

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA,
CONTABILIDADE E SECRETARIADO EXECUTIVO
CURSO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS

CINTHIA BARBOSA SOUSA

BALANCED SCORECARD COMO INSTRUMENTO DE PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO PARA MEDIR DESEMPENHO DAS EMPRESAS

FORTALEZA

2013

CINTHIA BARBOSA SOUSA

**BALANCED SCORECARD COMO INSTRUMENTO DE PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO PARA MEDIR DESEMPENHO DAS EMPRESAS**

Trabalho de conclusão do Curso de Graduação em Ciências Econômicas do Departamento de Economia, Administração e contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Economia.

Orientador: Prof. Henrique Félix

FORTALEZA

2013

CINTHIA BARBOSA SOUSA

**BALANCED SCORECARD COMO INSTRUMENTO DE PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO PARA MEDIR DESEMPENHO DAS EMPRESAS**

Trabalho de conclusão do Curso de Graduação em Ciências Econômicas do Departamento de Economia, Administração e contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Economia.

Orientador: Prof. Henrique Félix

Aprovada em ___/___/___

BANCA EXAMINADORA

Prof. José Henrique Félix Silva
Orientador

Prof. Marcelo de Castro Callado
Membro

Prof. José Coelho Matos Filho
Membro

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade

S714b Sousa, Cinthia Barbosa.

Balanced Scorecard como instrumento de planejamento estratégico para medir desempenho das empresas / Cinthia Barbosa Sousa - 2013.

37 f.

Monografia (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Ciências Econômicas, Fortaleza, 2013.
Orientação: Prof. José Henrique Félix da Silva.

1.Balanced Scorecard 2.Concorrência 3.Planejamento estratégico I. Título

AGRADECIMENTOS

À Deus, por sempre iluminar os meus caminhos e guiá-los na direção das melhores escolhas.

Aos meus pais e familiares que sempre me apoiaram, incentivaram meus estudos e investiram na minha educação.

Ao Prof. Henrique Félix, por sua orientação e paciência.

Aos professores membros da Banca Examinadora por aceitarem esta tarefa e por sugestões dadas.

Ao Fernando Coelho, diretor da empresa na qual trabalho, por compreender e permitir que eu conciliasse minhas atividades profissionais com meus estudos.

Aos todos os demais professores e colegas do Curso de Graduação em Economia da UFC, pelos momentos vividos, pelas reflexões, críticas e sugestões.

RESUMO

Em um mercado competitivo as firmas tendem no longo prazo reduzirem a sua capacidade de lucro em virtude da entrada de novos competidores. As empresas visando atingir um desempenho econômico e financeiro superior aos seus concorrentes procura desenvolver ferramentas e técnicas de gestão que lhe proporcione uma vantagem competitiva. Nesse contexto, uma vantagem competitiva ocorre durante a construção do planejamento estratégico que permite as empresas definir em que direção caminhar, potencializando suas habilidades e integrando-as com o ambiente a qual estão inseridas, a fim de atingirem os melhores resultados. Para medir o desempenho obtido pelas empresas ao formularem e implantarem o planejamento estratégico é utilizado um instrumento de gestão estratégica denominado *balanced scorecard* que traduz a estratégia, transformando-a em metas e medidas mensuráveis em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e crescimento e aprendizado. Estas perspectivas se integram através de uma relação de causa e efeito e converte ativos intangíveis em resultados tangíveis. O objetivo deste trabalho foi mostrar que o *balanced scorecard* é um instrumento de controle do planejamento estratégico eficiente no longo prazo e como esta ferramenta pode aperfeiçoar a criação, implantação e controle da estratégia organizacional com o intuito de criar mais valor para as empresas. A pesquisa descreveu o ambiente de competição que propicia as empresas a buscarem técnicas eficientes de gestão para atingirem seus objetivos de longo prazo, conceitos de planejamento estratégico e as medidas de desempenho do *balanced scorecard*.

Palavras Chaves: *Balanced Scorecard*, Planejamento Estratégico.

ABSTRACT

In a competitive market firms tend to reduce their long-term ability to profit due to the entry of new competitors. Companies aiming to achieve an economic and financial performance superior to their competitors seeking to develop management tools and techniques that gives you a competitive advantage. In this context, a competitive advantage occurs during the construction of strategic planning that enables companies to define which direction to walk , enhancing their skills and integrating them with the environment which are inserted in order to achieve the best results. To measure the performance achieved by companies to formulate and implement strategic planning is a tool used for strategic management called balanced scorecard to translate strategy, transforming it into measurable goals and measures in four perspectives: financial, customer, internal processes and growth learning. These perspectives are integrated through a relation of cause and effect and converting intangible assets into tangible results. The objective of this study was to show that the balanced scorecard is a tool for efficient control of strategic planning in the long term and how this tool can improve the creation, deployment and management of organizational strategy in order to create more value for businesses. The research described the competitive environment that provides companies to seek efficient management techniques to achieve their long term goals, concepts of strategic planning and performance measures of the balanced scorecard .

Key Words: Balanced Scorecard. Strategic Planning.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01 – Processo de Planejamento Estratégico.....	22
Figura 02 – As Perspectivas do Balanced Scorecard	23
Figura 03 – Cálculo do EVA da Empresa.....	25
Figura 04 – Cálculo do EVA.....	25
Figura 05 – O Valor Econômico Agregado do Cliente.....	26
Figura 06 – A Equação do Valor do Cliente.....	27
Figura 07 – Lucratividade a base de Clientes da Empresa.....	28
Figura 08 – Mapa Estratégico.....	35

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	10
2. A EMPRESA E O MERCADO.....	12
2.1. Mercado Concorrencial.....	12
2.2. Vantagem Competitiva.....	13
3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	15
3.1. Formulação e Implementação Estratégica.....	15
3.2. Fases do Planejamento Estratégico.....	19
4. MEDIDAS DE DESEMPENHO.....	23
4.1. Perspectiva Financeira.....	24
4.2. Perspectiva de Clientes.....	26
4.3. Perspectivas de Processos Internos.....	29
4.4. Perspectiva de Aprendizado e Crescimento.....	31
4.5. Projetando o Balanced Scorecard.....	32
4.5.1 <i>Objetivos, indicadores, metas e iniciativas organizacionais</i>	33
4.5.2 <i>Relações de Causa e Efeito</i>	34
4.6. Mapas Estratégicos.....	35
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	36
REFERÊNCIAS.....	37

1. INTRODUÇÃO

Em qualquer estrutura de mercado, seja ela competitiva ou não, ocorrem sinais das trajetórias que devem ser seguidas pelas empresas para atingir seus objetivos econômicos e financeiros, dentre os quais, se destacam a maximização de lucros, a participação nos mercados e a criação de novos produtos, etc. Alcançar estes objetivos no médio ou longo prazo requer habilidades e competências alinhadas aos cenários internos e externos das empresas. É neste sentido, que estas empresas se utilizam de técnicas de planejamento estratégico.

Na visão de Oliveira (2005), planejamento estratégico é o procedimento administrativo que propicia sustentação lógica para determinar a melhor direção a ser seguida para a empresa, atuando de forma inovadora e diferenciada e visando ao otimizado grau de interação com o ambiente.

Kotler (2000) define o planejamento estratégico, como um processo gerencial que visa dar forma aos negócios e produtos da empresa, possibilitando os lucros e crescimento almejados. Para alcançar os resultados esperados desenvolve e mantém um ajuste viável entre os objetivos, as habilidades, as oportunidades de um mercado em constante mudança e os recursos de uma organização.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), uma boa estratégia pode garantir a melhor alocação dos recursos prevendo aos movimentos, planejados ou não, das circunstâncias do ambiente ou dos oponentes.

Oliveira (1996) afirma que o exercício ordenado do planejamento provoca o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos e desafios estabelecidos para a empresa, uma vez que tende a reduzir a incerteza no processo decisório.

Segundo Sampaio (2000):

O planejamento estratégico consiste num grande processo de aprendizagem justamente a partir de sua implementação, como um contínuo processo de *feedback* em todas as suas etapas, guiado para alcançar resultados. Estes são subsidiados nas oportunidades e ameaças existentes, examinadas através dos pontos fortes e fracos da organização e são elas que estabelecem e corrigem cursos de ação a longo prazo.

As definições tem em comum que o uso contínuo e sistemático do planejamento estratégico possibilita as empresas alocarem de forma eficiente seus recursos escassos, maximizando seus pontos fortes e minimizando suas fraquezas, ao mesmo tempo em que conseguem aproveitar das oportunidades e reduzir os riscos oriundos do ambiente ao qual estão inseridas e, assim, obterem os resultados econômicos desejados.

Na busca desse objetivo as empresas desenvolvem uma estratégia específica. Assim, de acordo com Porter (1989), "... A estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria". Dessa maneira, a vantagem competitiva da empresa é traduzida por um desempenho superior em relação aos principais rivais.

Para desenvolver estratégias de forma mais eficientes e satisfatórias, dois professores de Harvard - Robert Kaplan e David Norton em seu artigo "The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance", de 1992, criaram um método para mensuração do desempenho das empresas conhecido como *Balanced Scorecard*. Para estes professores, o *balanced scorecard*:

Deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os depois à sequência de ações que precisam ser tomadas em relação aos processos financeiros, dos clientes, dos processos internos e, por fim, dos funcionários e sistemas, a fim de que, a longo prazo, seja produzido o desempenho econômico desejado.

O *balanced scorecard* permite aos empresários e executivos identificarem em quais atividades críticas a empresa está gerando valor para os acionistas, clientes, colaboradores, fornecedores e para a comunidade.

O objetivo geral deste trabalho é mostrar este método de medida da gestão estratégica como ferramenta de controle do planejamento estratégico de uma empresa com a finalidade de obter desempenho econômico satisfatório.

Além desta introdução, este trabalho contempla mais três seções: a primeira mostra as relações entre mercados e firmas, com ênfase ao mercado concorrencial e na definição de vantagem competitiva; na segunda, são abordadas as fases do planejamento estratégico assim como o processo de formulação e implementação da estratégia; e, na terceira, é descrito o método *balanced scorecard* como forma de verificar se os resultados obtidos estão gerando valor econômico para empresa. Por fim, são apresentadas as considerações finais em relação ao método de mensuração da gestão estratégica estudado.

2. A EMPRESA E O MERCADO

Segundo o economista Ronald Coase, em seu artigo *The Nature of Firm*, de 1937, firmas são organizações que empregam e contratam fatores de produção para produzir e vender bens e serviços no mercado.

O mercado, por sua vez, é um ambiente em que apresenta muita instabilidade e imperfeições, onde acontece a circulação de bens, as negociações contratuais, a celebração de contratos entre sociedades e consumidores para aquisição de bens. Tendo em vista a escassez dos recursos, a realização das trocas econômicas só é eficiente quando as firmas não dependem exclusivamente dos mercados.

Nesse contexto, Rachel Sztajn (2004) destaca que: a firma reduz os custos de ir a mercados, pois permite centralizar, organizar a produção; as firmas crescem, expandem-se, até que a economia obtida entre o custo de realizar a operação via mercados seja inferior a de realizar ou organizar a mesma operação internamente.

As firmas vão aos mercados para comercializarem seus bens e serviços visando a maximização do Lucro. O lucro é igual à receita menos o custo de produção. A receita é obtida pelo produto do preço pela quantidade máxima de produto que pode ser produzida dada uma determinada quantidade de fatores produtivos e uma determinada tecnologia.

Dado que no mercado de concorrência as firmas não têm influência sobre o preço, isto é, são “tomadoras de preço” e não existem barreiras para novos entrantes, logo para continuarem sobrevivendo no mercado necessitaram de técnicas que aumente sua receita e ao mesmo tempo reduza seu custo de produção.

2.1. Mercado Concorrencial

Consiste em uma estrutura de mercado onde existem muitos produtores e consumidores. As firmas produtoras, juntamente com os indivíduos consumidores são os responsáveis por determinar a quantidade e o preço a serem seguidos por todas as firmas do setor econômico, em um fluxo natural de oferta e demanda em meio à relação entre os participantes. Sendo o mercado transparente, novas firmas serão atraídas para o mercado caso exista lucro extraordinário, pois que também não há barreiras ao acesso. Com o aumento da oferta de mercado (devido ao aumento no número de empresas), os preços de mercado tenderão a cair, e conseqüentemente os lucros extras, até chegar-se a uma situação onde só existirão lucros normais, cessando o ingresso de novas empresas nesse mercado.

A empresa estará maximizando seu lucro quando conseguir igualar seu custo marginal ao preço. No curto prazo devem tomar-se em consideração os custos variáveis. Caso a empresa tente vender seus produtos a um preço abaixo do que voga no mercado não conseguirá sequer recuperar, através de suas receitas, os custos variáveis. Se por outro lado, decidir praticar preços acima daquele determinado pelo mercado perderá consumidores para as firmas concorrentes.

Uma vez que os preços são determinados pelo mercado, para as firmas otimizar seu bem estar precisará reduzir custos e/ou ampliar a produtividade, a tomada de decisão caberá aos administradores, estes decidirão onde devem ser alocados os recursos disponíveis visando atingir a eficiência econômica. Para que isto seja possível será necessário manter uma vantagem competitiva perante aos concorrentes, o que convencionalmente só ocorreria através da construção do planejamento estratégico.

Se as empresas puderem aceder livremente à determinada atividade, onde nenhuma empresa tem especial vantagem do ponto de vista de localização geográfica, aptidões técnicas ou de recursos específicos a essa atividade, pode prognosticar-se, a longo prazo, que a entrada de novas empresas concorrentes fará desaparecer quaisquer lucros excessivos realizados pelas empresas já existentes nessa atividade.

2.2. Vantagem Competitiva

Em um mercado competitivo as empresas tendem em longo prazo reduzirem a sua capacidade de lucro, em virtude da entrada de novos concorrentes, atraídos pela possibilidade de conquistar seu espaço nesse mercado e assim garantirem o seu bem estar, tendo essa entrada sido facilitada pela inexistência de barreiras que coíbam essa ação.

Observando o ambiente de competição em que estavam inseridas diversas organizações, Porter em seus estudos buscou identificar as questões fundamentais que conferiam-lhes ou não, alguma Vantagem Competitiva.

Na luta por participação de mercado, a competição ocorre em toda a cadeia de relações da empresa. Surge deste entendimento o modelo das Cinco Forças, desenvolvido por Porter, onde propõe que o desempenho de uma empresa “(...) é atribuível ao desempenho médio de todos os concorrentes do setor, concentrando-se nas grandes e duradouras rentabilidades do setor”. Neste aspecto, os setores quanto mais evoluídos terão maior atratividade e serão mais rentáveis. Sua evolução ou regressão dependerá das interações entre as forças competitivas existentes no setor. As cinco forças competitivas:

- Clientes o poder de barganha dos compradores pode alterar o equilíbrio na relação deste com o setor;
- Fornecedores podem exercer poder de barganha sobre os participantes de um setor, aumentando os preços ou reduzindo a qualidade das mercadorias e serviços;
- Novos Entrantes em potencial trazem novas capacidades e o desejo de ganhar participação de mercado;
- Produtos Substitutos os substitutos não somente limitam lucros, eles também reduzem a prosperidade que um setor pode alcançar;
- Rivalidade entre os Concorrentes- está ligada ao uso de táticas como as de competição de preços, lançamento de produtos e propaganda.

Uma vez analisadas as forças que afetam a competição em um setor e suas causas básicas, a empresa tem a possibilidade de identificar de um ponto de vista estratégico seus pontos fortes e suas fraquezas.

Segundo Porter (1985) a Vantagem Competitiva advém do valor que a empresa cria para seus clientes em oposição ao custo que tem para criá-la, portanto a formulação de uma estratégia competitiva é essencial para a empresa, pois esta dificilmente poderá criar condições, ao mesmo tempo, para responder a todas as necessidades de todos os segmentos de mercado atendido, proporcionando à empresa, desta forma, criar uma posição única e valiosa.

Neste contexto uma Vantagem Competitiva, ocorre durante a construção do Planejamento Estratégico, que permite à empresa definir em que direção caminhar, orientando suas competências perante as ameaças e oportunidades para que, assim, possa criar valor a seus atuais e potenciais clientes.

3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Planejamento estratégico consiste no desenvolvimento de estratégias e técnicas visando atingir objetivos de longo prazo desejados e viáveis. O processo de planejamento deve ser elaborado de forma contínua e articulado, integrando todos os planos táticos e operacionais da empresa, utilizando os princípios de maior eficiência, eficácia e efetividade. As empresas procuram conhecer seus pontos fortes e usufruir das oportunidades oferecidas pelo ambiente ao seu redor visando maximizar seus resultados, e tendem a minimizar suas deficiências, eliminando ou adequando seus pontos fracos e evitando as ameaças externas. Segundo Djalma (2002) o exercício sistemático do planejamento tende a provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios, e metas estabelecidas para a Empresa e, conseqüentemente, reduzir a incerteza envolvida no processo decisório.

3.1. Formulação e Implementação da Estratégia

São vários os significados de estratégia, podemos dizer que estratégia é o caminho ou ação formulada e adequada para alcançar de maneira diferenciada os desafios e objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente. A estratégia é de vital importância para as empresas, pois ela possibilita a sobrevivência ou ruína do negócio.

O processo de elaboração do planejamento requer muito conhecimento teórico por parte dos gestores sobre as variáveis que influenciam na tomada de decisão. O objetivo maior do planejamento estratégico é desenvolver estratégias que guiarão a organização a obter um melhor desempenho, e conseqüentemente, um melhor resultado. Não existe um modelo único de planejamento, na realidade existem vários modelos que são altamente eficazes. O grande segredo está na organização de encontrar qual o modelo que melhor se adapta a sua realidade.

Para a formulação alguns aspectos são de primordial relevância:

- A empresa, seus pontos fortes, fracos, missão, objetivos e metas;
- O ambiente, com suas oportunidades e ameaças;
- A integração, entre a empresa e o ambiente visando a melhor adequação possível.

A formação do planejamento se inicia com o levantamento de dados para conhecimento do ambiente de atuação. Depois deve ser determinado a missão e os propósitos da empresa, e definido as ações a serem desenvolvidas. É necessário acompanhamento e avaliação contínua por meio de um sistema de informações gerenciais eficaz, uma estrutura de

organização bem delineada e aceita por todos, o que exige uma equipe comprometida e harmônica, no sentido de todos estarem de acordo com as definições estabelecidas.

A organização para ter autoconhecimento deverá conhecer seus concorrentes. A análise de concorrência busca respostas sobre os objetivos, estratégias, ações, valores e capacidade dos concorrentes para reagir a cada um deles. Conforme (Chiavenato, 2004) “A dinâmica competitiva busca avaliar tanto movimentos ofensivos como defensivos com o objetivo de impedir que os concorrentes iniciem reações indesejáveis.”

Implementação Estratégica

A implementação do plano estratégico é um processo de mudança na organização. O desafio da mudança consiste em definir os seguintes pontos: O que, como, aonde e quando mudar? Como gerenciar a mudança? Como determinar capacidade e requisitos para mudança? O gestor deverá efetivamente conduzir os seus colaboradores a participarem do processo de mudança e construção do valor idealizado pela organização. As mudanças podem ser gradativas e contínuas com baixo retorno para organização (**incremental**), ocorrerem em determinadas áreas da organização (**tática**) ou ainda de natureza sistêmica, isto é, amplas e profundas transformações em toda a organização. As organizações de alto desempenho compartilham cinco pilares estratégicos: tecnologia da informação, inovação, liderança, conhecimento e excelência operacional. A implementação é feita através de programas, orçamentos e procedimentos. Em um mundo de constantes transformações as organizações estão sempre em busca de novos valores, parâmetros e práticas administrativas para obterem vantagem competitiva. É importante que as organizações incorpore novos conhecimentos, novas informações e conseqüentemente novos comportamentos. “O conhecimento é a única vantagem competitiva sustentável”. (CHIAVENATO, 2004). Portanto, a base de sucesso organizacional está nas pessoas, elas são o principal repositório do conhecimento e das vantagens competitivas das organizações.

O aprendizado organizacional inicia com o aprendizado individual. Consiste na forma pela qual as organizações constroem, integram, mantêm, melhoram e organizam o conhecimento e a rotina em torno de suas atividades e culturas, no sentido de utilizar as aptidões e habilidades de sua força de trabalho de maneira cada vez mais eficiente. O conhecimento pode ser **tácito**, corresponde às habilidades de cada indivíduo, ou **explícito**, adquirido através de informação, educação formal, treinamento, reflexão sobre erros e acertos do passado, percepção de cada indivíduo e as relações entre o indivíduo e o meio em que vive. É preciso gerenciar o conhecimento para que este produza resultados. O propósito da gestão

de conhecimento é coletar, armazenar, compartilhar e motivar o desejo e a necessidade do conhecimento entre as pessoas e incentivar continuamente sua utilização por meio de inovação. Outro mecanismo de suma importância é o sistemático monitoramento das informações. Os sistemas de informações implantados de forma integrada oferecem muitos benefícios para as organizações, como: identificação de novos negócios; compartilhamento das ideias; crescente habilidade para antecipação das surpresas; e integração das perspectivas. “o sistema de informação deve representar a intersecção entre aquilo que os administradores pensam que precisam, o que eles realmente necessitam e o que é economicamente viável.” (Chiavenato,2004). As informações são desenvolvidas usando sistema de informações transacionais, sistemas de inteligência de negócios, sistemas de pesquisa de mercado e sistemas de análise e suporte à decisão. As decisões estratégicas determinam as tarefas e influenciam o desenho organizacional, induzem e são induzidas por questões de poder. A eficácia organizacional é determinada conjuntamente pelas decisões sobre estratégias e desenho organizacional.

O aprendizado faz com que toda a experiência anterior seja reestruturada e modificada para acomodá-lo devidamente. Para atingir seus objetivos uma das decisões à serem tomadas pela organização é identificar os seus fatores críticos de sucesso, isto é, reconhecer as partes críticas dos processos de trabalho da organização. Os fatores críticos de sucesso especificam as variáveis que diferenciam a organização dos seus competidores e devem ser únicos para cada negócio. Servem de base para as políticas da organização que farão face e será a resposta para superar as ameaças do ambiente, não obstante os pontos fracos. Fatores Críticos de Sucesso:

1. Posicionamento competitivo
2. Inovação
3. Produtividade
4. Nível de Recursos
5. Lucratividade
6. Desenvolvimento e desempenho da gerência
7. Desempenho e atitude dos funcionários
8. Responsabilidade Social.

A identificação dos fatores críticos de sucesso pode ser feita através de pesquisa de mercado, análise dos pontos fortes e fracos dos competidores, projeção das mudanças no comportamento e hábitos do consumidor, alocação de novas tecnologias, mudança na legislação e pesquisa e desenvolvimento de novos produtos. Dois tipos de modelos utilizados

no apoio as decisões, são também muito usados para formulação de políticas. São eles: modelo de Swot e McKinsey.

Swot: cruzamento entre as oportunidades e ameaças do ambiente externo com os pontos fortes e fracos do ambiente interno. Interpretados as inter-relações de forças e de fraquezas podem ser estabelecidas as seguintes políticas: de ação ofensiva ou defensiva, de manutenção ou de saída.

Portfólio da McKinsey: considera duas dimensões básicas na sua análise estratégica: a atratividade do setor e capacidade competitiva da empresa. A atratividade do setor é avaliada por índice como: tamanho, crescimento do setor, intensidade da concorrência, sazonalidade, lucratividade histórica do setor, grau de inovação do setor. Capacidade Competitiva: avalia-se pela participação de mercado, lucratividade da empresa, desempenho da pesquisa e desenvolvimento e qualidade de produtos....

As unidades estratégicas de negócio deve focar na área em que a organização apresenta maior nível de atratividade do setor e capacidade competitiva, desinvestir aonde os setores apresentam baixo nível.

Quando se tem sucesso no alcance de seus objetivos estratégicos as organizações crescem e se firmam. Para alcançar esse crescimento há três políticas genéricas: Inovação, Diversificação e Internacionalização.

Inovação deve está orientada ao mercado, com o intuito de atender as necessidades do mercado com oferta de produtos e serviços adequados. As novas tecnologias reduzem os custos, aumentam a produtividade, são focadas na satisfação do cliente, assim as organizações inovadoras tornam-se mais competitivas, superam a concorrência e assim passam a obterem mais lucro.

Diversificação é um desenvolvimento lógico que garante o uso racional e eficiente dos recursos. Combinação de tipos diferentes de negócio sobre uma única propriedade. Ao se formular políticas de negócios as organizações podem utilizar de três abordagens estratégicas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque de nicho.

Ao longo tempo a competição global reduz a lucratividade. Diante disso tem se evitado a concorrência embasada no preço e investindo na política de relacionamento, cujo a base dessa política é de criar vínculos e desenvolver a fidelização dos clientes. Com a Tecnologia da Informação essa política pode ser alcançada a um custo reduzido e acessível em grande escala. O cliente é atendido de forma especializada, isto é, atendimento diferenciado para diferentes tipos de clientes, respeitando suas singularidades e necessidades particulares. Esta política não se resume somente aos clientes, mas também buscam promover

relacionamentos colaborativos entre fornecedores, revendedores ou qualquer outro público de interesse.

3.1. Fases do Planejamento Estratégico

Oliveira (2007) afirma que as fases básicas para a implantação do planejamento estratégico são:

I – Diagnóstico estratégico

II – Missão da Empresa

III – Instrumentos prescritivos e quantitativos

IV – Controle e Avaliação

Diagnóstico Estratégico

Identificam-se: a visão; os valores; a análise externa e interna.

a) Visão

É o estado a qual a organização se encontrará no momento que realizar sua missão, refere-se aquilo que a organização deseja ser no futuro. Deve oferecer um foco, estimular a inspiração e motivação dos colaboradores em direção a um estado comum e a um conjunto integrado de objetivos.

b) Valores

Na definição de Oliveira (2007) os valores correspondem aos princípios e crenças essenciais da empresa que fornecem sustentação para as suas principais decisões estratégicas.

c) Análise externa

Identificação e avaliação das oportunidades e ameaças, assim como também a melhor maneira de usufruir ou evitar dessas situações. A Análise é feita por meio do levantamento de índices demográficos, econômicos, sócio cultural, político e tecnológico o que corresponde ao macroambiente onde a organização está inserida. Como também, é necessário coletar dados sobre o ambiente de trabalho da organização, o qual ela interage de imediato, onde retiram seus insumos e coloca seus produtos e serviços, enfrentando outras organizações concorrentes e agências reguladoras. Empresas que possuem seus processos bem definidos tendem a aumentar sua produtividade e rentabilidade, pois passam a obter produtos de melhor qualidade, redução dos custos, melhores prazos de entrega e evitam o retrabalho.

d) Análise Interna

Conhecimentos dos pontos fortes e fracos da organização. Compreende a análise de toda sua força produtiva (estrutura física, organizacional, de comunicação e quantidade e

alocação dos recursos humanos e financeiros). Uma análise eficiente é obtida pelo maior número possível de informações com qualidade, estas referências podem ser coletadas através de: observação pessoal; experiências e práticas; conversas; documentação; reuniões; questionários; consultores; e de indicadores econômicos e financeiros.

Uma organização funciona com pessoas, órgãos, tarefas, relações, recursos e competências. É necessário que os empregados compartilhem os mesmos valores, diretrizes e que tenham habilidades para realizar a estratégia da organização. Uma equipe de profissionais adequados se faz através de investimentos em seleção, treinamento, programas de reconhecimento e motivação profissional. As competências essenciais se caracterizam pelo conjunto de habilidades e tecnologias aplicadas de maneira integrada e convergente. Assim, a competência para uma organização produzir em tempo de ciclo rápido está embasada na capacidade de maximizar os processos comuns numa linha de produção, execução de sistemas sofisticados de informação, gestão apurada dos estoques e desenvolvimento do compromisso por parte dos fornecedores. Para que seja considerada uma competência essencial precisará atender a demanda dos diferentes Stakeholders¹ e se manifestam da seguinte forma: valor percebido, diferenciação dos concorrentes e capacidade de expansão.

Missão da Empresa

Representa a razão de ser da empresa. Exerce a função orientadora e delimitadora da ação empresarial, isto dentro de um período de tempo, normalmente longo, em que ficam comprometidos valores, crenças, expectativas, conceitos e recursos. A missão deve ser estimulante, inspiradora e revitalizante para todos os seus stakeholders. O que fundamenta a declaração de missão é o processo de satisfação dos stakeholders, mais do que o processo produtivo de qualquer organização. A declaração de missão pode representar a definição do negócio (grupo de clientes, necessidades dos clientes, e tecnologia). Caso, em certo momento a explicação observada, não seja válida, então é o momento de redefinição do negócio.

¹ Stakeholder significa público estratégico. Grupo de pessoas que legitima as ações de uma organização e que tem um papel direto ou indireto na gestão e resultados dessa mesma organização. É formado pelos funcionários da empresa, gestores, gerentes, proprietários, fornecedores, concorrentes e clientes.

Instrumentos Prescritivos e Quantitativos

Instrumentos Prescritivos prescrevem os resultados que as organizações desejam alcançar para sua melhoria em determinado período de tempo, isto é, explicitam o que as organizações devem fazer para atingir os propósitos definidos na missão, concordando com a postura estratégica e respeitando as macropolíticas e as macroestratégias. Servem como critérios de desempenho, representando um padrão de execução. Caracterizam-se pelo estabelecimento de: objetivos; desafios e metas; estratégias e políticas funcionais; projetos e planos de ação.

Instrumentos Quantitativos são projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário, necessários para o desenvolvimento dos planos de ação, projetos e demais atividades previstas.

Controle e Avaliação

Corresponde à etapa do planejamento estratégico em que ocorre o acompanhamento dos resultados obtidos pela empresa para assegurar que o planejamento, a organização e a direção sejam bem sucedidos. A avaliação destes resultados é feita através da comparação entre os resultados obtidos e os resultados desejados, tendo em vista os objetivos, propósitos e missão da Empresa. A partir dessa avaliação o executivo obterá informações para a tomada de decisão, onde poderão realizar ajustes, correções nas formulações das estratégias e dos processos administrativos.

De acordo com os objetivos as organizações estabelecem padrões que definem o que devem ser medido em termos de quantidade, qualidade, tempo e custos dentro de uma organização e quais os instrumentos de medida adequados visando garantir o bom funcionamento do sistema. São comparados os resultados e desempenho. A comparação de resultados é feita através de relatórios, estatísticas, medidas, índices e etc. Essas apresentações disponibilizam ao controle o maior número de informações sobre aquilo que se deseja controlar. Toda atividade ocasiona algum tipo de variação, porém aquelas que superam o limite de padrão aceitável serão descartadas ou aplicadas ações corretivas visando assegurar o sucesso do planejamento. A ação corretiva é tomada a partir de dados quantitativos e as decisões quanto às correções necessárias representam as conclusões do processo de controle.

A figura abaixo representa uma melhor ilustração do planejamento estratégico

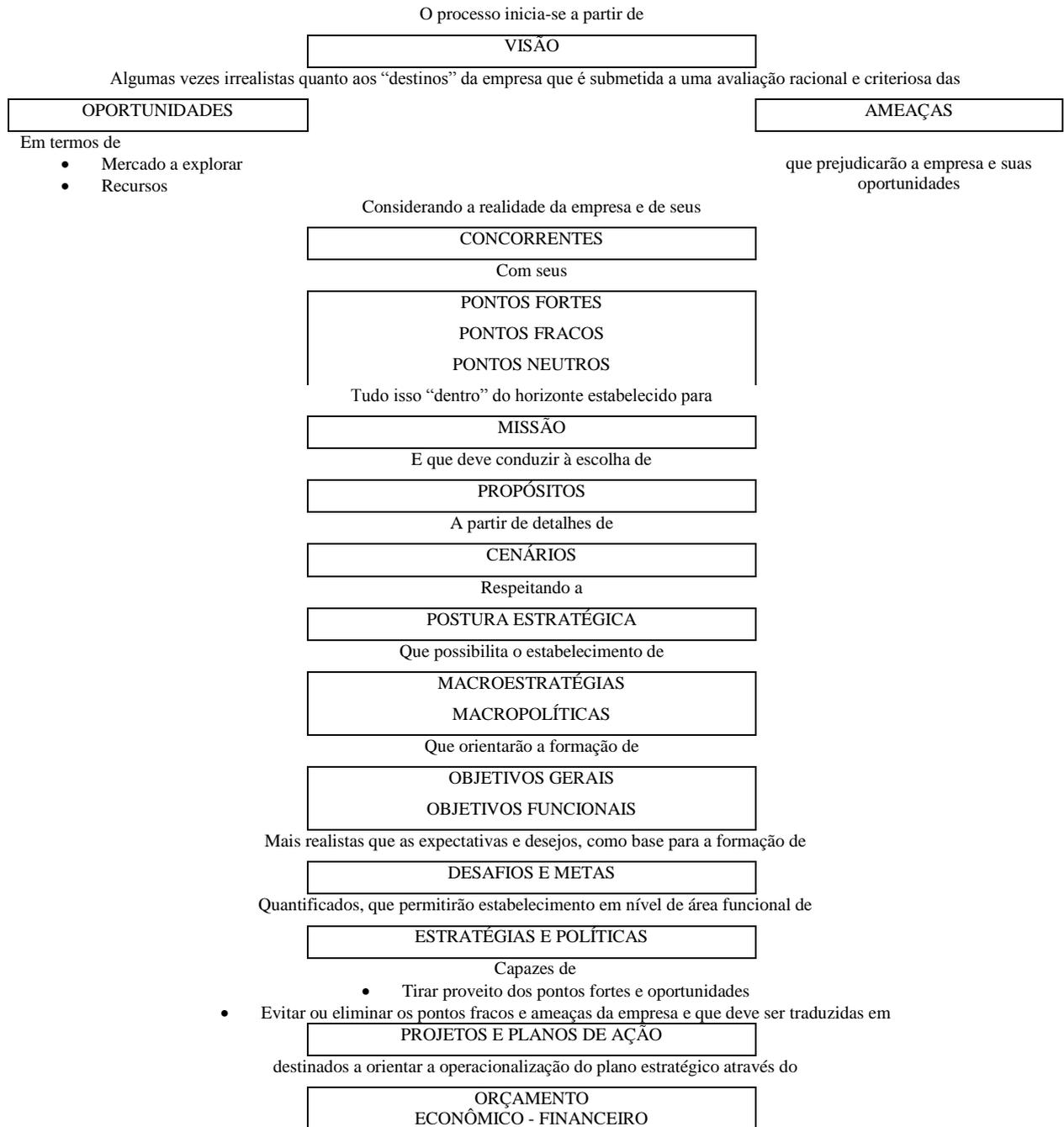


Figura 01- Processo de Planejamento Estratégico

Fonte: Oliveira (2007)

4. MEDIDAS DE DESEMPENHO

Técnicas e procedimentos de avaliação para medir as eficiências dos processos organizacionais, a lucratividade dos produtos, como também definir os fatores chaves estratégicos que deveriam guiar a empresa.

Foi apresentado por Kaplan e Norton (1992), um sistema de avaliação de desempenho denominado *Balanced Scorecard*, que indicava como decidir sobre o que deve ser medido (os fatores chaves estratégicos) e como essas informações devem ser dispostas para que possam ter maior utilidade na gestão de negócio.

O *Balanced Scorecard* consiste num conjunto de medidas que visa monitorar a capacitação e a conquista de ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro. Deve ser sucinto, porém abrangente e voltado para o longo prazo, indicando as ocorrências passadas e as tendências para um futuro valoroso. De uma forma geral as Empresas buscam no futuro a fidelização de seus clientes, melhorar seus processos de qualidade, ter uma equipe qualificada, ser ágil e eficiente no lançamento de novos produtos.

A missão, visão e estratégia da empresa orienta o *Balanced Scorecard*, daí diz que ele é único, pois cada empresa tem diferentes objetivos. Esse sistema de gestão verifica se as hipóteses traçadas durante o lançamento da estratégia são válidas, concluindo a validade da estratégia passam a controlar e acompanhar se o planejamento estratégico está sendo realizado a contento, e durante essa comunicação e alinhamento entre estratégia e ação, a organização vai adquirindo experiência e aprendizado.

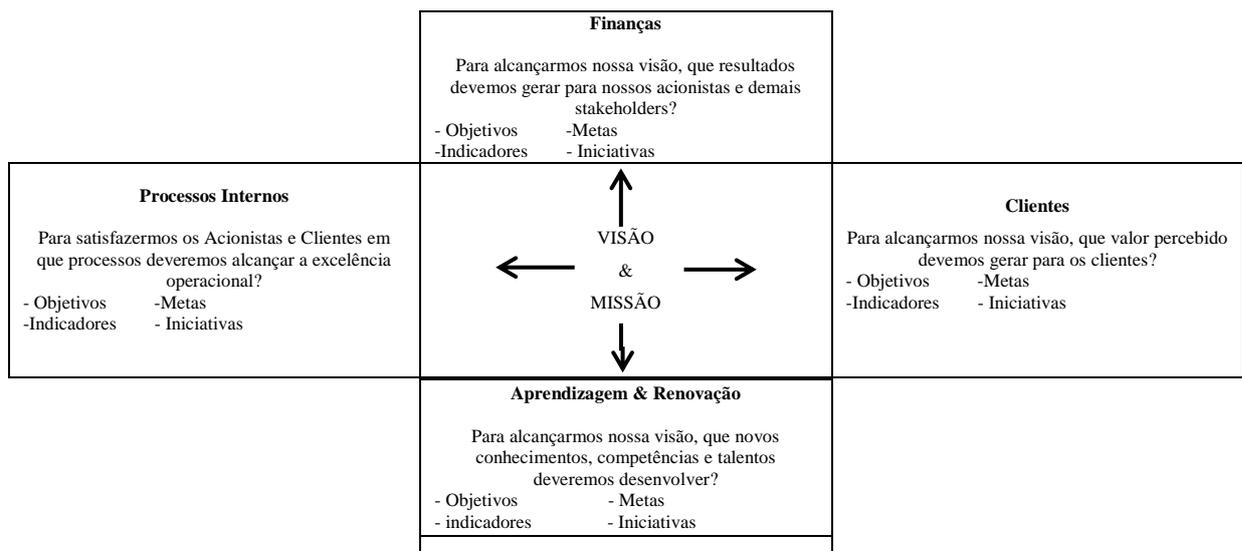


FIGURA 02 - As perspectivas do Balanced Scorecard

Fonte: Kaplan e Norton (1996)

4.1. Perspectiva Financeira

De acordo com essa perspectiva as empresas medem o êxito alcançado com suas estratégias. Normalmente esses êxitos são medidos pela lucratividade, crescimento do negócio, e pelo incremento do valor para o acionista. Além das medidas de resultado, as perspectivas financeiras definem alguns objetivos e medidas de tendência. É preciso definir prioridades, apresentar objetivos estratégicos e específicos, indicando a ação a ser tomada para atingir o objetivo principal. O tema fundamental é identificado a partir da proposição de valor e o estágio de desenvolvimento do negócio.

No estágio de rápido crescimento o foco será na área comercial, logo os objetivos financeiros procuraram manter o equilíbrio dos gastos com o desenvolvimento de produtos e processos. No estágio de sustentação as medidas financeiras tradicionais, tais como retorno sobre capital investido, lucro operacional e margem bruta serão enfatizadas e no estágio de colheita a ênfase financeira recairá sobre o fluxo de caixa. Qualquer investimento deverá prover retorno em caixa certo e imediato. Em qualquer desses estágios mencionados anteriormente pode usar temas financeiros para realização da estratégia, como: crescimento e produtividade. Crescer através do aumento de receitas. Maior produtividade é obtida pela redução dos custos e ou melhor utilização dos ativos. Porém as medidas financeiras serão diferentes, de acordo com o caso.

Os indicadores financeiros, em cada fase, então devem expressar o tipo de decisão estratégica que será tomada. Assim os indicadores operacionais deverão ter em conta os reflexos que geram nos indicadores financeiros.

“Os objetivos estratégicos financeiros devem endereçar qual desses aspectos é mais importante no momento, mas as medidas devem explicitar como a rentabilidade, produtividade ou liquidez devem ser alcançadas. As diretrizes estratégicas devem estar claras nas medidas”. (COSTA, 2006).

Alguns métodos foram desenvolvidos para avaliar o grau de contribuição que uma estratégia desenvolvida e implementada pelos administradores estão propiciando para aumentar o valor de mercado da empresa e gerar valor econômico para os acionistas. Dentre estes métodos podemos destacar:

- O método do EVA- *Economic Value Added* (Valor Econômico Agregado)
- O método do Fluxo de Caixa Livre (*Free Cash Flow*)
- A abordagem do Retorno sobre o Investimento Base Caixa, ou CFROI (*Cash Flow Return on Investment*).

Neste trabalho iremos apresentar apenas o método do EVA e uma de suas formas de cálculo.

O Método do Valor Econômico Agregado (EVA)

A idéia do EVA tem origem nos trabalhos dos economistas como Merton Miller e Franco Modigliani no início da década de 1990. Consiste numa metodologia cuja finalidade é medir o valor da riqueza criada por um empreendimento, contribui para a seleção dos objetivos financeiros, avalia o valor econômico gerado pelos objetivos não financeiros, como satisfação do cliente, a diferenciação de produtos e a inovação e orienta aos profissionais envolvidos com o projeto de *balanced scorecard* quanto às formas de gerar valor econômico, são elas: aumentando a taxa de retorno da base de capital investido, por meio de ganhos de produtividades e sem alocar mais capital no negócio; investindo capital adicional em projetos que apresentem um retorno superior ao custo de capital e reduzindo as operações em que o capital investido apresentem retornos muito abaixo dos objetivos.

Segundo esse método quando a empresa cria um valor que supera seus custos operacionais e também cobre o custo de capital empregado no negócio, está materializando riqueza. Numericamente, o EVA pode ser calculado como a diferença entre lucro econômico de uma empresa e o custo desse capital.

$$\boxed{\text{EVA}} = \boxed{\text{Lucro econômico após impostos}} - \boxed{\text{Despesas por todo o capital usado no negócio}}$$

Figura 03 - Cálculo do EVA da Empresa

Fonte: Emílio Herrero Filho,

Vendas Líquidas

- Despesas operacionais

= EBITDA – Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização)

- pagamento de tributos (base caixa)

= Fluxo de caixa das operações após impostos = NOPAT (Net Operational Profit After Taxes) Lucro Operacional Líquido após Imposto de Renda

- Custo do Capital (capital investido x custo do capital)

= EVA (Valor Econômico Agregado)

Figura 04- Cálculo do EVA

Fonte: Emílio Herrero Filho

4.2. Perspectivas de Clientes

Medidas que identifique o público alvo e a proposição de valor desse público. Após identificar e definir o atributo principal, os demais atributos deverão ser subordinados á este, a fim de que a empresa se adeque para o atendimento especializado a estes atributos. Caso no momento da avaliação a empresa observe que o atributo mais importante para seu cliente alvo é o preço, então deverá focar suas atividades operacionais de modo a reduzir custos, a fim de aumentar a margem. Porém deve levar em consideração os atributos secundários, pois este consumidor pode querer um preço menor, mas não queira perder qualidade, então a empresa deverá estar atenta aos atributos principais e secundários, de modo que consiga atendê-los sem comprometer a relação custo/preço.

Além da proposição de valor as empresas objetivam medidas como: participação do mercado, fidelização de clientes e conquista de novos clientes. O primeiro passo para poder obter essas medidas, é identificá-las. As ações dispendidas pelas empresas no sentido de satisfazer seus clientes depende do negócio e de seus produtos. Caso a empresa esteja querendo que o consumidor atual gaste mais, então poderá estimulá-lo oferecendo novos produtos ou promovendo descontos progressivos. Caso queira atrair novos clientes então deverá investir em mais publicidade e/ou ofertar novos produtos.

Procurando captar o significado do valor do cliente e identificar o valor da carteira de clientes para a empresa, Rust, Zeithaml e Lemon desenvolveram uma metodologia denominada de *Customer Equity*, que nos possibilita mensurar a lucratividade de um cliente individualmente ou de segmentos de clientes.

De acordo com essa perspectiva, o valor do cliente (*customer equity*) é formado pela soma do valor percebido pelo cliente mais o valor da marca e o valor da retenção, conforme mostrado na figura 05.

$$\boxed{\text{Valor econômico agregado do cliente}} = \boxed{\text{Valor percebido do cliente}} + \boxed{\text{Valor da marca}} + \boxed{\text{Valor da retenção}}$$

Figura 05-O Valor econômico agregado do cliente
Fonte: Adaptado de Emílio Herrero Filho

O valor percebido pelo cliente

Conforme pesquisa realizada por Rust, Zeithaml e Lemon, diferentes grupos de clientes podem entender o valor de quatro maneiras:

- Valor é preço baixo;
- Valor é aquilo que quero em um produto;

- Valor é a qualidade que recebo pelo preço que pago;
- Valor é o que recebo por aquilo de que abro mão, inclusive tempo e esforço.

Partindo do princípio de que existe uma relação direta entre o lucro e o crescimento das vendas com a satisfação e a fidelidade dos clientes, e que fidelidade dos clientes está intimamente relacionada com a produtividade, motivação e a fidelidade dos próprios colaboradores da empresa o cálculo do valor percebido pode ser obtido da seguinte forma, como mostra a figura 06.

Valor percebido pelo cliente	=	$\frac{\text{Resultados gerados para o cliente + qualidade do processo}}{\text{Preço para o cliente + custo de aquisição do produto ou serviço}}$
---------------------------------	---	---

Figura 06 - A Equação do valor do cliente

Fonte: Adaptado de Emílio Herrero Filho

A fim de evitar resultados perversos para Empresa, no momento da avaliação dos resultados é preciso verificar se as estratégias que serão avaliadas agem de forma integrada, de forma de que uma ação desenvolvida na perspectiva de cliente tenha impactos positivos nas demais perspectivas. Ex: Gestores visando a satisfação do cliente, focam suas ações para atingir essa satisfação e não se preocupam se estas ações estão impactando negativamente a rentabilidade. Portanto, satisfação do cliente e rentabilidade deverá ser analisada em conjunto.

Valor da Marca

A marca procura estabelecer o elo emocional de ligação entre a empresa e seus clientes. O valor emocional da marca pode ser visto como o valor econômico da emoção sentida pelos clientes ao terem uma experiência positiva com os serviços e ou produtos oferecidos por uma empresa. Na mensuração do valor do cliente, o valor da marca demonstra até que ponto a empresa consegue influenciar a mente dos consumidores incentivando o consumo dos produtos ou serviços ofertados.

Uma empresa que tem uma reputação, reconhecimento, bom relacionamento e domínio consegue elevar uma predisposição de um consumidor em adquirir seus produtos e serviços, daí podemos dizer que as marcas estarão agregando valor para esta empresa.

A marca deve ser gerenciada com a finalidade de elevar seu valor ao longo do tempo por se tratar de um ativo estratégico da empresa. Nesse sentido, David Aaker desenvolveu o conceito de *brand equity* para demonstrar como a marca gera valor tanto para a empresa quanto para os acionistas. Assim, a definição de *brand equity* (equidade da marca) consiste num “conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, seu nome e seu símbolo,

que se somam ou se subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço para uma empresa e/ou para os consumidores dela”.

A equidade da marca contribui para o valor da empresa ao fortalecer a qualidade dos clientes, ao reduzir as pressões da organização para competir em preços, ao ressaltar a qualidade das ofertas da empresa, ou ainda ao estimular a adoção de inovação e de novos produtos pelos consumidores.

O Valor da Retenção: Fidelização do Cliente

As empresas devem avaliar quais os clientes atrativos e desestimular aqueles que não são lucrativos a continuar fazendo negócios, uma vez que para alguns analistas nem todos os clientes agregam valor econômico para empresa. Várias metodologias foram desenvolvidas para efetivar essa avaliação, como a gestão da lealdade do cliente, o marketing de relacionamento e o marketing *one-to-one*.

A retenção em comparação com a conquista a novos clientes é mais lucrativa, pois satisfação do cliente leva a retenção e esta à fidelidade, que, por sua vez, gera mais valor pela repetição das compras, pelas referências a novos clientes e pela maior participação nas compras dos clientes. Enquanto na conquista os custos com propaganda, desconto nos preços, despesas administrativo-financeiras são muito altos. . A figura 07 mostra graficamente a composição do valor gerado pela fidelização dos clientes.

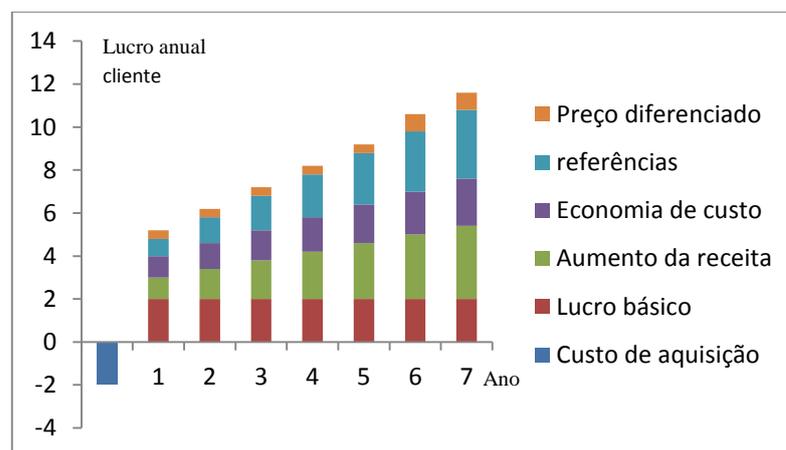


Figura 07 - Lucratividade da Base de Clientes de uma Empresa
Fonte: adaptado de Emílio Herrero Filho

A geração do valor econômico agregado pelo cliente ao longo do tempo em que ele realiza negócios com a empresa. é calculado pela Lifetime Value (Valor vitalício do cliente) através da fidelização do cliente, ou seja, apesar de sua complexidade, o cálculo do

valor vitalício de um cliente pode ser facilitado pela aplicação da fórmula desenvolvida por Rust, Zeithaml e Lemon. Valor Vitalício do Cliente = $\sum (1+d)^{-t} \text{Fit} \cdot \text{Sit} \cdot \text{¶it}$ em que:

T = Período de tempo do planejamento

t = é o subperíodo de tempo em que o cálculo é realizado

d = taxa de desconto

Fit = Frequência esperada de compra pelo cliente

Sit = é a participação esperada na carteira do cliente no período considerado

¶it = Lucro de uma compra do cliente

4.3. Perspectivas de processos internos

Orientados pelas metas financeiras e necessidades dos clientes, a empresa reordena, se organiza internamente, de modo que as decisões como: reengenharia, novos equipamentos, *just in time* tenham relevância para atingir um resultado final eficaz e eficiente. Normalmente as empresas controlam e melhoram as operações existentes. Os investimentos e as mudanças de processos que aumentam a produtividade só são considerados se forem críticos para o sucesso da organização. Os processos internos pelo BSC são organizados em quatro grupos:

- Gestão operacional: voltados para produção e entrega do produto.
- Gestão de clientes: dão suporte a criação de valor para seu público alvo
- Inovação: identificam as oportunidades de novos produtos e serviços.
- Serviço Pós-venda

A Inovação é um componente vital da perspectiva dos processos internos. Através do processo de inovação as empresas, primeiro, buscam conhecer as características dos segmentos de mercado que deseja atender com seus futuros produtos e serviços e, depois, projetam e desenvolvem produtos e serviços que satisfaçam a esses segmentos específicos. Os novos produtos, serviços e mercados são gerados pelos projetos de pesquisa e desenvolvimento.

As características de custo, qualidade, tempo e desempenho devem permitir as empresas de oferecerem produtos e serviços superiores à de seus clientes atuais. E o processo de serviço pós-venda permite que as empresas ofereçam, quando apropriado, aspectos importantes de serviço após a entrega do produto ou a prestação do serviço ao cliente.

Muitos clientes valorizam tempos curtos de desenvolvimento, medidos como o tempo transcorrido desde o pedido até o recebimento do produto ou serviço. Os tempos de ciclo podem ser medidos de várias formas. O início do ciclo pode ser o instante em que:

1. O pedido do cliente é recebido
2. Lote de produção é programado
3. As matérias-primas são solicitadas
4. As matérias-primas são recebidas
5. A produção do pedido ou lote é iniciada.

De forma similar, o final do ciclo pode representar o instante em que:

1. A produção ou pedido do lote é concluída
2. Lote é estocado em forma de bens acabados
3. O pedido é despachado
4. O pedido é recebido pelo cliente

Conforme estão sendo buscada a redução do ciclo, os pontos de início e término são determinados pelo alcance do processo operacional.

Uma medida utilizada por muitas empresas seja uma indústria ou de serviços que tentam adotar processos de fluxo de *just-in-time* é a eficácia do ciclo de produção (ECP), definida da seguinte maneira:

$$\text{ECP} = \frac{\text{Tempo de processamento}}{\text{Tempo de ciclo}}$$

Esse quociente é menos de 1 porque:

Tempo de ciclo = tempo de processamento + tempo de inspeção + tempo de movimentação + tempo de estocagem.

A medida que o quociente ECP se aproxima de 1, a empresa sabe que a sua capacidade de atender rapidamente aos pedidos do cliente está melhorando, enquanto diminui o tempo gasto com a movimentação, a inspeção, os reparos e a estocagem de produtos.

Quase todas as empresas lançaram iniciativas e programas para a qualidade. Existe uma série de indicadores de qualidade. Uma medida da qualidade particularmente exigente, análoga ao quociente ECP descrito anteriormente, é o índice de acerto na primeira rodada da produção.

Em meio a toda atenção dispensada às medidas de tempo e qualidade dos processos, não podemos perder de vista a dimensão do custo dos processos. A análise de custos baseia-se em atividades que permite as empresas de medir o custo de processos que, juntamente com a medição de qualidade e do tempo de ciclo, oferecem parâmetros

importantes para caracterizar processos internos importantes. À medida que as empresas utilizarem a melhoria contínua ou a melhoria descontínua (como a reengenharia) de processos internos importantes, os três conjuntos de medidas – baseados em custos, qualidade e tempo – oferecerão dados que indicarão se as metas desses programas de melhoria estão sendo alcançadas.

4.4.Perspectiva de aprendizado e crescimento

É obtida através de pessoas, sistemas de informação e a estrutura e procedimento organizacionais. O BSC é usado no sentido de identificar as defasagens nas capacitações e procedimentos que impossibilitam o atingimento da estratégia da empresa. “Assim devem-se analisar as decisões sobre treinamentos, pacotes de informática e modelos de gestão sob o ponto de vista da relevância da contribuição que darão para o cumprimento das estratégias”. (COSTA, 2008)

Assim como as demais perspectivas, incluem uma mistura de medidas genéricas e específicas. “na era da empresa informacional que se diferencia muito mais pela sua capacidade gerencial do que pelas operações, é fundamental saber qual a combinação de intangíveis que na sua empresa libera energia para um desempenho excepcional” (COSTA, 2008). E essa combinação é única, pois o que produz resultado não é uma política, mas o efeito interação, a sinergia proporcionada pelas políticas e procedimento em relação a todos esses intangíveis.

Normalmente ao definir objetivos para os funcionários as empresas se baseiam em três medidas de resultado. As três medidas essenciais são:

1. Satisfação dos funcionários
2. Retenção dos funcionários
3. Produtividade dos funcionários

Funcionários satisfeitos é uma pré-condição para o aumento da produtividade, da capacidade de resposta, da qualidade e da melhoria dos serviços ao cliente.

O nível de satisfação é medido na maioria das vezes através de pesquisas anuais, nas quais é escolhido aleatoriamente um percentual de funcionários e entrevistado a cada mês. Suas opiniões são classificadas numa escala de 1 a 3, ou de 1 a 5, sendo o mínimo insatisfeito e o máximo extremamente satisfeito. Os elementos de uma pesquisa podem incluir: envolvimento nas decisões, reconhecimento pela realização de um bom trabalho, acesso a

informação para um bom desempenho das atividades profissionais, incentivo constante a criatividade e iniciativa e satisfação geral com a empresa.

A retenção é importante porque funcionários antigos e leais guardam os valores da empresa, o conhecimento dos processos organizacionais e, espera-se, a sensibilidade às necessidades dos clientes. A retenção de funcionários costuma ser medida pelo percentual de rotatividade de pessoas-chave.

A produtividade dos funcionários mede o resultado do impacto agregado da elevação do nível de habilidade e do moral dos funcionários, pela inovação, pela melhoria dos processos internos e pelos clientes satisfeitos. A meta é estabelecer a relação entre a produção dos funcionários e o número de funcionários utilizados para que esse nível de produção seja alcançado. A medida mais simples é a receita por funcionário, que representa o volume de produção gerado por funcionário. À medida que os funcionários e a empresa se tornam mais eficazes na venda de um volume maior e um conjunto de produtos e serviços com maior valor agregado, a receita por funcionário deve aumentar.

4.5 Projetando o Balanced Scorecard

A implantação do BSC só é possível após a definição clara da estratégia, o estabelecimento e integração das metas e a mesma concepção entre os gestores. O primeiro passo é o mapa estratégico. O mapa é composto pelos objetivos, metas, medidas e ações dispostas em quatro perspectivas de gestão: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. As quatro perspectivas expressam como o resultado da empresa é obtido, explicitando a ligação entre as decisões que levarão ao cumprimento da estratégia. Deve ser sucinto, consistente e específico a fim de evitar entendimentos errôneos das inúmeras informações. Caso o orçamento financeiro não seja compatível com as ações rotineiras e as ações de mudanças, aquelas voltadas para a estratégia, então o mapa deverá ser redesenhado. Em alguns casos é necessário reestabelecer novas estratégias, medidas e metas.

4.5.1 Objetivos, indicadores, metas e iniciativas organizacionais

Tendo em vista a escassez dos recursos, “é imprescindível definir claramente o que fazer (produtos e serviços e seus atributos) e para quem (público-alvo, mercado e seus perfis), de forma que fique evidente o desperdício de recursos de qualquer ação que saia fora desse escopo” (COSTA, 2008). Para atingir o resultado financeiro esperado é necessário

focar nas necessidades prioritárias, ter objetivos claros e bem definidos e elaborar planos de ações interligados com estes objetivos.

Portanto, o BSC manifesta os critérios pelo qual os recursos devem ser combinados e utilizados dado que os recursos (financeiros, tecnológicos, físicos, humano, etc) são escassos. O critério é baseado no valor a ser criado e entregue ao cliente e no estágio de desenvolvimento do negócio. Tipos de estágios:

- Rápido crescimento: tem como objetivo ganhar o mercado. Deve ser comparado os custos decorrentes do esforço de expansão com o resultado proporcionado por esse esforço.
- Sustentação: foco nos custos de produção
- Colheita: foco na margem do produto.

Os objetivos, medidas e metas que mostrarão qual o caminho a ser seguido e qual o foco naquele período. Devem ser desafiadores de modo que motivem os responsáveis pela sua execução, mas ao mesmo tempo, realista. Não criar desafios inalcançáveis. É importante considerar o tempo e os recursos disponíveis para sua realização e comunicá-los adequadamente para aumentar as chances de compreensão por seus responsáveis. Para assegurar os objetivos estratégicos da organização, todos os outros objetivos (específicos e táticos) devem ser atingidos, realizados e integrados de forma harmoniosa.

Metas: elemento de referência, expressam o nível de desempenho esperado com o qual o desempenho real deve ser comparado para ser avaliado.

Medidas: são estabelecidas para que as pessoas conduzam seus trabalhos em direção a visão geral, à estratégia. Subdividem-se em: genéricas e específicas. Genéricas: direcionam o resultado final a ser alcançado. Ex: participação do mercado, rentabilidade e satisfação do consumidor. Específicas: identificam como as medidas genéricas serão alcançadas. Ex: melhoria do tempo de entrega e melhoria da qualidade do produto. Os objetivos não devem ser acompanhados por uma única medida. Nenhuma medida sozinha capta o que a empresa quer atingir e o que ela não pode fazer para atingir esse resultado.

Planos de Ação: consistem identificar as ações importantes dentro dos prazos estabelecidos e postergar aquelas consideradas não prioritárias naquele período, mas sem comprometer a estratégia. As ações devem ser identificadas para atingir metas de curto, médio e longo prazo.

4.5.2 Relação de Causa e Efeito

Estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos. O sistema de mensuração deve explicitar as relações (hipóteses) entre os objetivos (e as medidas) nas diversas perspectivas, de modo que possam ser gerenciadas e validadas.

As relações de causa e efeito funcionam como uma espécie de filtro para avaliar se o *Balanced Scorecard* está realmente refletindo a estratégia da organização. Significam o uso de determinados objetivos para se atingirem objetivos de ordem superior, que, por sua vez, permitirão o atingimento dos objetivos da organização.

Esse método da cadeia de causa e efeito entre os objetivos forma um fluxo de valor que conduz até a visão da organização. A análise das interações entre causa e efeito também possibilita a definição do foco e das prioridades da organização, uma vez que os objetivos que não contribuem para a realização da estratégia não são incorporados ao *Balanced Scorecard*.

O processo também pode ser entendido através de uma série de questão do tipo “se, então”, isto é, se esta iniciativa for realizada, então teremos o seguinte resultado. Por exemplo: Qual é a relação de causa e efeito entre o treinamento de pessoal e a rentabilidade?

Se treinarmos o pessoal da equipe de venda, então será possível atender nossos clientes com mais eficiência.

Se os clientes ficam satisfeitos, então voltaram para adquirir novos produtos.

Se desenvolvermos competências em inovação, então será possível desenvolver novos produtos com maior rapidez.

Se os produtos adquiridos for em maior quantidade do que o custo para produzi-los, então o aumento das vendas permitirão maior rentabilidade.

4.6. Mapas Estratégicos

O mapa estratégico traça o caminho a ser percorrido para atingimento das estratégias. As estratégias são baseadas em hipóteses formuladas pelos gestores sobre o relacionamento causa e efeito entre os fatores de sucesso.

Uma visão errada pode comprometer todo o sucesso de uma estratégia, mesmo ela sendo bem executada, com adequado conjunto de indicadores corretamente inter-relacionados, não trará os retornos esperados. Por outro lado pode se ter indicadores não apropriados decorrentes de hipóteses erradas. Caso isto ocorra os indivíduos e os

departamentos, sem saber, desperdiçaram suas iniciativas, investimentos e desempenhos, pois não conduzirão aos resultados futuros esperados.

À medida que é feita essa ligação entre o relacionamento de causa e efeito obtém-se aprendizado estratégico, pois ao tornar explícitas as hipóteses de causa e efeito, as organizações podem a cada instante testar e adaptar suas estratégias conforme aprendem. A integração no BSC ocorre de duas maneiras: 1) A partir das hipóteses do relacionamento de causa e efeito, são identificadas ações para cumprimento das estratégias. Os resultados esperados das ações pressupõem o alcance dos resultados de outras ações, num efeito cascata da estratégia a ação. 2) O resultado financeiro reflete o desempenho de todas as atividades da empresa que estarão mapeadas nas outras perspectivas: clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Portanto o alinhamento entre as três perspectivas: clientes, processos internos e aprendizado terá impacto direto na perspectiva financeira.

Sob uma perspectiva mais ampla, os mapas estratégicos mostram como uma organização converterá suas iniciativas e recursos – inclusive ativos intangíveis, como cultura organizacional e conhecimento dos empregados – em resultados tangíveis.

Essa sistemática pode ser melhor compreendida na Figura 08 apresentada a seguir:

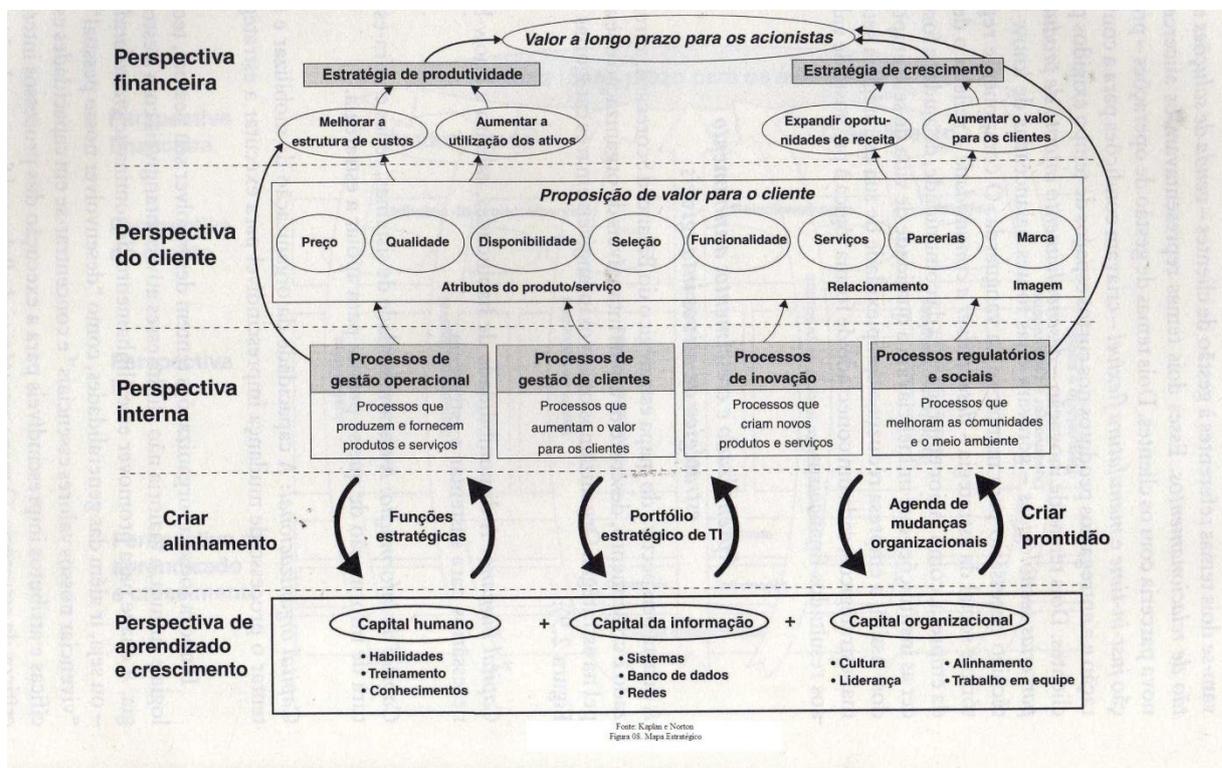


Figura 08. Mapa Estratégico

Fonte: Kaplan e Norton

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho possibilitou ao pesquisador ampliar seus conhecimentos teóricos referente ao processo de planejamento estratégico e *balanced scorecard*.

O *Balanced Scorecard* utiliza métodos simples e eficientes que conseguem captar através de uma relação de causa e efeito o valor gerado por ativos intangíveis, como fidelização de cliente, valor da marca, motivação de funcionários, o qual permite aos gestores acompanhar e ao mesmo tempo traduzir aos seus colaboradores as estratégias formuladas e os rumos que estas estratégias estão tomando.

A partir do instante que as estratégias deixam de ser algo abstrato e são transformadas em metas e medidas, é possível visualizar com melhor clareza os pontos críticos de sucesso que são prioritários ou não para a Empresa. Definindo seus pontos fortes e alinhando-os com o meio externo a empresa torna-se mais competitiva e esta vantagem diante aos seus concorrentes tendem a possibilitar maiores resultados financeiros e econômicos garantindo sua participação no mercado no longo prazo.

Conforme a metodologia do *Balanced Scorecard*, o processo inicia-se com a definição dos objetivos da empresa, a partir dessa definição e tomando como base que os atributos de valor das empresas são gerados nas perspectivas: financeira; de clientes; processos internos e aprendizagem e crescimento, o projeto é desenvolvido, porém para que seja implementado com eficácia as estratégias deverão ser formuladas de forma integrada, ao ponto que uma ação desenvolvida em uma determinada perspectiva tenha impacto positivo nas demais perspectivas envolvidas.

É muito importante que os elementos do *Balanced Scorecard* fiquem a disposição dos funcionários para consulta, bem como a criação de um canal de comunicação onde sugestões e melhorias no planejamento pudessem ser feitas. A transmissão dos objetivos e medidas de desempenho para todos os colaboradores proporcionam a conscientização dos mesmos nos processo críticos que levam as empresas a atingir os seus resultados.

REFERÊNCIAS

- AAKER, David A. **Marcas – Brand Equity: Gerenciando o valor da marca**. São Paulo: Negócios Editora, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações**. Rio de Janeiro, 2003.
- COASE, Ronald H. **The nature of the firm**, 1937.
- COSTA, Ana Paula Paulino da. **Balanced Scorecard: conceitos e guia de implementação**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- HERRERO Filho, Emílio. **Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica: uma abordagem prática**. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2005.
- KAPLAN, Robert e NORTON, David **The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance**, Harvard Business Review, 1992.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação balanced scorecard**. 16. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos: balanced scorecard convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- MOURA, Luciana Leitão. **Proposta de Elaboração do Balanced Scorecard para uma Empresa da Construção Civil**. Porto Alegre, 2010.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva – técnicas para análise de indústria e da concorrência**. Rio de Janeiro, 2004.
- PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva – criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro, 1985.
- RUST, Roland T. Et al. **O valor do cliente**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce. **Gestão organizacional estratégica para o desenvolvimento sustentável**. Itajaí: Editora da Univale, 2000.
- SZTAJN, Rachel. **Teoria jurídica da empresa: atividade empresária e mercados**. São Paulo: Atlas, 2004.