas de trabalho, onde se preparavam e se desprendiam esforços na formulação e implementação da estratégia.

Como método de estudo ou ferramenta se faz a escolha pelo BSC que em seu envoltório de concepções e proposições busca traduzir a estratégia em ação por dar importância a elementos diferentes dos indicadores financeiros e contábeis posto que busca abarcar em suas perspectivas numa relação de causa e efeito indicadores financeiros, de clientes, de processos internos e de aprendizagem e crescimento.

Este artigo ressalta a importância dessa última perspectiva como a principal responsável pelo sucesso dessa metodologia, posto que é na mesma que se vislumbra a importância dos elementos de natureza intangível vinculadas às pessoas como a propulsora, ou seja a chama que alimenta pela combustão do comprometimento e engajamento todo o sucesso de uma organização.

Na revisão da literatura que trata desse tema se evidencia a importância desse elo como um componente que ainda se encontra comprimido entre a ação e a execução e nas discussões acerca dessa matéria pode-se perceber nos semblantes dos especialistas do assunto do alto de suas tribunas nos seminários, congressos, fóruns e ambiente acadêmico, desnortamento quando não podem precisar sobre a adoção desse ou daquele modelo como o ideal. O que se sabe é que as pessoas hoje são o principal ativo de uma organização e espera-se delas e das organizações que as mantêm como recursos, que juntos entabulem a forma adequada de conduzir as organizações para a excelência empresarial, sustentado pela experimentação em todos os seus processos principais e de apoio da aprendizagem permitida pelas melhores práticas que tem como input a vontade, a sede de fazer. Todo mundo sabe fazer feijão com arroz, no entanto existem sabores diferenciados quando se prova essa iguaria.

Essa discussão é de natureza bibliográfica e carece da experimentação possibilitada pelos testes e ensaios de ordem prática que se levados a cabo certamente permitirão a evidência material que sufrague a importância do aprendizado no *modus operandi* das organizações de sucesso e referência mundial.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I.; DECLERCK, R. P.; HAYES, R. L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica** São Paulo: Atlas, 1981.

DEMO, Pedro. Metodologia científica em ciências sociais. 3ed. São Paulo: Atlas, 1995.

FERREIRA, Maria Sueli C. **A Competência em Informação (CI) e suas relações com as perspectivas de causa e efeito do *Balanced Scorecard* (BSC)**. XVIII Seminário Nacional de Distribuição de Energia Elétrica - SENDI. 2008.

Fundação Nacional da Qualidade: **FNQ. Critérios de Excelência 2010**

KAPLAN, ROBERT S; DAVID P. NORTON. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. - Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. 18ª reimpressão.

_____. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2000. 8ª reimpressão.

_____. **Mapas estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LOBATO, DAVID MENESES. **Estratégia de empresas**. 8ª ed. - Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

HERRERO, EMÍLIO. **Balanced Scorecard: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B.; LAMPEL, J.; GHOSHAL, S. **O processo de estratégia, conceitos, contextos e casos selecionados**. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

PONCHIROLI, O. **O capital humano como elemento estratégico na escolha da sociedade do conhecimento sob a perspectiva da teoria do agir comunicativo**. Revista da F A E, Curitiba, v.5, n.1, p. 29-42, jan/abr. 2002.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. 12 ed. São Paulo: Best Seller, Círculo do Livro, 1990.

WRIGHT, PETER L. **Administração estratégica: conceitos** / Peter Wright, Mark J. Kroll, Jonh Parnell; tradução Celso A. Rimoli, Lenita R. Esteves. – São Paulo: Atlas, 2000.