FEMA - FUNDAÇÃO EDUCACIONAL DO MUNICÍPIO DE ASSIS
IMESA - INSTITUTO MUNICIPAL DE ENSINO SUPERIOR DE ASSIS
COORDENADORIA DA ÁREA DE CIÊNCIAS GERÊNCIAIS

O uso do *Balanced Scorecard* como ferramenta da gestão estratégica empresarial

Taís Detzel Alves Payão

ASSIS
2009

FEMA - FUNDAÇÃO EDUCACIONAL DO MUNICÍPIO DE ASSIS
IMESA - INSTITUTO MUNICIPAL DE ENSINO SUPERIOR DE ASSIS
COORDENADORIA DA ÁREA DE CIÊNCIAS GERENCIAIS

O uso do *Balanced Scorecard* como ferramenta da gestão estratégica empresarial

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração, sob a orientação do Prof. Dr. Reynaldo Campanatti Pereira

ASSIS
2009

PAYÃO, Taís D. Alves

O uso do *Balanced Scorecard* como ferramenta da gestão estratégica empresarial / Taís D. Alves Payão. Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA: Assis, 2009

63 p.

Trabalho de conclusão de curso (TCC) – Administração – Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis

1. *Balanced Scorecard*. 2. Estratégia. 3. Gestão estratégica

CDD:

Biblioteca FEMA

FEMA - FUNDAÇÃO EDUCACIONAL DO MUNICÍPIO DE ASSIS
IMESA - INSTITUTO MUNICIPAL DE ENSINO SUPERIOR DE ASSIS
COORDENADORIA DA ÁREA DE CIÊNCIAS GERÊNCIAIS

O USO DO *BALANCED SCORECARD* COMO FERRAMENTA DA GESTÃO ESTRATÉGICA EMPRESARIAL

Taís Detzel Alves Payão

BANCA EXAMINADORA

Prof. Ms. João Carlos da Silva

Prof.

Prof. Dr. Reynaldo Campanatti Pereira
Professor Orientador

“Só é útil o conhecimento que nos torna melhores.”

Sócrates

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha filha Isabele, que foi a minha motivação nos momentos mais difíceis me fazendo sempre persistir e nunca desistir...

AGRADECIMENTOS

Agradeço primordialmente a Deus pela oportunidade oferecida, pela força, coragem e determinação semeadas em meu coração.

Aos meus pais pela vida e por todos os momentos em que me ajudaram através do apoio e do amor incondicional.

À minha mãe em especial que é um exemplo de vida; “... quando crescer quero ser como você...”

À minha avó Lourdes, pelo amor, carinho e dedicação em todos os momentos de minha existência; “... fonte inesgotável de amor e sabedoria...”

Ao meu esposo Eder, que esteve presente em todos os momentos desta jornada, sempre com um olhar carinhoso, cheio de ternura e paciência me oferecendo o que há de melhor no coração de um homem, o amor! “... se não fosse por você talvez eu não tivesse chego até aqui...”

Ao meu orientador Campanatti, mais que isso... meu amigo, pessoa que foi o diferencial na minha formação, através dos seus ensinamentos, do companheirismo, das palavras certas nos momentos certos (...), obrigada pelo carinho, pela paciência, pela confiança depositada em mim, pelo seu bem querer... por tudo! “... você é a minha inspiração...”

Aos meus amigos e amigas, os quais sabem quem são, que dividiram comigo momentos inesquecíveis durante o percurso deste caminho; “...as pessoas que passam pelas nossas vidas nunca passam a sós, sempre deixam um pouquinho de si e levam um pouquinho de nós...”

A todos que acima foram citados, os meus mais sinceros agradecimentos, vocês construíram comigo um pedacinho da minha história e perto ou distante fica a certeza de que sempre estarão em meu coração. Nunca me esquecerei de vocês!

RESUMO

A idéia deste trabalho é abordar a importância da utilização da estratégia na gestão empresarial mostrando de forma clara e sucinta os benefícios alcançados através dela. Foi definido o *Balanced Scorecard* (BSC), ferramenta de medição de resultados, como foco principal deste estudo.

Conceitos e definições de estratégia são minuciosamente analisados bem como suas formas de escolha, implementação e acompanhamento. Além disso, estuda-se também o *Balanced Scorecard*, suas características e as vantagens competitivas que ele possibilita à organização. Exemplificamos algumas empresas que adotaram a metodologia.

Organizações que seguem corretamente o modelo estratégico definido ocupam posições favoráveis no mercado globalizado. O BSC focaliza, através das suas quatro óticas, conduzir a empresa aos padrões de excelência otimizando a utilização de recursos produtivos materiais e humanos.

Palavras-chaves: *Balanced Scorecard;* gestão estratégica; estratégia

ABSTRACT

The idea of this paper is to address the importance of using the strategy in business management showing clearly and succinctly the benefits achieved through it. It defined the Balanced Scorecard (BSC), a tool for measuring results, the main focus of this study.

Concepts and definitions of strategy are thoroughly analyzed and the means of their choice, implementation and monitoring. In addition, studies are also the Balanced Scorecard, its characteristics and the competitive advantages that it allows the organization. Exemplify some companies that have adopted the methodology.

Organizations that properly follow the model set occupy strategic positions for the global market. The BSC focuses, through its four optical lead to company standards of excellence by optimizing the use of productive resources, material and human.

Keywords: *Balanced Scorecard*, Strategic Management, Strategy

RESUMEN

La idea de este trabajo es abordar la importancia de utilizar la estrategia de gestión empresarial que muestra de manera clara y sucinta los beneficios logrados a través de ella. Se definió el Balanced Scorecard (BSC), una herramienta de medición de resultados, el objetivo principal de este estudio.

Conceptos y definiciones de estrategia son analizados a fondo y los medios de su elección, aplicación y seguimiento. Además, los estudios son también el Balanced Scorecard, sus características y las ventajas competitivas que permite a la organización. Ejemplifican algunas empresas que han adoptado la metodología.

Las organizaciones que seguir adecuadamente el modelo que ocupan posiciones estratégicas para el mercado mundial. El BSC se centra, a través de llevar sus cuatro ópticas a las normas de la empresa de excelencia mediante la optimización del uso de los recursos productivos, materiales y humanos.

Palabras-clave: *Balanced Scorecard*, la gestión estratégica, estrategia

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Alinhamento estratégico 26

Figura 2 – Mapas estratégicos 40

SUMÁRIO

Introdução 13

Capítulo 1
1. ESTRATÉGIA E VISÃO ESTRATÉGICA 14
1.1. Conceitos e definições sobre estratégia 14
1.2. Os alicerces do posicionamento estratégico 17
1.3. Conceitos de gestão estratégica 19
1.4. Tipos de estratégia 22
1.5. Implementação da estratégia 24
1.6. Controle estratégico 28

Capítulo 2
2. *BALANCED SCORECARD (BSC)* 31
2.1. Conceitos e definições 31
2.2. Elementos de informação do BSC 34
2.3. Indicadores do BSC 36
2.4. Mapa estratégico como ferramenta de auxílio do BSC 39
2.5. Barreiras e facilitadores 42
2.6. Barreiras gerais para implementação do BSC 42

Capítulo 3
3. A APLICABILIDADE DO BSC NAS ORGANIZAÇÕES 44
3.1. Empresas que utilizam o BSC 46

Conclusão 59

Referências Bibliográficas 60

Referências Eletrônicas 62

Introdução

O estudo a seguir refere-se à gestão estratégica empresarial em suas diversas etapas desde princípios básicos às mais complexas formas de implementação. O principal objetivo é frisar a importância da estratégia durante a gestão, as melhorias processuais ocorridas nas organizações, bem como a otimização de resultados obtidos através de sua implementação. O *Balanced Scorecard* tem destaque especial neste estudo, por ser uma ferramenta que possibilita uma visão sistêmica do comportamento das empresas. A pesquisa tem o início ressaltando alguns conceitos primordiais sobre estratégia, sua importância no gerenciamento de uma organização, as formas de definição, tipos de estratégia, implementação e controle.

No capítulo 2 analisa-se o *Balanced Scorecard* (BSC), uma ferramenta de medição de resultados através de quatro perspectivas, que são, do cliente, interna, de inovação e aprendizagem e por último a perspectiva no aspecto financeiro. No decorrer deste capítulo estuda-se também elementos fornecidos pelo *Balanced Scorecard*, e também algumas barreiras e facilitadores durante o seu processo de implementação.

No capítulo 3 deste trabalho, poderemos observar conceitos sobre o BSC, benefícios alcançados através dele e veremos também algumas importantes empresas que utilizaram a ferramenta com o objetivo de alcançar o padrão de excelência.

Capítulo 1 – Estratégia e visão estratégica

1.1 Conceitos e definições sobre estratégia

Esta análise tem como objetivo estudar o conceito de estratégia, suas definições e sua aplicabilidade na gestão. Iniciaremos este capítulo descrevendo as fases processuais da formação de uma estratégia, seus benefícios e os resultados obtidos com o auxílio da mesma.

Estratégia é a definição de como recursos serão alocados para se atingir determinado objetivo. Usada originalmente na área militar, esta palavra hoje é bastante usada na área de negócios. A palavra vem do grego antigo *stratègós* (de *stratos*, "exército", e "ago", "liderança" ou "comando" tendo significado inicialmente "a arte do general") e designava o comandante militar, à época da democracia ateniense. O idioma grego apresenta diversas variações, como *strategicós*, ou próprio do general chefe; *stratégema*, ou estratagema, ardil de guerra; *stratiá*, ou expedição militar; *stráutema*, ou exército em campanha; *stratégion*, ou tenda do general, dentre outras.

De acordo com Maximiano (2006, p. 329), estratégia é “a seleção dos meios para realizar objetivos.”

A palavra foi herdada dos gregos, e diz respeito ao cargo e/ou a dignidade de ministro da guerra, ou seja, comandante de uma batalha, em Atenas. O mesmo autor fez um levantamento da definição de estratégia para diversos autores contemporâneos da administração, e segue aqui alguns dos conceitos definidos:

- Hamel e Prahalad (2005, p.35) definem a estratégia como “o processo de construção do futuro, aproveitando competências fundamentais da empresa”.

- Batman e Snell (1996 p.78) definem o termo como “o padrão de alocação dos recursos para realizar os objetivos da organização”.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.99) também adotam tal prática, buscando resposta em autores especialistas no tema, mas não conceituam o termo sob uma única ótica, e optam por listar áreas de concordância, no que diz respeito à natureza da estratégia.

Apenas para consolidar estas afirmações, é apresentada a seguir uma frase significativa de Sun Tzu em sua versão original e em uma versão adaptada ao seu emprego nas estratégias empresariais, Krause, (1997, p.15):

> Quando você conhece o seu inimigo e a si próprio, ganhará todas as batalhas. Quando você se conhece, mas não conhece o inimigo, vencerá algumas batalhas. Quando você não conhece nem ao inimigo nem a si próprio, perderá todas as batalhas.

Verificamos nesta afirmação o quão é importante observar e analisar as circunstancias, o ambiente e todos os fatores internos e externos para que tenhamos êxito na busca pela vitória.

Em uma versão adaptada ao meio empresarial, Krause, (1997, p.33)

> Quando você conhece o seu concorrente e a sua empresa, terá grande sucesso. Quando você se conhece, mas não conhece o concorrente e o ambiente, poderá ter algum sucesso. Quando você não conhece nem o ambiente externo nem a sua empresa estará condenado ao fracasso.

Direcionando nossos estudos para a área dos negócios, sobre a estratégia empresarial, Barney e Hesterly, (2007, p.5) definem:

> A estratégia de uma empresa é definida como sua teoria de como obter vantagens competitivas. Uma boa estratégia é aquela que realmente gera tais vantagens, elas são baseadas em conjuntos de suposições e hipóteses sobre como a competição no setor tende a evoluir, e como essa evolução pode ser explorada para se obter lucros. Quanto mais acuradas forem as suposições e hipóteses em refletir como a competição no setor evolui, maior a probabilidade de que uma empresa obtenha vantagens competitivas com a implementação de suas estratégias. Se essas suposições forem pouco acuradas, então as estratégias da empresa dificilmente serão uma fonte de vantagem competitiva.
>
> Embora seja difícil saber com certeza se uma empresa está seguindo a melhor estratégia, é possível reduzir a probabilidade de se cometer erros. A melhor maneira de fazer isso é escolher a estratégia da empresa de forma cuidadosa e sistemática, além de acompanhar o processo de administração estratégica. O processo de administração estratégica é um conjunto seqüencial de análises e escolhas que podem aumentar a probabilidade de que uma empresa escolherá uma boa estratégia, isto é, uma estratégia que gere vantagens competitivas.

Vimos de forma sucinta que estratégia é a forma com que as organizações lidam para estarem sempre à frente de seus concorrentes no mercado e que atualmente é de extrema importância que as empresas escolham sistemática e detalhadamente qual estratégia é conveniente em determinado momento.

Ainda conceituando estratégia, Bethlem (2001, p. 17) diz;

> O conceito de estratégia e as ações relativas a ele – planejamento, elaboração, execução, implantação, acompanhamento, controle, avaliação, etc. – têm que ser ensinados e serem não só aprendidos, como também adotados por eles como válidos e úteis.
> Uma das visões das empresas, que tem produzido nos últimos anos inúmeros artigos de livros, é a visão de que as empresas que sobrevivem e têm sucesso são organizações aprendizes (*learning organizations*), o que é considerado por alguns como novidade, mas há alguns fatos que são claros e bem definidos:
> 1. Estratégia é um conceito que precisa ser aprendido. (Aprender significa saber utilizar; sem saber utilizar um conceito não há como aplicá-lo.)
> 2. Estratégia para ser tornada real, ou seja, bem executada, tem que ser aprendida por várias pessoas e aceita por todas elas.
> 3. A transformação de idéias "estratégicas" em ações "estratégicas" que venham dar aos estrategistas os resultados que almejam exigirá várias etapas que são enumeradas a seguir:
> 1ª etapa: um processo intelectual individual ou coletivo de geração de propostas de ação que se pode chamr de planejamento estratégico.
> 2ª etapa: outro processo comportamental – social de obtenção de concordância e apoio de outros indivíduos às propostas da etapa anterior, cujo resultado se pode chamar de plano estratégico ou plano de ação. Até essa etapa o produto do trabalho existe apenas "no papel" e pode ser abandonado sem grandes conseqüências.
> 3ª etapa: outro processo comportamental social em que os mesmos indivíduos cooptados, iniciem, junto com o autor ou autores das idéias, o processo de concretizar no mundo real as ações propostas no plano da etapa anterior. Pode-se chamar esta etapa de implementação estratégica. Esta última etapa já vai alterar as condições materiais da empresa pela utilização de recursos e poderá provocar modificações no ambiente em que a empresa atua, se houver reação dos competidores.
> 4ª etapa: um processo dinâmico de finalização das ações iniciadas na etapa anterior.

Percebemos então que para que haja sucesso na escolha e na implementação da estratégia é necessário um consenso entre todos os participantes, além do que é preciso também que as organizações estejam preparadas para as freqüentes mudanças que vêm ocorrendo na atualidade. Flexibilidade e adaptação são palavras-chaves no momento.

Luecke, (2008, p 12) conceitua estratégia como sendo;

> Um plano que objetiva dar à empresa uma vantagem competitiva sobre os rivais por meio da diferenciação. Estratégia é entender o que você faz, o que quer se tornar e – mais importante – focalizar como fazer para chegar lá. Da mesma forma, trata do que você *não* faz; delimita as fronteiras em torno do alcance das intenções de uma empresa. Uma estratégia sólida, implementada com habilidade, identifica as metas e a direção necessárias para que os gerentes e funcionários de todos os níveis definam seu trabalho e tornem a organização bem-sucedida. Uma organização sem estratégia clara, por sua vez, fica sem leme. Ela se agita, lançando-se em uma ou outra direção de acordo com as oportunidades, mas nunca chega a um ótimo negócio.

Dada tal importância, é extremamente necessário que a estratégia de uma empresa seja habilmente planejada, em todas as suas etapas.

Sobre o assunto, Krause, (1997, p. 11) comenta;

> Sun Tzu disse: Antes de iniciar a guerra os vencedores fazem estimativas em seus templos. Eles consideram tudo. Os vencidos também fazem previsões antes da guerra, mas não levam tudo em consideração. As previsões completas geram a vitória. As previsões incompletas provocam fracassos. Quando analisadas deste ponto de vista, fica claro quem vencerá a guerra.
> A competição é uma questão de importância vital para o executivo. Ela determina quem avança e quem fracassa, quem lucra e quem perde, quem vive e quem morre. O único e real campo de batalha é a mente dos elementos que você possui. Todo executivo tem expectativas que devem ser atendidas: essas pessoas a quem você atende diretamente são, por exemplo, seus superiores e clientes pessoais; e são elas também que você atende indiretamente através dos produtos e serviços que sua organização oferece. O impacto acumulado das ações competitivas pode melhorar ou prejudicar seu poder e influência. É essencial que você planeje cuidadosamente e execute adequadamente suas ações competitivas.

Conforme vimos acima, para definirmos o processo estratégico de uma empresa, é necessário que se considere tudo, todas as informações são de sumo interesse dos estrategistas, além do que, torna-se incontestável que tenhamos conhecimento de sua missão, das metas a serem atingidas por ela e do que a mesma deseja transmitir aos seus clientes, pois são a partir de características como estas que se criam valores, estabelecem-se políticas, surgem regras e princípios os quais moldam o perfil da organização.

1.2 Os alicerces do posicionamento estratégico

Os alicerces de uma organização são compostos por sua visão, missão, abrangência, princípios, valores e posicionamento estratégico.

O que caracteriza o propósito de uma organização são suas metas à serem atingidas, o que ela é e o que gostaria de ser no futuro através de suas ações, de sua imagem e do que ela acredita.

Sobre Visão da organização Costa (2005, p. 35) comenta:

> Visão é um conceito operacional muito preciso que procura descrever a auto-imagem da organização: como ela se vê, ou melhor, como ela gostaria de se ver no futuro.
> Visão não é um mero sonho, uma utopia, fantasia ou quimera. Para uso prático na nossa metodologia, adotaremos a seguinte definição: visão é um modelo mental, claro, de um estado ou situação altamente desejável, de uma realidade futura possível

Durante o processo de criação da visão de uma empresa é necessário que esta seja definida de forma simples e objetiva tornando-se compreensiva e funcional a todos os envolvidos com a organização. Uma das principais características da visão de uma empresa é que ela seja compartilhada por todos os dirigentes da organização, explicada, justificada e disseminada por todos os que trabalham na instituição. Ao mesmo tempo em que a visão deve ser clara e simples, por outro, ela deve ser ambiciosa e inspiradora, convicção e entusiasmo devem ser enfatizados por todos.

O processo de administração estratégica começa quando uma empresa define a sua missão. A missão de uma empresa é seu propósito de longo prazo. A missão define o que a empresa deseja ser no longo prazo como também o que ela quer evitar neste período de tempo

Barney e Hesterly (2007 p. 6) comentam:

> Missão → Objetivos → Análises externa / interna →Escolha estratégica → Implementação estratégica → Vantagem competitiva

> A maioria das declarações de missão incorpora muitos elementos comuns. Por exemplo, muitas definem o negócio em que a empresa operará, algumas definem como a empresa competirá nesses negócios e muitas até mesmo definem os valores centrais com os quais uma empresa se compromete.
> De fato, as declarações de missão normalmente contém tantos elementos comuns que algumas pessoas têm questionado se ter declarações de missão realmente cria valor para uma empresa. Além disso, mesmo que uma declaração de missão diga algo único sobre a empresa, se essa declaração não influencia o comportamento em toda a organização, é pouco provável que tenha muito impacto nas ações da empresa.
> Apesar dessas advertências, pesquisas identificaram algumas empresas cujo senso de propósito e missão permeia tudo o que fazem, essas empresas visionárias, ou empresas cuja missão é central em tudo o que fazem obtém retornos substancialmente superiores aos das empresas médias, apesar de muitas de suas declarações de missão sugerirem que a maximização de lucro, embora seja um objetivo corporativo importante, não é a sua principal razão de existência.

Mencionando agora a questão do posicionamento estratégico, Michael Porter no site www.administradores.com.br, acessado em 20 de julho de 2009 diz:

> O bom posicionamento estratégico deve se apoiar sobre cinco pilares: uma proposição de valor diferente para o seu cliente, diversa da oferecida pelo concorrente; uma cadeia de valor sintonizada com essa proposição; um *tradeoff* específico, determinando o que fazer e o que não fazer; integração de todos os elos da cadeia de valor onde estes se apóiam mutuamente, dificultado a cópia do produto pelo concorrente; e continuidade, pois tanto sua implantação quanto seus resultados não são imediatos.

Existe também a necessidade de divulgar de forma clara, interna e externamente, a estratégia adotada pela empresa, assim como ampliá-la com a integração de políticas sócio-ambientais. Temos de integrar economia e sociedade, pois não são itens separados. O mesmo deve ser feito em relação ao meio ambiente e os negócios.

1.3 Conceitos de gestão estratégica

O processo da administração estratégica tem sua ênfase através dos desejos implícitos ou explícitos da estrutura do poder, toda empresa tem uma estrutura de poder que impõe aos demais membros da organização os objetivos os quais almejam, ou influencia os membros de forma que adotem esses mesmos objetivos

Com relação ao esclarecimento sobre gestão estratégica, Costa, (2005, p. 54) diz:

> Há uma grande diferença entre gestão estratégica e o planejamento estratégico tradicional. Essa distinção é decorrente da observação, da experiência e da constatação de muitos analistas, executivos e consultores, de que planos elaborados pelas empresas mais famosas do mundo ou pelos consultores mais experientes acabam sendo engavetados, sem nunca se tornarem realidade, e caem no esquecimento, quando não no descrédito. Sabe-se que não basta fazer um bom plano. Por melhor que ele seja, é apenas uma parte, até pequena, do sucesso de qualquer transformação estratégica. As principais dificuldades de implementação das mudanças estratégicas não dizem respeito, tanto, à qualidade do plano propriamente dito, mas às pré e pós-condições de sua elaboração, à forma pela qual se conduz o processo de renovar a organização e à maneira de implementar e acompanhar gerencialmente, a implantação das decisões expressas no plano.

> O conceito de gestão estratégica é muito mais amplo que o de planejamento estratégico. Engloba desde as avaliações de diagnósticos e de prontidão a estruturação do processo de planejar e formular um propósito compartilhando para a organização, a escolha de estratégias, a fixação de metas e desafios, até a atribuição de responsabilidades para o detalhamento dos planos e projetos e para conduzir e acompanhar as etapas de sua implantação.
> Quando o processo e a metodologia de trabalho são adequados, consegue-se o envolvimento e o comprometimento de todos aqueles que têm uma contribuição efetiva para elaborar e executar as transformações necessárias. Assim, as pessoas e os processos deixam de ser parte do problema para serem parte da solução.
> Formalmente, podemos conceituar gestão estratégica como processo sistemático, planejado, gerenciado, executado e acompanhado sob a liderança da alta administração da instituição, envolvendo e comprometendo todos os gerentes responsáveis e colaboradores da organização.
> A gestão estratégica tem por finalidade assegurar o crescimento, a continuidade e a sobrevivência da instituição, por meio da contínua adequação de sua estratégia, de sua capacitação e de sua estrutura, possibilitando-lhe enfrentar e antecipar-se ás mudanças observadas ou previsíveis no seu ambiente externo ou interno.

De acordo com o autor, podemos observar que o conceito de administração estratégica vai muito além do conceito de planejamento estratégico, nele agrega-se também, fases como as de implementação, execução e acompanhamento dos processos. A gestão estratégica tem como objetivo manter a organização competitiva no mercado global e de certa forma amenizar possíveis conflitos que ela venha a enfrentar no futuro. Para iniciarmos o processo de definição da estratégia são levantadas algumas questões com propósito de nortear os administradores e formuladores de estratégias.

Sobre o assunto Bethlem (2001, p. 28) comenta;

> É estabelecida, então, a visão da situação atual da empresa ou negócio pelos membros significativos da organização.
>
> O que a empresa é?
> O que a empresa faz?
> Como a empresa está?
> Onde a empresa está?
>
> São feitas previsões sobre as condições que a empresa encontrará no futuro próximo, para determinar os objetivos futuros.
>
> O que vem por aí?
> Como vai afetar a empresa?
>
> Da resposta a estas perguntas surgem as prioridades e os desafios a responder (e a serem ignorados) e as decisões estratégicas que vão fixar o futuro da organização.
> Este conjunto define o futuro desejado pela estrutura de poder da organização.

> Torna-se necessário, então um reexame mais acurado e frio das condições ambientais e dos recursos disponíveis, que produzirão as diferenças entre o exeqüível e o desejável. Outra vez, responde-se às perguntas:
>
> O que a empresa será?
> O que a empresa fará?
> Como a empresa estará?
> Onde a empresa estará?
>
> As respostas a elas configurarão o futuro esperado, e dentro dele, os objetivos ou missão que a organização se propõe.

Percebemos então que para a atual gestão estratégica é necessário que os administradores acrescentem novos elementos de reflexão e ação sistemática e continuada, a fim de avaliar a situação e elaborar projetos de mudanças estratégicas, acompanhando e gerenciando os passos da implementação. Ao formular uma estratégia devemos estar atentos ao mercado e ao ambiente no qual se encontra a empresa e para onde e como ela quer seguir.

Um processo formal e estruturado para avaliar uma organização, chamado diagnóstico estratégico, é indispensável antes de iniciar uma intervenção estratégica. A análise desta situação é comparável à de uma pessoa que comparece a um consultório médico com algumas preocupações e dúvidas sobre a sua saúde.

Em estratégia, o diagnóstico empresarial é, como na comparação anterior, um processo formal e estruturado que procura avaliar a existência e adequação das estratégias vigentes na organização em relação ao andamento de transformações para a construção do seu futuro.

Sobre os elementos a serem analisados, Costa (2005, p. 51) avalia:

> 1 – Como está a competitividade da organização
> 2 – Como está o portfólio de serviços ou produtos
> 3 – Como está a flexibilidade em relação às mudanças? E o grau de vulnerabilidade em relação às ameaças?
> 4 – Como está a capacitação para construir as transformações necessárias?
> 5 – Como estão os recursos estratégicos? Estão assegurados, quanto ao tempo e em que quantidade e qualidade necessárias?
> 6 – Como estão os processos de desenvolvimento e de inovação?
> 7 – Como está a estrutura de poder e de liderança?
> 8 – Como estão sendo tratados os temas societários?
> 9 – Como estão sendo acompanhados e tratados os temas e problemas estratégicos da organização?
> 10 – Existe um processo de projetar e construir o futuro da organização? Está implantado e é efetivo?

Quando as respostas para esses itens acima mencionados são positivas significa dizermos que a organização caminha de forma sadia, já quando alguma das respostas não for satisfatória ou apresentar caráter duvidoso, é hora da estrutura de poder repensar a forma com a qual está conduzindo a empresa.

Percebemos então a importância desse diagnóstico, pois é através dele que podemos verificar quais são os problemas e através de um direcionamento estratégico analisamos qual é a prioridade em função da gravidade a ser tratada de forma a estabelecermos uma seqüência lógica para aquilo que for mais importante. Vale a pena lembrarmos que até as empresas que não observam falhas e nem lacunas em sua forma de gestão, é recomendável que as mesmas utilizem-se do diagnóstico e direcionamento como forma de prevenção à evita-las e também enxergar o que as espera no horizonte.

1.4 Tipos de estratégia

Feito o diagnóstico da atual situação da empresa é hora de definirmos a estratégia a ser tomada, uma organização pode escolher uma ampla variedade de estratégias genéricas. Discutiremos algumas delas e em que condições cada uma poderá ser utilizada no caso de alternativas de grande abrangência

Sobre o assunto Certo e Peter (2008, p.73) comentam:

> Estratégia de concentração: uma estratégia de concentração é aquela em que a organização enfoca uma única linha de negócios. Por exemplo, o McDonald's se concentra na indústria de fast-ffod e a Holiday Inn, no setor de hotelaria. Essa estratégia é usada por empresas que desejam obter vantagem competitiva por meio de conhecimento especializado e eficiente, além de evitar os problemas que envolvem a administração de muitos negócios. No entanto, essa estratégia apresenta um ponto desfavorável: se a indústria começa a encolher ou competidores agressivos passam a dominar o mercado, a empresa que se concentra em uma única especialidade corre o risco de ser eliminada, pois não tem outra linha de negócios a recorrer.
> Estratégia de estabilidade: a organização adota uma estratégia de estabilidade e se concentra em sua linha ou linhas de negócios e tenta mantê-las. Essa é uma estratégia utilizada em diversas situações. Uma organização grande e que domine seu(s) mercado(s) pode escolher uma estratégia de estabilidade que evite controles governamentais ou penalidades pelo fato de monopolizar a indústria. Outra organização pode achar que, além de ser dispendioso, o crescimento também pode ter efeitos prejudiciais sobre a lucratividade. Finalmente, uma organização, numa indústria de baixo crescimento, que não tenha outras opções viáveis, pode ser forçada a selecionar uma estratégia de estabilidade.

> Estratégia de crescimento: normalmente, as organizações procuram por crescimento nas vendas, nos lucros, na participação no mercado ou mesmo em outras medidas como objetivo principal. As estratégias de crescimento podem ser obtidas com recursos como a integração vertical e horizontal, diversificação e fusões, além *de joint ventures.*

Complementando as informações, pode-se comentar:

Integração vertical: é um tipo de estratégia que envolve a aquisição de outras organizações que estejam ligadas ao canal de distribuição, ocorre que, quando a organização adquire outra que a supre, ela se engaja na integração inversa. Já quando ela adquire outras organizações que estão mais próximas do consumidor final, como por exemplo, lojas de atacado e varejo, ela se engaja na integração direta. A integração vertical é usada para obter maior controle sobre uma determinada linha de negócios e aumentar os lucros por meio de maior eficiência ou maior esforço de vendas.

Integração horizontal: é um tipo de estratégia no qual a empresa adquire empresas concorrentes na mesma linha de negócios. Comumente utiliza-se esse tipo de estratégia quando se deseja aumentar o porte da organização, aumentar suas vendas e também sua participação no mercado.

Diversificação: é o tipo de estratégia que engloba a aquisição de outras organizações em diferentes linhas de negócios. Quando a empresa adquirida tem produção, canais de distribuição ou mercados similares aos da empresa compradora essa estratégia é chamada de diversificação relacionada ou concentrada. Já quando a empresa adquirida não possui características semelhantes as da empresa compradora, chamamos este processo de diversificação não relacionada ou conglomerada.

Fusões e *joint ventures:* na fusão uma empresa se une a outra para formar uma nova organização. Na *joint venture*, uma organização trabalha com outra num projeto muito grande que será controlado apenas por ela. Isso pode ocorrer quando empresas se unem com finalidade de quebrar barreiras comerciais no mercado internacional.

Joint venture ou empreendimento conjunto é uma associação de empresas, que pode ser definitiva ou não,com fins lucrativos, para explorar determinado(s) negócio(s), sem que nenhuma delas perca sua personalidade jurídica. Difere da sociedade comercial (*partnership*) porque se relaciona a um único projeto cuja

associação é dissolvida automaticamente após o seu término. Um modelo típico de joint venture seria a transação entre o proprietário de um terreno de excelente localização e uma empresa de construção civil, interessada em levantar um prédio sobre o local.

Como vimos, existem vários tipos de estratégias para as empresas que buscam expandir seus negócios, porém é fundamental que cada uma delas consiga se identificar dentro do ambiente no qual atua para não correr o risco de escolher sua estratégia de forma errônea.

Já quando a sobrevivência de uma organização está ameaçada é necessário que se aplique uma estratégia de redução de gastos entre elas temos, a estratégia de rotatividade, estratégia de desinvestimento e estratégia de liquidação.

Certo e Peter (2008, p. 75) comentam:

> Estratégia de rotatividade: essa estratégia é usada quando uma organização está funcionando precariamente, mas ainda não chegou a um estágio crítico. Normalmente implica não apenas livrar-se de produtos não-lucrativos, com a finalidade de reduzir a força de trabalho e os canais de distribuição, como também procurar outras maneiras de tornar a organização mais eficiente. Se a rotatividade for bem sucedida, a organização poderá, então concentrar-se nas estratégias de crescimento.
> Estratégia de desinvestimento: essa estratégia caracteriza-se por vender negócios ou transferi-los para organizações separadas. O desinvestimento é usado quando um negócio em especial não está sendo bem conduzido pela organização ou não atinge os objetivos especificados para ele. Também pode ser usado para melhorar a posição financeira da empresa.
> Estratégias de liquidação: nessa estratégia, o negócio é encerrado e seus ativos, vendidos. A estratégia de liquidação é a última estratégia de redução de despesas posta em prática, porque normalmente resulta em perdas para acionistas e empregados. No entanto, numa organização com diversos negócios a perda de um deles provoca menos impacto negativo do que provocaria numa organização de negócio único.

Após a etapa do desdobramento do planejamento, da escolha de qual estratégia seguir, a próxima etapa é a execução do plano estratégico, através do planejamento das áreas funcionais, políticas e plano operacionais, projetos e a estrutura.

1.5 Implementação da estratégia

Nesta etapa surge uma série de dificuldades que muitas vezes não foram previstas, apesar de todo o trabalho realizado anteriormente, até mesmo pelas

condições do ambiente externo estarem em constante mutação. Assim, é necessário possuir pessoal preparado para responder às alterações no ambiente.

Sobre a implementação da estratégia Bethlem (2001, p. 81) analisa:

> Supondo ultrapassados todos os obstáculos citados anteriormente, o sistema de administração estratégica deverá garantir que o planejamento estratégico seja um sistema "consoante" (contrário de dissonante) com o de planejamento operacional e estrutural a longo prazo. Este deve preocupar-se, principalmente, com os aspectos táticos, operacionais, estruturais e administrativos da empresa, como obtenção e disponibilidade de recursos, sua alocação, orçamentos, programas, sistema de acompanhamento e controle das ações encetadas, características dos produtos e processos, estrutura organizacional, linhas e características de comunicação incluindo a manutenção de comunicação permanente e rápida com o planejamento estratégico.
> A consonância dos dois sistemas permitirá a implantação de estratégias no prazo e na forma previstos.
> No caso de ocorrerem modificações ou mudanças nos recursos e circunstâncias considerados na formulação de estratégias e no planejamento estratégico, a consonância permitirá a introdução de adaptações e ajustamentos em prazo adequado à velocidade das modificações.
> O passo inicial da implementação, portanto, é a compatibilização do que se denominar de planejamento estratégico com os planos de ação que vão ser elaborados nos diversos setores da empresa ou com o plano geral de ação, se for o caso de serem diversos planos consolidados. A elaboração de planos descentralizadamente pode levar à "diferenciação" entre os setores da empresa, que assim pode perder sua identidade.

Uma vez que os objetivos e estratégias tenham sido selecionados, chega o momento da implementação da estratégia. Por melhor que sejam os planos, se não forem implementados adequadamente, todo o trabalho até aqui será em vão. Aqui analisaremos algumas das práticas para garantir que a estratégia atinja os objetivos propostos, planejando com uma visão de longo prazo, através de ações de curto prazo.

O processo de implementação da estratégia deve ser muito bem observado, pois como sabemos, o futuro é imprevisível e caso haja qualquer mudança ou alteração no comportamento dos ambientes tanto interno quanto externo é necessário um acompanhamento preciso dos resultados alcançados para que se tome as providências cabíveis e necessárias para conduzir a estratégia de modo a conseguir o que foi planejado.

A estratégia de uma organização não precisa ser segredo, pois a vantagem de uma organização não está em sua capacidade de escolher estratégias adequadas, a escolha da estratégia correta é realizada em cima de uma boa análise da situação atual da organização. A grande vantagem competitiva de uma organização está em sua capacidade de converter a estratégia em ação.

Ir da estratégia a implementação requer atenção a várias questões de estrutura, pessoal e recursos. Qualquer estratégia de sucesso deve ser formada em torno de um conjunto coerente e fortalecedor de práticas e estruturas de apoio. A maioria das pessoas chama a isto de alinhamento. Para uma empresa um alinhamento é uma situação em que as estruturas, os sistemas de apoio, os processos, as habilidades humanas, os recursos e os incentivos da organização dão apoio às metas estratégicas

No processo de implementação da estratégia, encontra-se como conceito de alinhamento estratégico, tudo o que envolve a comunicação da estratégia para todos os níveis da organização. A figura 1 indica o quadro normalmente encontrado nas organizações, e o quadro ideal, após o alinhamento estratégico**.**

Figura 1: Alinhamento estratégico

Fonte: www.administradores.com.br acessado em 20 de julho de 2009

As setas menores dentro das setas maiores indicam os funcionários dentro da organização e os resultados do trabalho individual de cada um deles. Na seta da esquerda, que é o que ocorre na maior parte da empresas, está uma empresa que não possui alinhamento estratégico, pois cada um dos funcionários está trabalhando em sentidos diferentes.

Já a seta da direita é a organização que aplicou o alinhamento estratégico, que ocorre quando a organização faz a comunicação da missão, visão, objetivos e metas organizacionais para todas as partes da empresa. Cada um dos funcionários que trabalha na organização da direita sabe exatamente qual é o seu papel dentro da empresa, e em que direção cada uma de suas ações deve ser guiada, para que os objetivos individuais representem e ajudem na conquista dos objetivos organizacionais.

Sobre o assunto Luecke (2005 p. 93) diz:

> Declarar uma estratégia não irá muito longe se você não alinhá-la às muitas coisas grandes e pequenas que constituem o modo como sua empresa opera. As empresas que deixam de realizar o alinhamento não conseguem os resultados que procuram. Os elementos do alinhamento da estratégia envolvem pessoal, incentivos, atividades de apoio, estrutura e cultura organizacionais e a liderança da empresa.
> Pessoal e incentivos: cada gerente e cada funcionário – do gabinete executivo às docas de embarque – devem estar envolvidos na implementação. A alta administração tem a responsabilidade de transmitir a intenção estratégica aos funcionários, e os gerentes devem reiterar essas intenções e traduzi-las de forma a aplica-las ao trabalho de seus subordinados. A gerência deve também garantir que a empresa tenha pessoas com as habilidades certas para tornar a estratégia bem sucedida (isto é realizado mediante a contratação e o treinamento); pessoas com atitudes que apóiem a estratégia; os recursos de que as pessoas precisam para fazer bem seu trabalho
> Atividades de apoio: a falta de alinhamento no *front* de recursos humanos é um obstáculo comum à implementação eficaz. Mas existem outros, inclusive atividades que poucos de nós considerariam essenciais ao sucesso de uma determinada estratégia. A estratégia no nível corporativo, de acordo com os professores de Harvard David Collins e Cynthia Montgomery, “é um sistema de partes interdependentes. Seu sucesso depende não só da qualidade dos elementos individuais, mas também de como os elementos se reforçam mutuamente”.
> Estrutura organizacional: os líderes militares de sucesso sempre organizaram suas forças segundo as estratégias de batalha. Embora muitos executivos gostem de estabelecer analogias militares com o que estão fazendo, os negócios não são uma guerra. Todavia, o exemplo militar de reorganização pessoal e material em apoio a uma nova estratégia é instrutivo e útil. Reserve agora um minuto para pensar na organização de sua empresa. As pessoas, os recursos ou as unidades estão alinhados com a estratégia da empresa? E quanto sua própria unidade? A estratégia da empresa criou metas para sua unidade – elas são a sua contribuição para a estratégia de alto nível. Sua unidade é organizada de forma ideal para realizar essas metas? Se não, o que você pode fazer para conseguir isto?
> Cultura e liderança: a cultura e a liderança são os últimos elementos da implementação da estratégia que você deve considerar. Elas devem apoiar a estratégia e o trabalho diário de sua implementação. Cultura refere-se aos valores, às tradições e ao estilo operacional de uma empresa. É uma daquelas qualidades vagas que são difíceis de medir ou descrever com precisão, mas que entretanto existem e dão a tônica para o comportamento dos gerentes e funcionários. De certa forma, o termo descreve como as

> pessoas vêem seu ambiente de trabalho e como as coisas são feitas. Uma empresa pode ser altamente masculina e orientada para a engenharia, orgulhando-se de sua tradição em inovação técnica e solução de problemas, e operar com um estilo de comando e controle. A cultura de outra empresa, por sua vez, pode ser de gênero neutro, qualidade de serviços acima de tudo, e operar de maneira colegial e não hierárquica.

Complementando a citação do autor mencionado acima observa-se , no *site*, www.administradores.com.br/artigos/cultura_organizacional, acessado em 26 de julho de 2009, vimos que a cultura organizacional é refletida através do cotidiano de uma organização, forma a “cara” dessa organização e é visível através de todos os ambientes físicos desta organização buscando com isso, de maneira involuntária, influenciar todos os que da organização participam sempre objetivando o equilíbrio organizacional uma vez que as pessoas se moldam à forma da organização e a organização é moldada à forma das pessoas participam da sua existência, isso faz com que a organização seja e tenha uma cultura. Em função da movimentação de funcionários entre os cargos e dos cargos da organização há a possibilidade de ao longo do tempo a cultura organizacional modificar-se e adaptar às novas situações, pois através de uma visão sistêmica o organismo não permanece da mesma forma havendo modificações no ambiente externo. As instituições são formadas de grupos formais e grupos informais, portanto coexistem em uma mesma organização duas culturas distintas a cultura formal e a cultura informal. A cultura formal é aquela representada por todos os procedimentos padrões em uma organização e a cultua informal é formada através da criação dos grupos informais. A soma da cultura organizacional formal e informal é a cultura organizacional.

1.6 Controle estratégico

Após a implementação da estratégia em suas diversas faces, é de suma importância o controle de cada ação para que se possam comparar os resultados obtidos com os resultados esperados. Quando se executa uma ação, é preciso que exista um órgão de controle que a cada momento receba os dados sobre recursos, circunstâncias e desempenho, referentes a esta ação, compare-os com o objetivo,

ou objetivos pré-determinados e, em função dessa comparação, decida manter tudo como está ou introduzir correções que devolvam a ação em direção ao objetivo. O conjunto de informações que retorna do órgão de ação é chamado de *feedback* ou retroalimentação.

O controle estratégico consiste em determinar em que medidas as estratégias da organização são eficazes para atingir seus objetivos. Se os objetivos gerais e específicos não estão sendo atingidos como o planejado, a função do controle é modificar as estratégias da empresa ou sua implementação, de modo a melhorar a capacidade da organização para atingir seus objetivos.

O enfoque no controle estratégico é tanto externo como interno, estes elementos não podem ser examinados separadamente, pois a função da alta administração é alinhar de forma vantajosa as ações internas da empresa com seu ambiente exterior. Com base nas mensurações de desempenho qualitativas e quantitativas, a alta administração utiliza o controle estratégico para manter as dimensões internas da empresa em alinhamento com o ambiente externo. Embora as empresas exerçam individualmente uma pequena influência sobre as forças do macroambiente, essas forças precisam ser continuamente monitoradas. Neste contexto, o controle estratégico visa modificar as operações que venham surgir e capitalizar novas oportunidades externas.

O ambiente setorial deve ser monitorado e adaptar-se a mudanças, bem como ocorre no ambiente macroeconômico, devendo sempre lembrar que estes monitoramentos, não devem ficar presos apenas à aspectos passados e presentes, a alta administração deve também estimar tendências futuras.

O controle estratégico, também envolve as operações internas da empresa, por meio de monitoração e avaliação de sua formulação e implementação estratégicas. Medidas corretivas, podem então, ser necessárias. As bases de monitoração e avaliação são os padrões quantitativos e qualitativos estabelecidos pela alta administração, seguindo os paramentos estratégicos do presente e do futuro.

Em termos qualitativos, deve-se saber o grau de eficácia da estratégia no atingimento da missão e dos objetivos da empresa.

Em termos quantitativos, a administração vai perguntar qual é a medida da eficácia de sua estratégia no atendimento de seus objetivos específicos.

Seja a avaliação da eficácia da estratégia feita em comparação com os melhores do mundo, com os concorrentes da empresa ou com os padrões fixados pela própria empresa, o intuito do controle estratégico é tomar medidas corretivas se existirem diferenças negativas entre os resultados estratégicos desejados e os obtidos.

No capítulo seguinte, estudaremos o *Balanced Scorecard*, como ferramenta de medição de resultados da gestão estratégica empresarial, bem como analisaremos também sua forma de implementação e benefícios alcançados.

Capítulo 2 – *BALANCED SCORECARD - BSC*

2.1 Conceitos e definições

Por que será que as organizações enfrentam dificuldades na implementação de estratégias bem formuladas? Um problema é que as estratégias – a única maneira sustentável pela qual as organizações criam valor – estão mudando, mas as ferramentas para a mensuração das estratégias estão ficando para trás. Na economia industrial, as empresas criam valor a partir de ativos tangíveis, mediante a transformação de matérias-primas em produtos acabados.

Atualmente, as oportunidades para a criação de valor estão migrando da gestão de conhecimento que exploram os ativos intangíveis da organização que são: relacionamento com os clientes, produtos e serviços inovadores, tecnologia da informação e banco de dados, além de capacidade, habilidades e motivação dos empregados.

Segundo Kaplan e Norton (2006, p.38),

> Numa economia dominada por ativos tangíveis de mensurações financeiras eram adequadas para registrar no balanço patrimonial das empresas os investimentos nos estoques e no ativo imobilizado. A demonstração do resultado também era capaz de revelar as despesas associadas com o uso desses ativos tangíveis, para a geração de receitas e lucros. Mas a economia de hoje, na qual os ativos intangíveis se tornaram a principal fonte de vantagem competitiva, exige ferramentas que descrevam os ativos com base no conhecimento e as estratégias criadoras de valor, construídas a partir desses ativos. Na falta dessa ferramenta as empresas têm dificuldade em gerenciar o que não conseguem descrever ou medir.

Com o intuito de elaborar um novo modelo de mensuração de desempenho organizacional, para uma realidade em que os indicadores contábeis e financeiros não mais respondiam sozinhos pelos ativos das empresas, estudos foram realizados para desenvolver uma ferramenta de gestão que considerasse, também, os objetivos de curto e longo prazos, os indicadores financeiros e os de performance, interna e externa .

Os estudos que resultaram no que hoje se conhece como BSC começaram em 1990, com David Norton e Robert Kaplan. O BSC se transformou num sistema gerencial, com processos de mensuração e avaliação de desempenho objetivo,

estabelecendo metas individuais e de equipe, resultando num conjunto de instrumentos que ajudam a clarificar a visão dos gestores em relação aos caminhos a serem tomados em busca de seus objetivos, o que facilita e subsidia o processo de tomada de decisão

Entre várias ferramentas utilizadas como auxílio da gestão estratégica destacaremos em nossa pesquisa o *Balanced Scorecard* (BSC).

O *Balanced Scorecard* é um novo instrumento que integra as medidas derivadas da estratégia, sem menosprezar as medidas financeiras do desempenho passado, e que mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas equilibradas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa, e do aprendizado e crescimento.

Sobre o assunto Kaplan, (2006, p. 60) comenta:

> O que medimos é o que conseguimos. Os executivos sabem que o sistema de medição de sua organização afeta em grande medida o comportamento de gerentes e empregados.
> Também sabem que as medidas de contabilidade financeiras tradicionais, como o retorno sobre o investimento e a rentabilidade por ação, podem proporcionar sinais duvidosos quando se trata de inovações e de melhora contínua. As medidas tradicionais de desempenho financeiro funcionavam bem na era industrial, porém não são úteis para medir as habilidades e a idoneidade que as empresas tratam de administrar hoje. O nosso trabalho em muitas empresas nos permitiu descobrir que os executivos não confiam em um conjunto de medidas e excluem outras porque chegaram à conclusão de que nenhuma medida isolada pode oferecer um objetivo de desempenho claro ou centrar a sua atenção nas áreas críticas da empresa.
>
> Pensemos no sistema integral chamado Balanced Scorecard como se fossem os instrumentos e indicadores de vôo da cabine de um avião. Para fazer um avião voar, os pilotos necessitam de informações detalhadas sobre muitos aspectos do vôo: combustível, velocidade, altitude, rumo, destino e outros indicadores que resumem o contexto atual e futuro. Confiar em um só instrumento poderia ser fatal.
>
> O Balanced Scorecard permite aos gerentes observar a empresa dentro de quatro perspectivas importantes:
>
> - Como os nossos clientes nos vêem? (perspectiva do cliente)
> - Em que devemos ser melhorar? (perspectiva interna)
> - Podemos continuar melhorando e criando valor? (perspectiva de inovação e aprendizagem)
> - Como os acionistas nos vêem? (perspectiva financeira)

Na época em que foi desenvolvido o *balanced scorecard* os criadores da ferramenta gerencial achavam que a mesma tratava de mensuração e não de estratégia. Eles partiram da premissa de que a confiança exclusiva em indicadores financeiros estava induzindo as empresas à opções errôneas. As mensurações financeiras são indicadores defasados; concentram-se em resultados, nas

conseqüências de ações passadas. A dependência única em relação aos indicadores financeiros promoveu comportamentos de longo prazo que sacrificavam a criação de valor de longo prazo pelo desempenho de curto prazo. A abordagem do *balanced scorecard* preservou as mensurações do desempenho financeiro, os indicadores retardatários, mas as complementou com a mensuração de outros vetores do desempenho financeiro futuro.

O *Balanced Scorecard d*eve traduzir a missão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis. As medidas representam o equilíbrio entre indicadores externos voltados para acionistas e clientes, e as medidas internas dos processos críticos de negócios , inovação , aprendizado e crescimento.

De maneira específica Kaplan (2006, p. 62) explica:

> As quatro perspectivas do Balanced Scorecard:
> 1. Perspectiva do cliente: Como os nossos clientes nos vêem?
> Muitas empresas possuem uma missão corporativa que se concentra no cliente. "Ser o número um em oferecer valor ao cliente" é a típica declaração de missão. O desempenho de uma empresa dentro da perspectiva do cliente tem se tornado uma prioridade da alta gerência. O *Balanced Scorecard* exige que os gerentes traduzam a sua declaração de missão geral sobre serviço ao cliente em medidas (controles) específicas que reflitam os fatores que realmente são importantes para os clientes.
> Para que o sistema funcione, as empresas devem expressar metas de tempo, qualidade, desempenho e serviço e traduzir rapidamente essas metas em medidas específicas. Além disso, as empresas devem ser sensíveis ao custo de seus produtos.
> 2. Perspectiva comercial interna: Em que devemos melhorar?
> As medições originadas no cliente são importantes, mas devem ser traduzidas em medições do que a empresa deve fazer internamente para satisfazer às expectativas dos clientes. A segunda parte do *Balanced Scorecard* outorga aos gerentes essa perspectiva interna. As medidas internas do sistema devem partir dos processos comerciais que têm o maior impacto na satisfação do ciente. As empresas também devem tratar de identificar e medir as suas habilidades essenciais e as tecnologias necessárias para assegurar a sua liderança contínua no mercado. Uma empresa deve decidir quais são os melhores processos e habilidades e especificar as medidas para cada um. Para alcançar as metas, os gerentes devem desenvolver medidas que recebam as influências das ações de seus empregados.
> 3. Perspectiva de inovação e aprendizagem: Podemos continuar melhorando e criando valor?
> As medições baseadas no cliente e nos processos comerciais internos identificam os parâmetros que a empresa considera importantes para o êxito competitivo. A concorrência global intensa requer que as empresas realizem melhoras contínuas de seus produtos e processos existentes e tenham a capacidade de introduzir produtos totalmente novos e com mais recursos. A capacidade de uma empresa para inovar, melhorar e aprender se vincula diretamente com o valor da companhia. Somente mediante a capacidade de lançar novos produtos, criar mais valor para os clientes e melhorar as eficiências operacionais constantemente, uma empresa pode

> penetrar em novos mercados e melhorar o seu faturamento e as suas margens de lucro. Além das medidas de inovação de produtos e processos, algumas empresas sobrepõem metas de melhoras específicas para seus processos existentes.
> 4. Perspectiva financeira: Como os nossos acionistas nos vêem?
> As medições de desempenho financeiro indicam se a implementação e a execução da estratégia da companhia contribuem para melhorar a linha de resultados. As metas financeiras típicas se relacionam com a rentabilidade, o crescimento e o valor para os acionistas. Porém, deve um gerente olhar a empresa somente a partir de uma perspectiva financeira? Alguns críticos argumentam que as condições da concorrência mudaram e que as medições (controles) financeiras tradicionais não melhoram a satisfação do cliente, a qualidade, o tempo de ciclo e a motivação dos empregados. Do seu ponto de vista, o desempenho financeiro é o resultado das ações operacionais e os êxitos financeiros devem ser a conseqüência lógica de fazer bem as coisas elementares. Em outras palavras, as empresas devem deixar de navegar no mar de medidas financeiras em que estão imersas. Quando as operações melhorarem substancialmente, os números melhorarão por si mesmos.

Neste sentido podemos pensar que a missão de uma empresa não deve ficar no papel somente para exposição, deve-se colocar em prática usando os empregados de alta qualificação para prestar serviços que ultrapassem as necessidades dos clientes, isso dependerá muito da habilidade dos gerentes no momento de criação das equipes.

As pessoas mais importantes da organização devem entender qual é a estratégia empresarial adotada pela companhia. Na criação do *Balanced Scorecard*, os executivos de alto escalão formulam os objetivos financeiros e de relacionamento com clientes, em seguida há a mobilização de talentos e informações nos outros níveis de gerências, formulando-se alguns dos objetivos do processo de negócios internos e dos objetivos de aprendizado e crescimento.

A implementação de uma estratégia começa pela educação daqueles que têm de executá-la. Um programa de comunicação com base ampla compartilha com todos os empregados a estratégia e os objetivos críticos que eles têm que atingir se quiserem que a estratégia seja bem sucedida.

2.2 Elementos de informação do BSC

Os objetivos e os indicadores estratégicos de alto nível da organização devem ser transformados em objetivos e indicadores para gerir unidades operacionais e

pessoas. O *Balanced Scorecard* contém três níveis de informação. O primeiro descreve os objetivos, as medidas e as metas da empresa. O segundo transforma metas da empresa em metas para cada unidade de negócios. No terceiro nível de informação, a empresa pede, tanto às pessoas quanto as equipes, para articularem seus próprios objetivos com consistência juntamente aos objetivos da unidade de negócios e da empresa.

O *Balanced Scorecard* fornece três elementos que são essenciais ao aprendizado estratégico. Em primeiro lugar, articula a visão compartilhada sobre a empresa, definindo em termos claros e operacionais, os resultados que a empresa, como um todo, está tentando atingir. O *Balanced Scorecard* comunica um modelo global que liga os esforços isolados e suas realizações aos objetivos da unidade de negócios.

Em segundo lugar o *Balanced Scorecard* fornece um sistema essencial de *feedback* estratégico. Um sistema de *feedback* estratégico deve ser capaz de testar, validar, e modificar as hipóteses contidas na estratégia de uma unidade de negócio. Ao estabelecer metas de curto prazo, ou macros de controle, dentro do processo de planejamento de negócios, os executivos estão prevendo a relação entre as mudanças nos direcionadores de desempenho e a implicação em uma ou mais metas específicas.

Em terceiro lugar, o *Balanced Scorecard* facilita a revisão da estratégia que é essencial ao aprendizado estratégico. Tradicionalmente as empresas se reúnem mensal e trimestralmente para analisar resultados financeiros do período. Essas discussões se concentram no desempenho passado e nas explicações da razão pela qual os objetivos financeiros não foram atingidos. O *Balanced Scorecard*, com sua especificação da relação de casualidade entre os direcionadores de desempenho e objetivos, permite aos executivos da corporação e da unidade de negócio utilizarem suas sessões de revisão periódica para avaliar a legitimidade da estratégia da unidade e a qualidade de sua execução.

De acordo com seus criadores, Kaplan e Norton (2006, p. 44),

> O *Balanced Scorecard* (BSC) é basicamente um mecanismo para a implementação da estratégia, não para sua formulação [...] ele oferecerá um

> mecanismo valioso para a tradução dessa estratégia em objetivos, medidas e metas específicas.

Os objetivos estratégicos de uma empresa são atingidos quando a diretoria é capaz de difundir uma visão comum e induzir ações relevantes para se atingir o sucesso empresarial. O BSC integra os três grupos de ações que conduzem a este fim: 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.
Esta definição deixa bastante claro o objetivo desta excelente ferramenta em vincular os objetivos dos cargos individuais da organização, com os objetivos maiores da empresa. É um processo que envolve toda a organização, e que deve funcionar muito bem para cada uma das partes, pois por ser um sistema, o mau funcionamento de qualquer uma das partes pode comprometer o funcionamento de todo o resto.

2.3 Indicadores do BSC

Segundo Kaplan e Norton este sistema deixa claro que não basta apenas medir a empresa sob uma única ótica, mas, por um conjunto adequado de indicadores que reflitam a empresa de forma dinâmica e principalmente integrando suas metas, objetivos e estratégias.

Kaplan, (2006, p. 37), diz:

> As organizações focalizadas na estratégia usam o *balanced scorecard* para inserir a estratégia no centro dos processos gerenciais. Essa nova ferramenta representa uma contribuição sem igual, ao descrever a estratégia de maneira consistente e criativa. Antes do desenvolvimento dos *scorecards* estratégicos, os gerentes não dispunham de um referencial de ampla aceitação para descrição da estratégia: simplesmente não conseguiam implementar algo que não conseguiam descrever bem.

O *Balanced Scorecard* é a ferramenta administrativa que permite conectar a estratégia empresarial com o controle dos desempenhos operacionais. De certa

forma, os instrumentos tradicionais para se medir a performance de uma empresa (finanças, vendas, produção e mercado) produzem uma visão e gestão não sistêmica e com pouca integração, ou seja, analisando cada um desses fatores de forma isolada.

As dificuldades para implementação da estratégia são vencidas com o auxílio do *Balanced Scorecard*. Ele traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica. O *Scorecard,* conforme Kaplan (2006) é um novo instrumento que integra as medidas derivadas da estratégia, sem menosprezar as medidas financeiras do desempenho passado, e que mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas equilibradas:

- Financeiras: mede as conseqüências das ações desempenhadas de uma maneira econômica, com indicadores relacionados à rentabilidade da empresa e riscos, sob a perspectiva do acionista;

- Dos Clientes: mede o desempenho da empresa relacionado a mercado e clientes, analisando indicadores de esforços de que agregam valor e diferenciação ao cliente;

- Dos Processos Internos: medidas que identificam os processos internos da empresa que são mais críticos para a realização dos objetivos dos acionistas, oferecendo valor aos clientes;

- De Aprendizado e Inovação: tais medidas identificam o que é necessário ser priorizado pela organização para atingir uma ruptura significativa no desempenho, sendo assim, significativo para as outras perspectivas.

Sobre cada uma dessas perspectivas, Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p.360) comentam:

> Quatro perspectivas se integram para formar a estrutura de *Balanced Scorecard*: financeira (voltada para o crescimento, lucratividade e riscos, do ponto de vista do acionista), do cliente (voltada para a quantidade de valor

> que o cliente consegue perceber como tendo sido gerada pelos produtos da empresa), de processos comerciais internos (com foco nas prioridades para vários processos comerciais que geram a satisfação do cliente e do acionista) e de aprendizagem e crescimento (voltada para os esforços da empresa em criar um clima de apoio à mudança, à inovação e ao crescimento). Portanto o uso da estrutura do Balanced Scorecard possibilita às empresas compreenderem a forma como são vistas por seus acionistas (perspectiva financeira), pelos clientes (perspectiva do cliente), os processos que ela deve realçar para usar com sucesso sua vantagem competitiva (perspectiva interna) e o que pode ser feito para melhorar seu desempenho de modo a crescer (perspectiva de aprendizagem e crescimento). De modo geral, os controles estratégicos tendem a ser enfatizados quando a empresa avalia seu desempenho em relação à perspectiva de aprendizagem e crescimento, ao passo que os controles financeiros são enfatizados quando o desempenho é avaliado em termos da perspectiva financeira.

Cada perspectiva representa apenas um componente da rede de atividades e processos gerenciais responsáveis pelo desempenho superior sustentável. O foco em apenas uma destas perspectivas como base dos sistemas gerenciais induz a subotimização em detrimento das metas organizacionais mais amplas. As empresas precisam substituir qualquer foco estreito e específico por uma visão abrangente em que a estratégia se situe na essência dos sistemas gerenciais.

O *Balanced Scorecard*, segundo Kaplan (2006), fornece às organizações poderosa ferramenta de comunicação e alinhamento dos empregados com a estratégia, em três processos diferentes: comunicação e educação; desenvolvimento de objetivos pessoais e de equipes e sistemas de incentivos e recompensas. Com este processo implementado, teremos o desafio atingido de alinhar a estratégia com os empregados, pois neste novo sistema gerencial os funcionários participam com idéias, informações de mercado, ameaças competitivas, possibilidades tecnológicas, etc. O grande mérito do *Balanced Scorecard* é tornar a estratégia responsabilidade de todos fazendo dela um processo contínuo, autogerenciável, mostrando as necessidades de revisões de metas, mudanças de objetivos, enfim, um processo de aprendizado, criação de valores tangíveis e intangíveis, garantindo a sobrevida e o crescimento das empresas que o adotam.

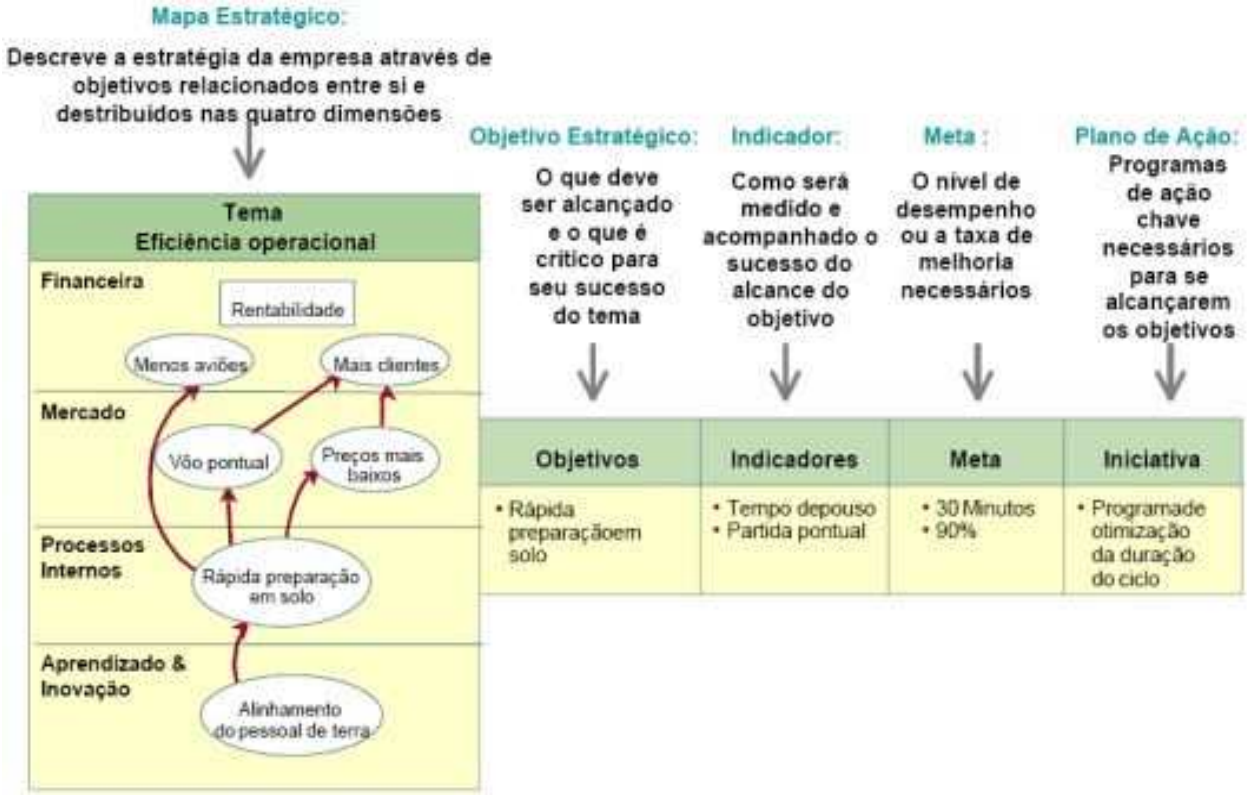
2.4 Mapa estratégico como ferramenta de auxílio do BSC

O pilar fundamental do BSC é o mapa estratégico, que consiste na ilustração do alinhamento ou encadeamento dos objetivos da entidade, dentro das perspectivas, em direção das estratégias escolhidas. O mapa estratégico reflete a lógica de como a organização será mobilizada e o seu alinhamento com o negócio, a missão, os valores e a visão de longo prazo.

O mapa estratégico proporciona, conforme proposto em Kaplan e Norton, uma representação visual dos objetivos primordiais da organização, além de demonstrar como os mesmos se interrelacionam. Mostra, também, as relações de causa e efeito entre uma ação e o resultado que causará para o atendimento de um objetivo especificado.

Observamos, no site http://www.administracaoegestao.com.br/planejamento-estrategico/processo-de-implementacao-do-balanced-scorecard/, acessado em 27 de julho de 2009, observamos que para a definição do processo do *Balanced Scorecard* (BSC) utiliza-se a ferramenta de Mapa Estratégico. O mapa estratégico é uma ferramenta que serve como base para a priorização de recursos, também explicita relações de causa e efeito entre ações individuais e resultados para a empresa (muitas vezes esclarecendo como ativos intangíveis geram valor tangível), e permite que sejam realizados testes de hipóteses

Figura 2 – Mapa estratégico



Fonte: www.administradores.com.br/bsc/gestao acessado em 14 de agosto de 2009

No caso do mapa estratégico apresentado na figura 2, este representa toda a estratégia da *Southwest Airlines*, no mercado de aviação estadunidense. A *Southwest* foi a empresa pioneira em utilizar a estratégia que a Gol Linhas Aéreas utilizou no Brasil, de baixo custo na operação, e aumento do volume de viagens. Assim, ao analisar o mapa estratégico da empresa, pode-se visualizar claramente como que o alinhamento do pessoal de terra (aspecto intangível), pode levar ao aumento de clientes (maior receita) e menos aviões (menor custos), ambos resultados tangíveis. No processo de implementação do BSC, o mapa estratégico acaba se tornando uma excelente ferramenta para tornar claros os objetivos e as estratégias da organização, para todos os envolvidos no processo.

No *site* http://www.administradores.com.br/artigos/implantaçãodobsc, acessado em 03 de agosto de 2009, observamos que de acordo com Chiavenato (1999, p.189) a avaliação de desempenho "é uma apreciação do desempenho de

cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento".

Para Costa (2005, p. 66), avaliar é a "determinação de valor; ou reconhecer a grandeza, a intensidade, a força de determinar a valia, o preço, o merecimento. Por sua vez, desempenhar significa cumprir aquilo que se estava obrigado exercer, cumprir, executar."

Para Certo (2008, p. 56):

> Avaliar o desempenho se constitui num meio de tomar decisões adequadas, sendo um processo complexo que incorpora características informativas que são essenciais na integração do processo de gestão, em suas fases de planejamento, execução e controle.

A avaliação de desempenho também contribui para o alinhamento dos das ações dos colaboradores em prol da estratégia corporativa, agregando valor ao contingente humano, o que traz resultados tangíveis e diferenciais ao negócio.

Algumas abordagens de avaliação de desempenho foram desenvolvidas e cabe a cada organização escolher aquela que julga mais apropriada para o seu contexto organizacional.

Dentre as abordagens existentes, Luecke (2008. p 96) aponta as seguintes:

- Abordagem do 7S: ela busca identificar a eficiência administrativa das organizações, considerando os aspectos objetivos e subjetivos;
- Abordagem dos 3 níveis: os autores utilizam a reengenharia como pano de fundo para, a partir daí, buscarem avaliar o desempenho das organizações e promover os ajustes necessários;
- Gestão do conhecimento: as organizações partem da premissa que as pessoas são os maiores ativos da organização, e o desafio é mantê-las na organização;
- *Balanced Scorecard*: tem como propósito operacionalizar as estratégias para todos os níveis organizacionais.

Estes são apenas alguns exemplos das abordagens existentes. No caso em particular deste estudo, optou-se pelo *Balanced Scorecard* (BSC), por incorporar características que possibilitam sua aplicação a uma parte da organização, ficando desta forma enquadrada neste estudo que se avaliará um único departamento de uma organização

2.5 Barreiras e facilitadores

Para a implementação de uma metodologia de BSC, devemos considerar que as empresas se encontram treinadas e habituadas ao uso de indicadores, fruto da implementação da Gestão pela Qualidade Total, onde, se você não mede você não gerencia. Este fato pode facilitar em alguns aspectos, pois a organização já passou por todo o treinamento voltado para a Gestão pela Qualidade Total – GQT e o habito de medir já faz parte da cultura da empresa, por outro lado pode dificultar, pois a metodologia BSC pode ser considerada apenas mais um modismo, como pode ter sido a GQT.

Podemos verificar que, existem barreiras e facilitadores para o processo de implementação do BSC nas organizações que já possuem a GQT implantada, as quais eram diferentes daquelas empresas que não haviam ainda passado pelo processo de GQT. A seguir são apresentadas as principais barreiras e facilitadores.

2.6 Barreiras gerais para a implementação do BSC

De acordo com o que estudamos sobre o BSC e suas funcionalidades, observamos, em linhas gerais, barreiras as quais podem dificultar a sua implementação, de acordo com o que foi visto no *site* www.administracaoegestao.com.br, acessado em 05 de agosto de 2009, entre elas temos:

- Estratégia mal definida, de difícil quantificação, entendimento ou com deficiências com relação as dimensões a serem consideradas para a organização;
- Restrições da alta-administração quanto à divulgação do BSC e, por conseqüência, das estratégias da organização;
- Problemas relacionados à perda de poder de algumas pessoas, as quais perdem a sua função com a automatização das informações gerenciais para o principal executivo;

- Problemas relacionados à responsabilidade de pessoas que, podem se sentir incomodadas a partir do momento que sejam cobradas por resultados que, estarão disponíveis para todos os níveis gerenciais;
- Medo pela perda de poder a partir do momento que o BSC possa forçar mudanças ou transformações na organização;
- Comunicação ineficaz ou incompleta durante e após o processo de implementação do BSC;
- Dificuldade na definição e quantificação de alguns indicadores, em especial os intangíveis;
- Dificuldade na coleta de dados;
- Dificuldade de disponibilização das informações no tempo hábil para a tomada de decisão;
- Falta de liderança ou excesso de lideranças.

Durante a escolha da estratégia, sua implementação e seu acompanhamento, é fundamental que se observe detalhes como estes, para que o resultado final do processo não acuse nenhuma margem de erro.

No próximo capítulo estudaremos casos de empresas que adotaram a metodologia do BSC em suas formas de gestão com o objetivo de alcançarem a excelência.

Capítulo 3 – A aplicabilidade do BSC nas organizações

Vimos anteriormente, conceitos e definições sobre estratégia, sua implementação e controle, e também sobre o *Balanced Scorecard*, ferramenta a qual em seguida analisaremos empresas que a utilizaram e verificaremos quais foram os resultados obtidos, bem como os pontos fortes e pontos fracos.

No site www.webartigosmanagement.com.br observamos que para implementarmos o *BSC* em uma organização é necessário que sejam seguidos alguns passos que devem ser adaptados ás necessidades de cada empresa, tais como:

> 1. Definir missão, visão e estratégias da Organização – premissas básicas para se iniciar o processo de construção do BSC propriamente dito;
> 2. Definir a abrangência do BSC – ele será aplicado a toda a organização (no caso de grandes corporações) ou a uma unidade de negócios?
> 3. Determinar as relações entre a unidade de negócios e as demais áreas da corporação (apenas para o segundo caso do passo 2) – esta identificação torna visíveis as limitações e oportunidades que ficariam ocultas, caso a unidade de negócios fosse considerada independente;
> 4. Definir os participantes do processo – normalmente pessoas com cargos gerenciais;
> 5. Realizar a primeira série de entrevistas com os participantes, de modo a se obter suas impressões iniciais de como traduzir a estratégia em objetivos e ações tangíveis;
> 6. Sintetizar as respostas obtidas na etapa anterior, agrupando-as nas perspectivas do BSC;
> 7. Workshop executivo – tem o objetivo de apresentar aos participantes a síntese das respostas e realizar um consenso, de modo a selecionar de três a quatro objetivos estratégicos para cada perspectiva, uma descrição detalhada dos mesmos e uma lista de potenciais indicadores;
> 8. Formação de subgrupos de trabalho – dividir os participantes em quatro subgrupos (um por perspectiva) que, em várias reuniões, definirão: a redação dos objetivos estratégicos, o(s) indicador(es) que melhor expressam a intenção do objetivo, as fontes para coleta de informações para estes indicadores, e as relações causa-efeito entre os indicadores da perspectiva do seu grupo e, posteriormente, entre os indicadores de seu grupo e os das demais perspectivas;
> 9. Segundo workshop executivo – para apresentação dos resultados dos subgrupos e consenso final sobre os indicadores relacionados a cada objetivo estratégico e as relações causa-efeito entre eles. Também são estabelecidas as metas para os indicadores;
> 10. Desenvolver o plano de implementação do *scorecard* – contemplando as providências para a implementação, que podem incluir, por exemplo: comunicação do BSC para toda a Organização, integração entre o BSC e os bancos de dados e sistemas de informação da Organização, desdobramento das metas globais (no caso de corporações) para metas de segundo nível para as unidades de negócio, dentre outras;
> 11. Reuniões de avaliação periódicas – devem ser estabelecidas, de modo que a direção avalie tanto se a implementação do BSC está acontecendo

> dentro do prazo previsto, quanto se as metas estão sendo atingidas, aplicando-se as devidas ações corretivas necessárias.

Seguindo corretamente o roteiro mencionado acima, desde a elaboração da missão, visão e definição da estratégia, fatores os quais comentamos no primeiro capítulo deste estudo, até reuniões, workshops, divisão de grupos para que se estabeleçam funções a cada participante torna-se claro o objetivo da ferramenta e facilita de modo geral a sua aplicação e execução.

Com o sucesso do BSC a empresa obterá novas capacidades que assegurarão vantagens competitivas como relacionamentos de fidelidade com seus clientes internos, externos e colaboradores, a partir da ferramenta a empresa perceberá como ela é vista por seus clientes, o que a permite mudar naquilo que estiver favorável visando a satisfação total dos seus clientes. Possibilitará a ela também inovar serviços e produtos, mantendo-a bem posicionada dentro do mercado, explorar as habilidades emotivas e intelectuais dos seus funcionários e utilizar a tecnologia de informação de modo a otimizar resultados.

Entre os diversos benefícios que o BSC oferece, observamos alguns deles:

1. Monitoramento do desempenho global da organização
2. Alta integração entre os diversos níveis organizacionais garantindo a eficiência e eficácia do negócio, propondo o alinhamento estratégico e eliminando o subjetivismo na tomada de decisões.
3. Redução de investimento de tempo nas reuniões estratégicas resultando em taxas de retorno elevadas, propondo reuniões de cúpula mais focadas.
4. Estabelecimento de planos de ação alinhados com as diretrizes estratégicas da organização, projetos pontuais sempre alinhados com programas de melhoria contínua.
5. Comunicação efetiva das prioridades de curto e longo prazo.
6. Visão integrada e holística do desempenho da organização (dimensões financeiras, mercadológica, processual e de aprendizagem e crescimento).

Como vimos acima tratam-se de fatores fundamentais que direcionam a administração e garantem o sucesso de um empreendimento. São detalhes que fazem a diferença em uma organização, garantindo assim estabilidade e vantagem competitiva no mercado pois uma empresa que falha em qualquer um desses

aspectos pode colocar em risco seu lugar nesse ambiente totalmente globalizado em que vivemos, onde cada um busca aprimorar-se cada vez mais naquilo que faz.

Um dos grandes diferenciais do BSC, como foi dito acima, é que ele proporciona a visão integrada e holística, como um todo, da organização, possibilitando correções de formas ágeis e certeiras.

Analisaremos em seguida algumas empresas que implementaram o *Balanced Scorecard* e quais foram os seus resultados.

3.1 – Empresas que utilizam o BSC

No Brasil, alguns dos casos que podemos estudar é o da Philips, em seguida o da Telefônica Celular, numa publicação da Gazeta Mercantil, através do site http://www.gentia.com.br/publi02.php observamos as seguintes informações:

> Na Philips, o *"Balanced Scorecard"* implementa, monitora e avalia a estratégia de operação. Tirar o foco da questão financeira e dar importância a todos os aspectos de um negócio é a idéia central do *"Balanced Scorecard"* (BSC) - sistema integrado de gestão e implementação da estratégia da empresa - que vem se difundindo no Brasil. Como no BSC é essencial o vínculo entre estratégia e execução, empresas como a Philips já usam a ferramenta no setor de recursos humanos, como forma de tornar claras as expectativas em relação aos executivos e também como instrumento de avaliação do desempenho individual.
>
> No início dos anos 90, o criador do BSC, professor Robert Kaplan, da Harvard Business School, percebeu que as empresas desenvolviam todas as suas ações em função dos aspectos financeiros, se esquecendo da importância de outros itens para o sucesso na implantação da estratégia. A partir desta constatação, criou-se o BSC, que estabelece quatro perspectivas a serem levadas em consideração para o sucesso da estratégia: a financeira, a do cliente, a dos processos internos e a do aprendizado e crescimento.
>
> Implementada na divisão de produtos de iluminação ("lighting") da Philips em 1998, o "Balanced Scorecard" tem se revelado uma forma eficiente de definir a estratégia de operação, bem como o monitoramento de sua implementação. Hoje, o BSC é utilizado por todas as unidades da Philips em 60 países. Na empresa, diz Alessandra Ginante, assessora de Recursos Humanos para a América Latina da área de "lighting", a implementação do BSC foi importante porque estabeleceu um elo entre as estratégias dos negócios e as do setor de RH. "Das quatro perspectivas básicas do BSC, utilizamos em recursos humanos a quarta - do aprendizado e crescimento - com resultados satisfatórios."
>
> No setor de RH, lembra Alessandra, sempre se avaliou os processos de gestão de pessoal e não os resultados alcançados. Com o uso desta nova ferramenta, avalia-se o resultado gerado e não somente os processos

> introduzidos. Um exemplo é o processo de desenvolvimento das competências de liderança da Philips. Após a avaliação do executivo, ele é submetido a um programa de treinamento. Depois, é montado um plano de crescimento para o profissional. Depois de um determinado período, espera-se que ele tenha melhorado em competências como determinação para alcançar excelência e resultados, desenvolver a si mesmo e aos outros, entre outras. "Hoje, é dada a devida importância ao resultado de todo o processo - se ele realmente melhorou suas competências ou não", diz Alessandra. O grande estímulo para que o executivo aposte no seu desenvolvimento vem do bolso. Na Philips, parte da remuneração variável depende do desempenho em todo este processo. Diferente do que ocorria antes, não bastam resultados financeiros positivos para que a remuneração cresça. É preciso bons resultados nas outras três perspectivas: cliente, processos internos e aprendizado e crescimento.
>
> Um dos aspectos fundamentais do BSC é promover um alinhamento dos diversos setores da empresa em prol de uma estratégia única. Segundo Armando Matiolli Filho, sócio-diretor da consultoria Gentia do Brasil e especialista no assunto, o BSC traduz a estratégia em termos operacionais, facilitando sua implementação. "O maior desafio de uma empresa não é montar uma boa estratégia, mas conseguir implantá-la com sucesso", diz Matiolli. "Pesquisas mostram que a vida dos principais executivos (CEO's) em uma empresa está cada vez mais curta e que o principal motivo é a dificuldade em implementar uma estratégia."
>
> Se por um lado o Balanced Scorecard ajuda no trabalho dos executivos, de outro serve como instrumento de avaliação do desempenho da equipe. Segundo Matiolli, sem um monitoramento da estratégia, os executivos são tentados a levar a empresa para onde eles querem, muitas vezes em conflito com o interesse dos acionistas. "O BSC tem-se mostrado uma ferramenta importante de gestão ao assegurar a todos qual é a estratégia, como será implementada e quais os resultados esperados."
>
> Mesmo sendo um instrumento que ajuda a monitorar o desempenho dos profissionais e seu desenvolvimento, o BSC foi muito bem aceito na Philips. "Os executivos preferem saber, com clareza, o que se espera deles, os objetivos e as metas a serem alcançados", diz Alessandra.

Através dessas informações, podemos avaliar que o BSC é uma ferramenta que vem para inovar no âmbito da gestão estratégica empresarial, como referido no texto acima, ele deixa de lado a tradição dos outros sistemas e engloba a empresa não só pelo aspecto financeiro, mas sim a imagem que ela passa às outras pessoas, inclusive tem sido utilizado na área de Recursos Humanos como forma de prospecção organizacional, criando um elo entre todos os setores da empresa, permitindo também que sejam avaliados não só os procedimentos e sim o resultado final dos mesmo, se atingiram ou não o objetivo esperado e for preciso mudar o que for necessário. O sistema na Philips foi aceito de maneira tão positiva, que atualmente todas as empresas e filiais do grupo o utilizam, sendo o seu grande diferencial o alinhamento entre todos os setores da organização.

Na mesma matéria ainda podemos verificar como foi o procedimento na Telefônica Celular.

> Outra empresa que está utilizando o "Balanced Scorecard" para ajudar na implementação de estratégias é a Telefônica Celular. Segundo Carlos Raimar, diretor de planejamento estratégico da empresa, a decisão de adotar o BSC foi tomada depois de uma pesquisa interna constatar que os gerentes desconheciam, em detalhes, os planos da Telefônica. "Percebemos que precisávamos fazer o time jogar em função da estratégia montada, o que não é tão simples quanto parece", diz Raimar.
> Como o BSC torna claras as metas estabelecidas e qual a forma de alcançá-las, a Telefônica Celular também utiliza a ferramenta como forma de avaliar o desempenho de seus executivos. "Eles têm total conhecimento da estratégia e são cobrados por isso", diz Raimar. "Parte dos objetivos gerenciais é decorrente da avaliação do cumprimento das metas." Como foi adotada na Telefônica Celular no segundo semestre do ano passado, Raimar considera cedo para avaliar os resultados. Para ele, o importante é tornar as pessoas conhecedoras da estratégia. "Percebemos que já há uma avaliação mais crítica do que a empresa quer."

Já na Telefônica Celular, o BSC serviu para nortear os seus dirigentes, que até então administravam a empresa sem conhecer detalhadamente os planos da organização, além do que serviu também como instrumento para poder avaliá-los juntamente com as metas determinadas e resultados esperados.

Outra empresa adepta ao BSC, é Symnetics, consultoria em gestão estratégica, a qual implementa a ferramenta a outras empresas que desejam adquiri-la, o exemplo que estudaremos em seguida, da empresa Rio Tinto, foi retirado do *site* http://www.symnetics.com.br/index.php?PN=casos_nota&DX=3, e mostra que a empresa que terceirizou o serviço em busca de novos resultados:

> A Symnetics, consultoria especializada em Gestão da Estratégia, foi contratada em 2007 pela Rio Tinto, líder mundial na prospecção, extração e processamento de recursos minerais, para implantação da ferramenta de gestão Balanced Scorecard em suas operações no Brasil e Paraguai. A empresa tem operações de minério de ferro, em Corumbá, com a produção anual de 2 milhões de toneladas, e um sistema de logística fluvial, com sede em Assunção, Paraguai.
> “A empresa já possuía uma clara definição estratégica para pôr em prática o Programa Desenvolvimento Sustentável, criado em 2006. Tínhamos também um bom material de comunicação e envolvimento de pessoal, mas faltavam-nos elementos objetivos para a quantificação dos progressos e um método para a tomada de decisões estratégicas por parte dos líderes e, assim, contratamos os serviços baseados no sistema BSC – Balanced Scorecard da Symnetics”, diz Marcelo Pires Coelho, Chefe do Departamento de Desenvolvimento Institucional da Rio Tinto, mina Corumbá.

> “A Rio Tinto é uma empresa que investe bastante em seus recursos humanos. Dessa forma, alguns de seus executivos fizeram os nossos cursos abertos e constataram que a nossa abordagem de gestão da estratégia poderia ajudá-los”, lembra Jarbas Cerávolo Guimarães, Diretor da Symnetics.
> Com o objetivo de atingir todo o quadro de profissionais no Programa Desenvolvimento Sustentável, a Rio Tinto Brasil, tomou a decisão de transmitir a estratégia da empresa e adaptá-la às tarefas do dia-a-dia de seus colaboradores que atuam na sede da empresa no Rio de Janeiro, na mina em Corumbá, e na área de Logística Fluvial, localizada no Paraguai.
> O primeiro passo, após o acordo com a Symnetics, foi a construção de um painel de Gestão Estratégica a partir do sistema BSC e a implementação de um processo contínuo de gestão da estratégia por meio de Reuniões de Análise Estratégica (RAEs).
> Baseado em três pilares: econômico, social e ambiente, o Programa de Desenvolvimento Sustentável começou a ser aplicado de forma progressiva com a ajuda do sistema BSC. Inicialmente, foram desenvolvidos os mapas estratégicos corporativos, em processo que durou 14 semanas e contou com a parceria da Symnetics. Na seqüência, foram aplicados às 26 áreas mapeadas nas unidades de operação da mina e na empresa de navegação.
> Entre as estratégias prioritárias da Rio Tinto está a viabilização da primeira etapa de expansão da mina Corumbá, que hoje produz 2 milhões de toneladas de minério, para 10 milhões de toneladas anuais. A maior parte de suas vendas em 2007, destinou-se às siderúrgicas da Argentina. No plano de expansão, a Rio Tinto desenvolverá novos clientes no Brasil e na Europa.
> A Rio Tinto possui estrutura própria de logística de transporte fluvial do minério de ferro até seus clientes do Mercosul, através da hidrovia Paraguai e Paraná, partindo de Corumbá e chegando a San Nicolas, na Argentina. O objetivo principal da mineradora é consolidar sua posição no cenário brasileiro como uma expressiva empresa de mineração, trabalhando de acordo com os princípios do Desenvolvimento Sustentável. Seu plano estratégico é de cinco anos, com avaliações contínuas dos resultados com base em indicadores de desempenho e metas, acompanhados através do sistema de gestão, para atender plenamente a sua visão de crescimento, respeitando as dimensões sociais, ambientais e econômicas.

Diante destes exemplos verificamos vários pontos positivos do *Balanced Scorecard*, no caso da Rio Tinto, empresa líder mundial na prospecção, extração e processamento de recursos minerais podemos analisar que a organização tem sua base fundamentada nos pilares econômico, social e ambiental, e por se tratar uma organização que valoriza bastante o meio ambiente, ela tem como foco implantar um programa de Desenvolvimento Sustentável, tal projeto tem como objetivo a preservação ambiental garantindo a proteção do planeta e o mesmo será realizado em processos graduais através do uso do BSC que permitirá o acompanhamento detalhado de todas as fases de implementação deste programa como também os resultados obtidos através dele norteando se a organização trilha ou não pelo rumo desejado.

A empresa investe consideráveis quantias em recursos humanos, portanto com a implementação do *Balanced Scorecard* ela pretende alcançar todos os níveis operacionais de seus colaboradores. Executivos do alto escalão fizeram treinamentos e constataram que este tipo de abordagem de gestão poderia ajudá-los.

Outro objetivo da mineradora é consolidar-se com posição favorável no mercado, para isto é necessário que a empresa trabalhe de acordo com os princípios do Desenvolvimento Sustentável, foi traçada uma meta com prazo de cinco anos para ser cumprida, na qual o BSC terá papel fundamental no acompanhamento dos indicadores de forma que atenda todas as necessidades da organização nos aspectos social, ambiental e econômico.

Podemos observar mais um dos exemplos da Symnetics, no mesmo endereço (http://www.symnetics.com.br/index.php?PN=casos_nota&DX=6);

> Rio de Janeiro, 20 de Maio de 2008 – A Rio Polímeros, complexo gás-químico integrado que tem como produto final o polietileno, com instalações no pólo petroquímico de Duque de Caxias (RJ), tem muito claro o seu objetivo: “Ser a melhor empresa de polietilenos do Brasil” e, para alcançá-lo, lançou o Projeto Superação, que desde abril de 2007 vem envolvendo diretamente 42 funcionários, representantes de todas as áreas da companhia. Estes profissionais estão distribuídos em grupo de líderes, equipe de desenvolvimento e comitê de estratégia que, juntos com a Symnetics, vem consolidando o modelo de gestão e implantação do BSC – Balanced Scorecard, como sistema principal para gestão da estratégia.
> “O Projeto Superação surgiu em um momento em que a Rio Polímeros buscava sua consolidação no mercado, o fortalecimento de suas relações comerciais e o estabelecimento de parcerias de negócios”, recorda Denise Medina, Coordenadora de Gestão e Qualidade da Rio Polímeros.
> O trabalho conjunto com a Symnetics para implementação do BSC teve início em abril com as fases de diagnóstico e mobilização da liderança e, já em maio, foi iniciada a construção do mapa estratégico, documento que traduz a estratégia da companhia e que deve estar ao alcance de todos os profissionais para que possa ser consultado a qualquer momento. “O mapa estratégico desenvolvido por nossa equipe, com o apoio da Symnetics, é uma forma simples e clara de apresentar para toda a nossa equipe a Estratégia da Riopol. A implementação da Estratégia pode ser acompanhada por todos, através da evolução dos indicadores e metas definidos para os Objetivos Estratégicos”, enfatiza Medina.
> Na ocasião deste workshop, os grupos criados para a gestão da estratégia da Rio Polímeros foram capacitados na metodologia BSC pela Symnetics e definiram objetivos para as perspectivas de processos internos (como excelência operacional, relacionamento com clientes/vendas e inovação) e aprendizado e crescimento (pessoas e organização).
> Conforme Denise Medina, o objetivo de topo do nosso mapa estratégico é aumentar o valor da empresa para o acionista - Perspectiva Financeira - o

> que só pode ser obtido se conseguirmos sucesso nas demais perspectivas: Aprendizado e Crescimento, Processos Internos e de Mercado. Otimizar custos, maximizar o retorno dos ativos e aumentar a imagem de contribuição do negócio. Esse conceito foi que inspirou a área de comunicação interna da empresa a construir um muro de escalada, no lançamento do Projeto Superação. Os Objetivos eram os degraus da escalada, e para se chegar ao topo era preciso passar por todas as perspectivas (ver fotos anexas).
> Entre junho e julho de 2007, a equipe do Projeto Superação já havia avançado bastante na tradução da estratégica, na definição dos projetos estratégicos, nas demandas estratégicas etc. O passo seguinte foi o desenho dos processos da empresa, importante para garantir suportar a estratégia estabelecida. Nessa ocasião, promovemos um seminário de processos, onde foi realizado um jogo de empresa conduzido pelo consultor e diretor da Symnetics – Manzini.
> Denominado internamente como "radar da estratégia", este foi o primeiro produto gerado pelo comitê para indicar a evolução do projeto que incluiu pontos fundamentais para serem avançados nos seis primeiros meses:
>
> - Visão,
> - Responsabilidades definidas,
> - Objetivos,
> - Indicadores,
> - Priorização,
> - Recursos alocados,
> - Contribuição de líderes,
> - Contribuição de colaboradores,
> - Monitoramento,
> - Orçamento,
> - Qualidade,
> - Processos.
>
> Após a definição do ponto de partida e do estabelecimento de onde a empresa poderia chegar, o Projeto Superação foi lançado oficialmente, em agosto de 2007, para os demais profissionais da Rio Polímeros, que inclui os grupos Unipar (33,3%), Nova Petroquímica (33,3%) e as estatais Petrobras Química (16,7%) e BNDESPAR (16,7%).
>
> Também em agosto de 2007 foi realizada a primeira Reunião de Análise Estratégica (RAE) para exercitar a lógica de análise das informações estratégicas como apoio à tomada de decisões, destacando a valorização e respeito às pessoas, relacionamento de confiança com clientes e parceiros, segurança, responsabilidade social e ambiental e excelência organizacional.
>
> Com investimentos de US$ 1,08 bilhão, o complexo integrado da Rio Polímeros foi inaugurado em junho de 2005 e é o primeiro empreendimento gás-petroquímico do Brasil. Instalado no distrito de Campos Elíseos, em Duque de Caxias (RJ), e usando tecnologia limpa a Rio Polímeros fabrica resinas de Polietileno através das frações de etano e propano, provenientes do gás natural da Bacia de Campos, e tem capacidade para produzir 520 mil toneladas de eteno, 75 mil toneladas de propeno e 540 mil toneladas anuais de polietilenos, matéria prima para a indústria de plásticos.

A Rio Polímeros focou suas estratégias para alcançar a posição de melhor empresa de polietilenos do Brasil, no ano de 2007 foi criado o Projeto Superação, o

qual envolve funcionários de todas as áreas da companhia e a Symnetics vem acompanhando esta realização pois juntas elas pretendem fazer do BSC o principal sistema de gestão estratégica.

Através da utilização do *Balanced Scorecard* a empresa tem como verificar qual a imagem que seus clientes e fornecedores tem dela. Durante o processo foi criado o mapa estratégico, instrumento de fundamental importância na implementação do BSC, que permite a apresentação da estratégia a todos os colaboradores da empresa e também a evolução dos indicadores e as metas para alcançarem os objetivos propostos.

É através do mapa estratégico que se orienta um plano de estratégia, definem-se processos internos e externos.

Através do mapa estratégico todos os envolvidos conseguem acompanhar os resultados através de indicadores e da criação de objetivos para as perspectivas dos processos internos. O foco principal era aumentar o valor da empresa para os acionistas o que só poderia ser alcançado se houvesse sucesso nas outras perspectivas; aprendizado, crescimento, processos internos e mercado.

Após definida a estratégia a ser seguida, a Rio Polímeros criou processos capazes de suportar a estratégia que havia sido determinada.

Após estabelecido o ponto de partida da empresa e até onde ela poderia chegar, o Projeto Superação foi lançado para os demais líderes do grupo a fim de ser difundido entre todos os funcionários

Além dessas, a CAT – Coordenadoria da Administração Tributária da Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo também fechou com a Symnetics para a implementação do *Balanced Scorecard*, vejam na matéria extraída do site www.symnetics.com.br;

> São Paulo, 09 de Maio de 2008 – A Symnetics, empresa especializada em gestão da estratégia, fechou contrato com a CAT - Coordenadoria da Administração Tributária da Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo para implementação do BSC – Balanced Scorecard no desenvolvimento do

planejamento estratégico da entidade. Um dos pontos altos, com a implementação do sistema BSC é que hoje, os servidores da Coordenadoria estão conseguindo otimizar suas tarefas, eliminar atividades desnecessárias, descontinuar alguns serviços e até terceirizar outros.

O projeto teve início em 2004, na ocasião em que os profissionais da coordenadoria descobriram que havia um hiato entre o planejamento estratégico imposto no início dos anos 90 e a atuação dinâmica do órgão. “Nosso modelo de planejamento era baseado em ferramenta complexa e com enfoque negativo: sempre ressaltava os pontos falhos, ruim do ponto de vista psicológico, e não indicava os caminhos para um futuro melhor”, lembra Otávio Fineis Junior, Diretor da Coordenadoria de Administração Tributária da Secretaria da Fazenda do Governo do Estado de São Paulo.

Em paralelo, o executivo nutria uma esperança na aplicabilidade da ferramenta BSC, que ele conhecera anos antes ao assistir a uma palestra do autor da metodologia, Robert Kaplan, em um seminário interamericano de contabilidade. Desde então, Otávio Fineis Junior acompanhava os avanços na metodologia e sua aplicação, especialmente no setor privado. À frente de uma das sete diretorias da CAT na ocasião, ele indicou a ferramenta, que foi aceita pela coordenadoria em outubro de 2004.

Porém, logo em seguida, Fineis passou a integrar a equipe da Prefeitura de São Paulo, interagindo com a Secretaria da Fazenda em função dos repasses de verbas e outras ações. “Eu passei a identificar melhorias como cliente da Secretaria”, recorda Fineis, que voltou à Secretaria em 2007 como presidente da CAT. Enquanto isso, neste período de três anos – entre 2004 e 2007 -, os profissionais da coordenadoria construíram o mapa estratégico e implementaram o BSC. A utilização da metodologia foi expandida para as sete diretorias CAF (Executiva da Administração Tributária, Arrecadação, Informações, Representação Fiscal, Consultoria Tributária, Tribunal de Imposto e Taxas e a Corregedoria de Fiscalização Tributária). O órgão presta serviços de arrecadação de ICMS, IPVA, ITCMD, guia de recolhimento e posto fiscal eletrônico.

A implementação do BSC e a construção do mapa pela Symnetics em parceria com a equipe da CAT envolveram a organização, os processos internos, o contribuinte e a sociedade, e promoveram a união de 100 profissionais diretamente ligados à execução da nova gestão da estratégia, inclusive abdicando de seus finais de semana para atuarem na conexão da ferramenta BSC com todas as atividades das diretorias.

“A sociedade fica no topo da pirâmide do mapa e é o ponto focal da missão da Secretaria da Fazenda do Governo do Estado de São Paulo: ser um órgão público respeitável, lembrado como referência em Administração Tributária, Justiça Fiscal e Ética”, explica Fineis. “Sua outra missão relevante, destinada ao Estado de São Paulo, é obter os recursos tributários necessários para o cumprimento do orçamento do Estado”, acrescenta o executivo.

Atualmente, a adoção do BSC está em expansão para toda a Secretaria da Fazenda que tem como visão de futuro ser o órgão de excelência em administração fazendária, com a missão de prover e gerir os recursos financeiros com justiça e equilíbrio fiscal, contribuindo para o desenvolvimento do Estado. As demais Coordenadorias da Secretaria da Fazenda incluem Administração Financeira (CAF), Entidades Descentralizadas e de Contratos Eletrônicos (CEDC), Planejamento Estratégico e Modernização Fazendária (COM) e a Coordenadoria Geral de Administração (CGA).

> Os principais objetivos a serem alcançados com a implementação do sistema BSC são:
>
> - Assegurar o elevado nível de satisfação dos usuários dos serviços prestados pela Secretaria da Fazenda;
>
> - Garantir a transparência das ações da secretaria e das contas públicas do Estado;
>
> - Buscar qualidade no gasto público;
>
> - Combater sonegação, fraude e inadimplência,
>
> - Incrementar receitas não-tributárias;
>
> - Aprimorar a gestão dos haveres e dívidas do Estado;
>
> - Propiciar permanente desenvolvimento organizacional, tecnológico e de recursos humanos.

Na CAT (Coordenadoria da Administração Tributária da Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo) o processo de implementação teve início em 2004 quando a estratégia definida em teoria desencontrava-se daquilo que era praticado, foi quando um dos executivos lançou a idéia de adotarem a ferramenta *Balanced Scorecard*.

Mediante ao sucesso obtido com a implementação do BSC, até mesmo outros executivos do Estado que interagiam com a Coordenadoria da Administração Tributária da Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo, passaram a demonstrar interesse pela ferramenta.

Foi então em 2007 que o mapa estratégico ficou pronto e o órgão iniciou a implementação do BSC e a metodologia expandiu-se a outras diretorias.

Nesta fase foram mobilizados inúmeros profissionais diretamente ligados à gestão estratégica os quais serviram de conexão com o restante dos colaboradores no processo de implementação da ferramenta.

O foco principal da CAT é a sociedade, por se tratar de um órgão público a missão é fazer da administração o seu referencial de modo a se obter todo tipo de recursos necessários para o cumprimento do orçamento do Estado.

Dos benefícios que a implementação do BSC trouxe para a CAT destacamos que através dele os servidores da empresa puderam otimizar suas tarefas, eliminar atividades desnecessárias e até mesmo terceirizar determinados tipos de serviços. Outro ponto positivo do *Balanced Scorecard* comparado ao sistema utilizado antigamente pela organização é que o anterior ressaltava somente erros e falhas sem mostrar caminhos para um futiro melhor, já o BSC, quando detecta algum tipo de problema, em seguida mostra qual traçado percorrer para que se chegue em um resultado positivo. A ferramenta teve sucesso tão grande que foi estendida à outras unidades do órgão e entre os seus objetivos destacamos a garantia de satisfação pelos serviços prestados, transparência nas ações, gastar com qualidade, combater fraudes, sonegação e inadimplência, aprimorar a gestão, promover melhoria contínua no órgão.

Mais uma empresa que adotou a metodologia do BSC foi a Duke Energy, podemos conferir através da matéria retirada do site www.symnetic.com.br,:

> Ao final de 2003, a Symnetics, consultoria especializada em Gestão da Estratégia, implementou o sistema Balanced Scorecard - BSC na Duke Energy Brasil, subsidiária brasileira da tradicional empresa americana com 150 anos de mercado e, atualmente, em destaque entre as 500 da revista americana Fortune, com ativos de mais de US$ 53 bilhões (2008), e entre as cinco maiores concessionárias de energia nos EUA, com ações comercializadas na NYSE desde 1961.
>
> "Adotamos o BSC, que na Duke Energy denominamos Trilha & Ação, para nos adaptarmos da melhor maneira possível às mudanças do setor elétrico brasileiro que vinham ocorrendo desde 2001 e ganharmos agilidade na tradução das estratégias definidas", define Mário Augusto Lima e Silva, Diretor de Planejamento Estratégico da Duke Energy.
>
> Em 2001, a companhia já contava com um plano estratégico, mas não havia métricas e nem processos de acompanhamento. Naquele ano, diretores da Duke Energy perceberam que precisariam buscar no mercado uma ferramenta de medição. "Atualmente, o mapa está em sua quinta versão e, após a implementação do BSC pela Symnetics, podemos visualizar a contribuição de todas as áreas da empresa no seu resultado final", explica Silva.
>
> São 11 competências estabelecidas como essenciais na organização: trabalho em equipe, comunicação, técnica, visão estratégica do negócio, capacidade de empreender, inovar e planejar, comprometimento, liderança, orientação para resultados e flexibilidade. "Conseguimos transformar a estratégia em ação", enfatiza. A implementação do "Trilha & Ação" inseriu na companhia cinco princípios da organização orientada à estratégia:

1 - Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva:

"Para realizar com sucesso qualquer mudança na organização, entendemos que os altos executivos da empresa devem ajudar a internalizar e difundir o pensamento estratégico com regularidade e freqüência", explica Silva. "O patrocínio da alta liderança é fundamental, pois fornece apoio e um norte às equipes de desenvolvimento do BSC", enfatiza.

Ao invés de estruturar-se em torno de funções e áreas, a Duke Energy optou por implementar o BSC, tendo como base os temas estratégicos. Além disso, foi escolhido um coordenador de planejamento estratégico, responsável pela liderança das atividades do dia-a-dia do Balanced Scorecard.

2 - Traduzir a estratégia em termos operacionais

O aspecto fundamental deste princípio é o desenvolvimento do mapa estratégico, pois traduzir a estratégia para o público interno da empresa significa envolvê-lo na execução. "A forma de se fazer isto é pelo desenvolvimento de mapas estratégicos, maneira mais eficaz de comunicar a estratégia a todos na organização", diz Alexandre Bueno, Coordenador do Comitê de Gestão Estratégica da Empresa. "Ao comunicar as relações de causa e efeito entre as ações e resultados, o BSC transmite a estratégia com clareza e consistência a todos na organização", acrescenta. Ele destaca que o conjunto formado pelo mapa, objetivos, indicadores e iniciativas - com seus respectivos acompanhamentos - permite tornar mensurável o desempenho de todos os colaboradores da empresa na execução das estratégias traçadas.

3 - Alinhar a organização com a estratégia

Antes de se postular o alinhamento, foi necessário definir o papel da corporação e garantir que cada uma das 15 áreas de negócios desenvolva sinergias entre si.

4 - Motivar para transformar a estratégia em tarefa de todos

A comunicação clara é a estratégia mais importante para garantir o sucesso organizacional. Também foi fundamental alinhar a remuneração pessoal aos objetivos estratégicos da empresa, além da necessidade de desenvolver competências.

5 - Transformar a estratégia em processo contínuo

Foram desenvolvidos processos de acompanhamento e melhoria contínuos, por meio de relatórios do BSC, houve integração das áreas de TI e RH, conexão entre os processos e o gerenciamento da estratégia. "A implementação de uma unidade de gestão estratégica, como fizemos, confere maior coerência e coesão à gestão da estratégia e todos os seus desdobramentos, assim como facilita na gestão integrada das iniciativas estratégicas e indicadores", informa Silva.

Com esta reformulação na gestão da Duke Energy, o Gerente de Gestão do Planejamento Estratégico faz a gestão do BSC na Duke e tem como principais atribuições formais:

- ser o guardião do processo de gestão da estratégia;

> - coordenar o Comitê Multidisciplinar para gerir a ferramenta;
>
> - coordenar as Reuniões Corporativas que são realizadas até hoje;
>
> - desenvolver trabalhos e análises que subsidiem a tomada de decisão da diretoria da empresa
>
> O Mapa Corporativo foi construído após dezenas de reuniões com todos os gestores da companhia e contou com seis desdobramentos. Seguindo o indicador de alinhamento da gestão geral da empresa, a Duke Energy realiza encontros trimestrais para acompanhar os resultados do processo estratégico e repassá-los a cerca de 90% dos funcionários. "Estamos vivendo o processo da capilaridade e utilizando vários meios de comunicação, entre eles, o portal eletrônico e os murais de informações, que são disponibilizados em todas as unidades, com o mesmo nível de informação, além de contarmos com o comprometimento dos empregados", contam Silva e Bueno. Além disso, o comitê de gestão estratégica da empresa realiza a revisão do mapa estratégico anualmente, por meio de workshops com os gestores, traduzindo o planejamento em objetivos, indicadores, metas e iniciativas a todos os funcionários.
>
> A Symnetics é uma empresa nacional, com 19 anos de atuação no mercado brasileiro e representatividade na América Latina, com escritórios na Argentina, Chile, Colômbia, México, Peru, Polônia, Suíça, Equador, Alemanha e Angola. Especializada em consultoria de Gestão da Estratégia, seus profissionais oferecem, de forma integrada, soluções de planejamento estratégico e gestão da estratégia, valendo-se de metodologias como o Balanced Scorecard (BSC). A empresa atua, ainda, em projetos de inovação por meio da Co-Criação de Experiências. O diferencial da empresa baseia-se em estudar, planejar, implementar e executar a estratégia, apoiando seus clientes, de forma segura e eficaz, na busca de seus objetivos. Complementando o portfólio, a Symnetics capacita executivos do mercado em suas metodologias por meio da área de Educação, com cursos e seminários abertos ou feitos sob medida para as empresas.

No final de 2003 foi implementado o *Balanced Scorecard* na Duke Energy Brasil, subsidiária brasileira de uma concessionária de energia dos Estado Unidos.

Com a implementação do BSC a Duke tinha por objetivo ganhar agilidade nas estratégias definidas, a organização até então possuía estratégias porém não conseguia acompanhá-las e muito menos mensurar resultados, foi quando os seus dirigentes perceberam que precisariam buscar no mercado uma ferramenta de medição. Com a adoção da metodologia do *Balanced Scorecard* este quadro torna-se diferente pois a ferramenta permite a medição de resultados e também acompanha a contribuição de cada setor no resultado final.

O BSC gerou a criação de princípios orientados à estratégia, foram necessárias várias reuniões para a definição dos objetivos e a cada trimestre são realizados encontros entre os gestores para que possam acompanhar os resultados e repassá-los a quase 100% dos colaboradores.

Durante este processo foram estabelecidas onze competências definidas como essenciais na organização, entre elas temos: trabalho em equipe, comunicação, técnica, visão estratégica do negócio, capacidade de empreender, inovar e planejar, comprometimento, liderança, orientação para resultados e flexibilidade.

Com a implementação da ferramenta foram inseridos na companhia cinco princípios da organização orientada à estratégia que são; mobilizar a mudança por meio da liderança executiva, já que, para a realização com sucesso de qualquer mudança os executivos da empresa devem ajudar a difundir o pensamento estratégico com regularidade e freqüência; traduzir a estratégia em termos operacionais, utilizando-se do mapa estratégico, traduzindo a estratégia e envolvendo todo o quadro de colaboradores no processo; alinhar a organização com a estratégia, definindo o papel da organização e promovendo uma sinergia entre os setores; motivar para transformar a estratégia em tarefa de todos; transformar a estratégia em processo contínuo, através de acompanhamento e promoção de melhoria.

Conclusão

A gestão estratégica empresarial bem sucedida depende de vários fatores, dos quais os mais relevantes foram citados no decorrer deste trabalho.

No início deste estudo analisamos o conceito de estratégia relacionando-o com o ambiente militar, foram citados cenários de guerras e batalhas, tal comparação foi mencionada propositalmente com o objetivo de enfatizar que no mundo globalizado em que vivemos hoje é de suma importância que os administradores gerenciem suas organizações de forma transparente e objetiva para que tenham condições de se manterem em posições favoráveis no mercado e obtenham vantagem competitiva sobre seus concorrentes.

Vimos as diversas formas de estratégia, a escolha adequada a cada tipo de caso, sua definição, implementação e controle. Através das informações coletadas verificamos também que a empresa que optar pela estratégia correta condizente a sua atual conjuntura cometerá muito menos erros e falhas do que as empresas que não conduzirem seus negócios com um objetivo claro e específico.

A estratégia bem definida, implementada passo a passo de acordo com o que foi definido levará a organização a um futuro promissor bem mais rapidamente do que as organizações que se perdem no meio do processo.

Estudamos detalhadamente em nossa pesquisa o *Balanced Scorecard*, ferramenta de medição de resultados no processo de gestão estratégica. O BSC traduz de forma explícita como estão os aspectos da empresa através de quatro óticas, a do cliente, a de inovação, crescimento e aprendizagem e a perspectiva sobre o âmbito financeiro. Através dos resultados analisados por ele é possível que a empresa aloque recursos nas áreas de maiores necessidades, remaneje o quadro de atividades dos servidores quando necessário, invista em treinamentos de capacitação e atenda o cliente de forma com que haja satisfação total.

O principal objetivo do *Balanced Scorecard* é conduzir as organizações ao padrão de excelência minimizando ao máximo o desperdício de recursos materiais e humanos.

Referências Bibliográficas

ANSOFF, H. Igor, McDONNELL, Edward J., *Implantando a Administração Estratégica*, 1. ed., São Paulo, Editora Atlas, 1993.

BARNEY, J. B., HESTERLY, W. S., *Administração Estratégica e Vantagem Competitiva*, 1. ed., São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2007.

BATMAN**,** T.S.; SNELL, S.A., *Administração: Construindo Vantagem Competitiva,* 10 ed., São Paulo, Editora Atlas, 1996.

BETHLEM, Agricola, *EstratégiaEmpresarial*, 3. ed., São Paulo, Editora Atlas, 2001.

CERTO, Samuel C, PETER, J.P., *Administração estratégica*, 2 ed., São Paulo, Prentice Hall, 2008.

COSTA, Eliezer Arantes da, *Gestão Estratégica*, 1. ed.,São Paulo, Editora Saraiva, 2005.

HAMEL, Gary, PRAHALAD, C.K., *Competindo Pelo Futuro,* 19. ed., São Paulo, Editora Campus, 2005.

HITT, Michael, IRELAND, R. Duane, HOSKISSON, Robert, *Administração Estratégica – Strategic Management*, 2. ed., São Paulo, Cengage Learning, 2008.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P., *Usando o Balanced Scorecard Como Sistema da Administração Estratégica*, São Paulo, Harvard Business Review, 2006.

KRAUSE, Donald G., *A Arte da Guerra Para Executivos*, São Paulo, Makron Books, 1997.

LUECKE, Richard, *Estratégia – Harvard Business Essentials*, Rio de Janeiro, 2008.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru – *Introdução a Administração,* São Paulo, Atlas, 2006.

MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND Bruce, LAMPEL Joseph, *Safari de Estratégia,* São Paulo, Editora Bookman, 2000.

Referências eletrônicas

www.administracaoegestao.com.br , acessado em 27 de julho de 2009

www.administradores.com.br, acessado em 20 de julho de 2009

www.symnetics.com.br, acessado em 08 de novembro de 2009

www.gentia.com.br/publi02.php, acessado em 06 de novembro de 2009

www.webartigosmanagement.com.br, acessado em 30 de outubro de 2009