

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: FATOR PREPONDERANTE NA FORMAÇÃO DE RESULTADOS EMPRESARIAIS SUSTENTÁVEIS

André Pereira Moreira Lima¹

Marcus Vinícius Marins Gomes²

RESUMO: no Brasil, apesar de muitas empresas já estarem utilizando a metodologia do Planejamento Estratégico, ainda pairam dúvidas sobre o que realmente este vem a ser e como deve ser formulado. Tendo por base o planejamento estratégico organizado, estruturado e sistematizado através da mensuração da estratégia por indicadores de desempenho, as decisões gerenciais podem ser tomadas de forma mais transparente e tecnicamente melhor embasadas. O planejamento e sua implantação nas empresas e instituições geram um constante desafio aos gestores e governantes quando se busca a efetividade organizacional. Na época atual, em que se constata um crescente aumento do número de organizações, as quais contribuem para a evolução da ordem econômica, social e política, o mercado competitivo exige mudanças que por sua vez necessitam ser cada vez mais bem planejadas. Este trabalho descreve o processo formal de planejamento estratégico, indicadores de desempenho e *Balanced Scorecard* a partir de pesquisa bibliográfica que analisa as principais questões envolvidas com o planejamento estratégico e indicadores de desempenho proposto por alguns autores. Objetivando evidenciar o ferramental estratégico necessário para a geração de resultados sustentáveis e por conseguinte, a elevação da eficácia empresarial.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Indicadores de Desempenho. *Balanced Scorecard*.

ABSTRACT: in Brazil, despite many companies already have been using the strategic planning, it is not so clear what it really is and how can be done. Basing on the structured and organized strategic planning, by the measured the strategic based on the performance indicators, the decisions of the managers can be done more clearly and technically more efficiently. The planning and the implement in the companies produce a constant challenge to the managers and the governments when following the organizational efficient. Nowadays, the number of the companies in the market is growing, contributing to the evolution of the economy, social and political of the countries. The competitive market is imposing changes that need be very good planned. This work describes the formal process of a strategic planning, performance indicators and the *Balanced Scorecard*, starting with the bibliography review that analyses the main questions involved with the strategic planning and the performance indicators.

¹ Graduado em Administração pela Universidade Estadual do Maranhão – UEMA. email: andremoreiralima@hotmail.com

² Graduado em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual de Goiás – UEG. Especialista em Controladoria e Auditoria Contábil pela Faculdade de Jussara – FAJ. email: mvinicius_marins@hotmail.com

Key words: Strategic planning. performance indicators. Balanced scorecard.

INTRODUÇÃO

Em seus primeiros cem anos de existência, pode-se dizer que a organização industrial passou por três fases sequenciais: a criação da empresa moderna por um empreendedor; o aperfeiçoamento da tecnologia em produção em massa e o desenvolvimento do marketing em massa. Durante todo esse período, a empresa permaneceu imune à interferência de forças sociais, voltando-se apenas para suas próprias operações (ANSOFF & MCDONNELL, 1993).

Em meados da década de 70, o modelo de produção em massa entrou em crise, sendo substituído pelo modelo japonês de produção enxuta. Desde então, o cenário sócio-econômico veio sofrendo mudanças de forma rápida, complexa e constante em relação à experiência anterior, de forma que o ambiente externo passou a receber atenção especial dos administradores de empresas.

Diante deste novo contexto, novos instrumentos de gestão foram desenvolvidos, como as primeiras ferramentas de planejamento empresarial. Inicialmente estas se restringiram ao orçamento e planejamento financeiro de longo prazo, com o objetivo de estabelecer metas e controlar as diferentes atividades das empresas. No entanto, a grande revolução tecnológica, em conjunto com fenômeno da globalização dos mercados, reduziu barreiras comerciais e de informações. Neste novo cenário, os modelos, utilizados para entender a realidade no ambiente turbulento e de alta competitividade, tornaram-se ineficientes e obsoletos.

Neste cenário, o planejamento estratégico veio se firmando nas empresas, como meio de orientação dos rumos e das ações das organizações em seus ambientes interno e externo. Por causa da existência de um clima de incerteza para a tomada de decisões, as organizações foram forçadas a adotar uma postura pró-ativa em relação ao ambiente. Desta forma, podemos deduzir que o planejamento estratégico a até conceitos mais amplos, como administração estratégica, administração de questões estratégicas e outras diferentes técnicas de gestão, como *Balanced Scorecard*, passaram a ser importantes e fundamentais para as organizações.

Diante dessas questões, este artigo objetiva evidenciar as ferramentas disponíveis que proporcionarão ao empreendedor a construir um planejamento estratégico empresarial mais

eficaz, uma vez que, terá a possibilidade de considerar a complexidade dos cenários atuais, gerando planos mais assertivos. Para isso, serão abordados o processo formal de planejamento estratégico, indicadores de desempenho e *Balanced Scorecard*.

1. CONCEITUANDO PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA

Ainda que tudo tenha começado com o livro sobre estratégia de Igor Ansoff, em 1965, a propagação do conhecimento sobre o assunto intensificou-se apenas a partir dos anos de 1970. O grande motor dessa evolução rápida foi o crescente nível de exigências das empresas, que queriam cada vez mais embasamento para orientar suas ações, proteger sua posição no mercado e crescer. Nos últimos anos, os executivos passaram a viver mais intensamente o problema da definição das estratégias de suas empresas.

O planejamento tem sido um tema amplamente divulgado e utilizado nas organizações. A literatura trata o planejamento como uma das tarefas mais importantes de um administrador, que pressupõe: escolher um destino, avaliar os caminhos alternativos e decidir o rumo específico para o alcance do destino escolhido. Porém faz-se necessário entender o conceito de planejamento e sua evolução no ambiente das organizações.

O planejamento é um processo administrativo que visa determinar a direção a ser seguida para alcançar um resultado desejado (LACOMBE, 2003).

Para o autor acima citado, o planejamento é uma ferramenta administrativa, que possibilita perceber a realidade, avaliar os caminhos, construir um referencial futuro, estruturando o trâmite adequado e reavaliar todo o processo a que o planejamento se destina. Sendo, portanto, o lado racional da ação. Tratando-se de um processo de deliberação abstrato e explícito que escolhe e organiza ações, antecipando os resultados esperados. Esta deliberação busca alcançar, da melhor forma possível, alguns objetivos pré-definidos.

É importante que o planejamento seja entendido como um processo cíclico e prático das determinações do plano, o que lhe garante continuidade, havendo uma constante realimentação de situações, propostas, resultados e soluções, lhe conferindo assim dinamismo, baseado na interatividade, num processo contínuo de tomada de decisões.

Segundo Chiavenato & Sapiro (2003), o planejamento deve maximizar os resultados e minimizar as deficiências utilizando princípios de maior eficiência, eficácia e efetividade.

Michael Porter (2004, p.86), importante autor no campo da estratégia, afirma que uma empresa sem planejamento “corre o risco de se transformar em uma folha seca, que se move ao capricho dos ventos da concorrência”. De fato, o administrador que não exerce a sua função enquanto planejador acaba por se concentrar excessivamente no operacional, atuando principalmente como um “bombeiro” que vive apagando incêndios, mas que não consegue enxergar onde está a causa desses incêndios.

A palavra estratégia tem origem grega. Provém de *stratego*, que significa literalmente a arte da liderança. Era utilizada para designar a função do chefe do exército. Durante vários séculos os militares utilizaram esta palavra para designar o caminho que era dado à guerra, visando à vitória militar. Assim, a elaboração de planos de guerra passou a ser denominada estratégia.

Ao longo dos anos, estratégia passou a ter uso comum e, na Administração, é utilizada para designar o caminho que a organização irá seguir, no futuro, para atingir seus objetivos. (OLIVEIRA, 1991, apud SANTOS et al, p. 2).

Há diversas definições do termo estratégia na literatura. Para Chiavenato & Sapiro (2003, p. 39), conceituar estratégia é complicado pelas seguintes razões:

1. A estratégia tem muito a ver com o comportamento sistêmico e holístico e pouco com o comportamento de cada uma das partes. Isto é, ela envolve a organização como uma totalidade. Ela se refere ao comportamento adaptativo da organização. A estratégia é a ponte para o futuro;
2. A estratégia tem a ver com o comportamento orientado para objetivos estratégicos. No entanto, a estratégia não serve apenas a alguns dos públicos de interesse (stakeholders) da organização, mas a todos eles, sejam acionistas, clientes, fornecedores, executivos, funcionários e outros;
3. A estratégia significa o comportamento global da organização em relação ao ambiente que a circunda. A estratégia é quase sempre uma resposta organizacional às demandas ambientais. Quase sempre os motivos da estratégia estão fora da organização, isto é, no ambiente;
4. A estratégia precisa ser formulada e entendida por todos os membros da organização. Como os caminhos para o futuro são incontáveis, a formulação estratégica é um conjunto de decisões que molda o caminho escolhido para chegar ao objetivo. A formulação é o momento da concepção da estratégia e é decorrente da intenção estratégica da organização. Além disso, depende de conceitos como missão e visão organizacional;
5. A estratégia precisa ser planejada. O planejamento estratégico é a maneira pela qual a estratégia é articulada e preparada. Contudo, ele não é algo que se faz uma vez a cada

ano. Ele não é descontinuo. Quanto maior for a mudança ambiental, mais deverá ser feito e refeito de maneira continua o planejamento estratégico;

6. A estratégia precisa ser implementada. Esse é o principal desafio. Para ser bem-sucedida, a estratégia precisa ser colocada em ação por todas as pessoas da organização em todos os dias e em todas as suas ações;
7. A estratégia precisa ser avaliada quanto a seu desempenho e resultados. Para isso, a estratégia precisa ter indicadores e demonstrações financeiras que permitam a monitoração constante e ininterrupta de suas conseqüências para que se possam aplicar medidas corretivas que garantam seu sucesso.

Por fim, a elaboração da estratégia nos vários níveis organizacionais e as atividades envolvidas neste processo são: a análise, o planejamento e a seleção de estratégias que aumentam a chances de objetivos da organização serem alcançados.

1.1. Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando. Está relacionado com os objetivos estratégicos de médio e longo prazo que afetam a direção ou a viabilidade da empresa. Mas, aplicado isoladamente, é insuficiente, pois não se trabalha apenas com ações imediatas e operacionais (CHIAVENATO & SAPIRO, 2003).

Segundo Thompson JR & Strickland III(2000), planejamento estratégico é uma declaração que delineia a missão de uma organização e seu rumo futuro, suas metas de desempenho de curto prazo e de longo e sua estratégia.

As definições já apresentadas destacam os seus vários elementos, mas apenas um de cada vez. Todos eles são expressivos e relevantes e colaboram para uma melhor compreensão das tarefas estratégicas. Combinando-os, pode-se propor uma definição mais abrangente de Planejamento Estratégico.

Segundo Kotler (2000, p. 67), um Planejamento Estratégico:

1. É um modelo de decisões coerente, unificado e integrador;



2. Que determina e revela o propósito da organização, em termos de missão, objetivos de longo prazo, programas de ação e prioridades de alocação de recursos;
3. Seleciona os negócios em que a organização deve estar;
4. Tenta alcançar uma vantagem competitiva (desempenho auto-sustentável) de longo prazo em cada um dos seus negócios, respondendo de maneira apropriada às oportunidades e ameaças do ambiente da instituição e às suas forças e fraquezas internas;
5. Engaja todos os níveis hierárquicos da organização (corporativo, de negócios e funcional); e
6. Define a natureza das contribuições econômicas e não-econômicas que ela pretende fornecer aos seus parceiros-chave.

Deste ponto de vista unificado, o Planejamento Estratégico torna-se uma referência básica para que uma organização possa assegurar sua continuidade vital, e, ao mesmo tempo, adaptar-se ao ambiente em mudança.

A vasta literatura sobre planejamento estratégico apresenta diversas abordagens e metodologias com muitos pontos em comuns e pequenas variações.

1.2. Diretrizes Organizacionais

O monitoramento ambiental fornece elementos essenciais para que o gestor determine o rumo a ser seguido pela organização. Este rumo é explicitado através das diretrizes organizacionais formadas pela missão, pela visão e pelos objetivos (valores) da empresa.

Missão organizacional é a declaração do propósito e do alcance da organização em termos de produto e de mercado. Ela se refere ao papel da organização dentro da sociedade em que está envolvida e significa sua razão de ser e de existir (CHIAVENATO & SAPIRO, 2003).

Para definir bem uma missão é preciso que se analisem três elementos (THOMPSON JR e STRICKLAND III, 2000):

1. As necessidades do consumidor, ou o que está sendo atendido,
2. Os grupos de consumidores, ou quem está sendo atendido, e
3. As tecnologias usadas e funções executadas, ou como as necessidades dos consumidores estão sendo atendidas.

Tendo as necessidades dos clientes como foco, a missão é definida dentro de um horizonte de longo prazo. Essa missão deve ser comunicada para toda a empresa, de forma a criar um senso comum de oportunidade, direção e significado, mantendo uma união dos públicos interno e externo com as ações e estratégias adotadas pela empresa. Uma missão bem definida prepara a empresa para o futuro, pois estabelece uma visão comum entre os membros quanto aos rumos da empresa e transmite a identidade e a finalidade da empresa para os seus diferentes stakeholders, ou interessados na prosperidade da organização.

A visão organizacional é o sonho acalentado pela organização. Refere-se àquilo que a organização deseja ser no futuro. É a explicação de por que, diariamente, todos se levantam e dedicam a maior parte de seus dias para o sucesso da organização onde trabalham, investem ou fazem negócios (CHIAVENATO & SAPIRO, 2003).

A visão consiste num macro-objetivo, de longo prazo, que expressa onde e como a organização pretende estar no futuro. A visão atua como um elemento motivador, energizando a empresa e criando um ambiente propício ao surgimento de novas idéias. Toda visão tem um componente racional, que é produto da análise ambiental e outro componente emocional, que é produto da imaginação, da intuição e da criatividade dos gestores. Por isso, todo processo de planejamento é composto também de uma certa dose de percepção, onde aos fatos e dados são adicionados à capacidade empreendedora e visionária daqueles que estão planejando.(CHIAVENATO & SAPIRO, 2003).

É correto afirmar que a visão é mais consistente quando a organização consegue incorporá-la em seus diferentes níveis, fazendo com que estes, de forma sinérgica, busquem alcançá-la no longo prazo.

Para concretizar a missão e a visão da empresa, é necessário definir claramente os objetivos a serem alcançados. Os objetivos são os resultados que a empresa busca atingir, podendo ser de longo, médio ou curto prazo. Segundo, Certo e Peter (2005), para que os objetivos exerçam sua função devem ser:

1. Específicos, indicando claramente o que se quer alcançar;
2. Passíveis de serem alcançados, para não causar desânimo na equipe;
3. Flexíveis, de forma que possam ser modificados, caso haja necessidade;
4. Mensuráveis e conter prazos, pois quanto mais quantificados, mais fácil será a sua mensuração.

A definição clara dos objetivos é essencial, pois eles serão a referência no momento da avaliação do processo de planejamento; um objetivo mal formulado pode então comprometer todo o processo.

Cabe ressaltar que, segundo Certo e Peter (2005), uma organização terá sempre múltiplos objetivos que engloba todas as áreas da organização tais como: objetivos de posição no mercado; objetivos de inovação; objetivos de produtividade e de qualidade; objetivos de rentabilidade; objetivos de custos. Portanto, o planejamento estratégico, através da definição de objetivos consistentes, vai muito além da lucratividade, buscando estabelecer resultados de longo, médio e curto prazo, em diferentes dimensões do desempenho da empresa.

Valores organizacionais é o conjunto de conceitos, filosofias e crenças gerais que a organização respeita e emprega e está acima das práticas cotidianas, na busca de ganhos de curto prazo. São os ideais eternos, servindo de orientação e inspiração para todas as gerações futuras de pessoas da organização. Correspondem aos atributos e às virtudes da organização, como prática da transparência, respeito à diversidade, cultura para a qualidade ou respeito ao meio-ambiente (CHIAVENATO & SAPIRO, 2003).

1.3. Matriz SWOT

O termo SWOT é uma sigla oriunda do idioma inglês, e é um acrônimo de Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*).

A análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário (ou análise de ambiente), sendo usado como base para gestão e planejamento estratégico de uma empresa.

A análise SWOT é um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão. A técnica é creditada a Albert Humphrey, que liderou um projeto de pesquisa na Universidade de *Stanford* nas décadas de 1960 e 1970, usando dados da revista *Fortune* das 500 maiores corporações.

A análise SWOT fornece uma orientação estratégica útil. Grande parte dela é bom senso. Primeiro, deve ser corrigido o que está errado. Em seguida, aproveitar ao máximo as oportunidades que foram identificadas no mercado. Só depois, deve-se levar em consideração outros problemas e áreas.

Segundo Chiavenato & Sapiro (2003), a função do modelo SWOT é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. Esse

cruzamento forma uma matriz com quatro quadrantes, e para cada um deles haverá uma indicação de que rumo tomar.

Com isso, são estabelecidas quatro zonas na matriz SWOT como mostra a figura 1.

Análise externa	
Oportunidades	Ameaças
Análise interna: Pontos fortes Política de ação ofensiva ou Aproveitamento: área de domínio da empresa 1	Política de ação defensiva ou Enfretamento: área de risco enfrentável 2
Pontos fracos Política de manutenção ou Melhoria: área de aproveitamento potencial 3	Política de saída ou Desativação: área de risco acentuado 4

Figura 1: As quatro zonas na matriz SWOT
Fonte: CHIAVENATO & SAPIRO (2003: p.188)

As quatro zonas servem como indicadores da situação da organização. No quadrante 1, se propõem o uso das forças e capacidade da organização para aproveitar as oportunidades identificadas. O quadrante 4 revela a fraqueza da organização para lidar com as ameaças, podendo indicar uma fase de crise ou declínio. No quadrante 2, se propõe que as forças da organização criem barreiras às ameaças do ambiente externo. No quadrante 3, as fraquezas da organização impedem ou dificultam o aproveitamento das oportunidades.

1.4. *Balanced Scorecard*

1.4.1. Origem e conceitos

O *balanced scorecard* foi concebido na *Harvard Business School* por David Norton e Robert Kaplan no início dos anos 1990 com o intuito inicial de proporcionar aos executivos



um sistema de indicadores de desempenho que equilibrasse aspectos financeiros e não financeiros do negócio para suprir a necessidade de indicadores que mostrem o futuro (KAPLAN e NORTON, 1997). Os indicadores financeiros representam o resultado de um desempenho passado e os indicadores não financeiros têm uma proposta de comunicar os vetores do desempenho futuro, (KAPLAN e NORTON, 2000a).

Os maiores diferenciais que são apresentados no *balanced scorecard* são a estruturação de objetivos estratégicos e seus indicadores em quatro perspectivas e a construção do relacionamento entre estes objetivos através de uma relação de causa-e-efeito. Esta lógica é explicitada por uma ferramenta denominada mapa estratégico (figura 2), no qual cada objetivo é conectado em uma cadeia de causa-e-efeito, aos quais são associados indicadores que relacionam os resultados planejados na estratégia aos vetores que devem levar a este resultado. Estas conexões lógicas formam a hipótese da estratégia (KAPLAN e NORTON, 2000a).

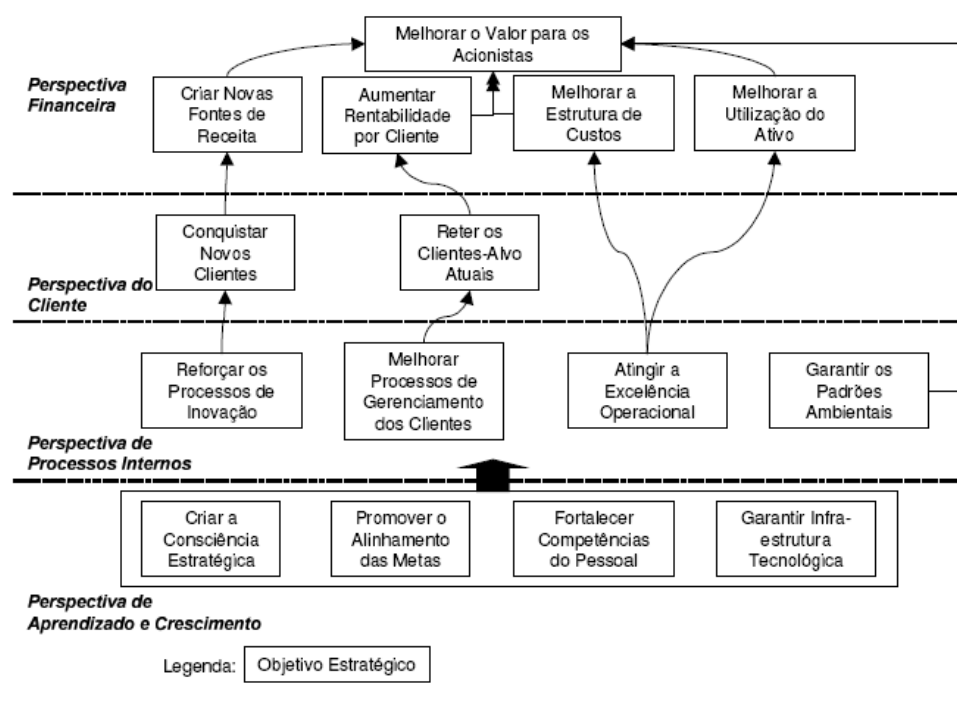


Figura 2: Exemplo de mapa estratégico.

Fonte: Adaptado de KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Organização orientada para a estratégia. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

Para Kaplan e Norton (2000a), os objetivos estratégicos do *balanced scorecard* distribuem-se usualmente em quatro perspectivas:

1. Perspectiva financeira: são os objetivos estratégicos da empresa para satisfazer seus acionistas em relação ao crescimento, rentabilidade e risco;
2. Perspectiva do cliente: reflete qual é a proposta de criação de valor que a empresa oferece aos seus clientes;
3. Perspectiva de processos ou negócios internos: inclui os processos prioritários nos quais a empresa deverá concentrar seus esforços para que clientes e acionistas sejam satisfeitos;
4. Perspectiva de aprendizado e crescimento: em que a empresa deve focar o aprendizado estratégico, a capacitação de seus recursos humanos, o aprimoramento das lideranças, a infra-estrutura de informações e sistemas para criar uma base que sustente os processos estratégicos e as necessidades dos clientes e dos acionistas.

Para cada um dos objetivos estratégicos identificados a partir do planejamento estratégico da empresa são estabelecidos indicadores de resultado e/ou de tendência e metas que indicam a situação futura a ser alcançada, normalmente em um horizonte de três a cinco anos. São então escolhidas as iniciativas estratégicas ou grandes projetos que conduzirão ao alcance das metas. Assim, cada objetivo estratégico é acompanhado basicamente pelos seguintes componentes: objetivo estratégico e seus respectivos indicadores, metas e projetos ou iniciativas estratégicas.

1.4.2 .Progresso do BSC: sistema gerencial voltado à estratégia

Segundo seus próprios criadores, à medida que as organizações aplicavam o balanced scorecard (BSC), descobriu-se um potencial do sistema além de apenas servir como um conjunto de indicadores. Segundo Kaplan e Norton (2000a, p.34), “a velocidade e a magnitude dos resultados obtidos pelos primeiros adeptos revelaram o poder do sistema gerencial do balanced scorecard para focalizar toda a organização na estratégia”. Algumas organizações utilizaram o BSC como base para promoção de grandes mudanças estratégicas e organizacionais, construindo um novo tipo de sistema gerencial voltado para a estratégia. Este novo sistema gerencial apresenta três dimensões (KAPLAN e NORTON, 2000a):

1. Estratégia: a estratégia ocupa posição central na agenda dos executivos, servindo como base para as definições gerenciais. O BSC permite a tradução da estratégia de uma maneira lógica e clara, de modo a gerar uma interpretação única por toda a organização;
2. Foco: como as ações decorrem da estratégia neste modelo, os recursos e atividades são direcionados para um fim comum, potencializando os esforços em direção às vantagens

competitivas da organização. O BSC serve como um direcionador, um guia para que não haja dispersão da atenção gerencial em ações que não estejam alinhadas com a estratégia;

3. Organização: como o BSC fornece uma visão clara da estratégia, possibilita a visualização das interfaces organizacionais, levando a transformações estruturais para adequação à forma de competição escolhida pela empresa. Assim, os elos entre unidades de negócio e unidades de apoio são reorganizados para servir à estratégia, e todos os empregados são mobilizados para uma nova forma de atuação.

A questão-chave para a implementação da estratégia é a compreensão da hipótese construída nas relações de causa-e-efeito do mapa estratégico por todos na organização, o alinhamento dos recursos e teste contínuo desta hipótese, com correções rápidas na trajetória, caso necessário.

Segundo Kaplan e Norton (2000a) as organizações focalizadas na estratégia apresentam cinco princípios, representados na figura 3 e detalhados a seguir.



Figura 3: Os cinco princípios da organização orientada à estratégia

Fonte: Adaptado de KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Organização orientada para a estratégia. Rio de Janeiro: Campus, 2000, p.19.

1. Tradução da estratégia em termos operacionais: comunicação da estratégia da empresa de uma forma lógica e sucinta, deixando esta de ser algo presente apenas na mente do executivo principal e traduzindo-se em um mapa estratégico. O mapa estratégico do BSC é uma ferramenta que mostra toda a arquitetura lógica da estratégia da organização e deixa claro as relações entre os objetivos estratégicos traçados. O mapa mostra como os ativos tangíveis podem ser alcançados através dos ativos intangíveis e pode mostrar inclusive deficiências na estratégia que levam ao não alcance dos resultados finais esperados. Assim, força de certa forma os executivos a elaborarem uma construção robusta da estratégia onde todos os objetivos de longo prazo são sustentados na cadeia de relações de causa-e-efeito.

O mapa descreve a proposição de valor que a empresa oferece ao cliente e mostra como é possível mensurá-la. O BSC com seu conjunto de objetivos e indicadores aponta como os ativos intangíveis, tais como empregados qualificados e satisfeitos e sistemas de informações voltados aos clientes, se traduzem em resultados tangíveis como aumento da participação no mercado, retenção de clientes, e também em resultados financeiros como rentabilidade e lucro. A tradução da estratégia através do mapa estratégico cria um referencial comum e de fácil compreensão para todas as unidades e empregados.

2. Alinhamento da organização à estratégia: normalmente as empresas estão organizadas por funções bastante específicas como finanças, marketing, produção, comercial, engenharia e suprimentos. Cada uma destas funções tem sua própria linguagem e estabelece seus planos de uma forma independente e não coordenadas entre si. Isto acaba dificultando a consecução da estratégia geral da empresa. O BSC leva a uma nova forma de discussão e disseminação dos assuntos estratégicos, organizados por grandes temas e não mais por funções, propiciando a divulgação de uma mensagem consistente e a adoção de um conjunto de prioridades corporativas nas diversas unidades. Existe assim uma espinha dorsal de onde podem partir outros detalhamentos específicos por unidade, mas que devem estar alinhados com a estratégia maior. Assim, um desempenho superior poderá ser alcançado através das estratégias conectadas e integradas entre todas as unidades e funções.
3. Transformar a estratégia em tarefa de todos: a comunicação exerce um papel importante na organização orientada à estratégia, pois é necessário que todos os empregados conheçam e entendam a estratégia de tal forma a contribuir com suas atividades cotidianas para o seu alcance. Isto não pode ser atingido através da imposição de cima

para baixo, mas da divulgação e explicitação da estratégia de forma que seja bem entendida por todos, com especial atenção às unidades que se encontram distantes da matriz corporativa. Em seguida, é feita a divulgação dos objetivos estratégicos gerais (corporativo e unidades de negócio) para que os empregados elaborem seus próprios BSCs com base nas prioridades mais amplas. Finalmente, pode ser feita a vinculação da remuneração por incentivos aos indicadores estratégicos, sendo que muitos executivos preferem premiar o desempenho por equipe e não por indivíduo. O desdobramento e negociação de iniciativas e metas proposto pelo gerenciamento pelas diretrizes auxilia a organização a implementar este princípio.

4. Converter a estratégia em processo contínuo: as empresas voltadas à estratégia dedicam maior parte do tempo de suas equipes gerenciais para discussão desta estratégia. Implementam um processo de gerenciamento da estratégia chamado por Kaplan e Norton (2000^a, p. 24) “processo de *loop* duplo”, o qual integra o gerenciamento tático voltado para orçamentos e avaliações mensais com o gerenciamento estratégico, formando um processo único e contínuo. As organizações que aplicam o BSC abordaram este processo em três fases:
 - a) conexão da estratégia ao processo orçamentário, para que as iniciativas de longo prazo sejam protegidas das pressões para apresentação de um bom resultado financeiro no curto prazo;
 - b) implementação de reuniões gerenciais para avaliação da estratégia, criando até mesmo relatórios abertos a todos os empregados para difundir a estratégia por toda a organização;
 - c) aprendizado e adaptação da estratégia, através do constante teste da hipótese embutida nas relações causa-e-efeito do mapa estratégico que levam os ativos intangíveis a fornecerem os resultados financeiros e de participação de mercado desejados.

As organizações que aplicaram o gerenciamento pelas diretrizes também conseguiram transformar a estratégia em processo contínuo através de:

- a) Priorização de iniciativas ou medidas nos planejamentos anuais para melhor aproveitamento dos recursos orçamentários dos demais recursos disponíveis na organização;
- b) Implementação de diversas formas de revisão do processo de desdobramento, incluindo desde o diagnóstico dos resultados obtidos até o questionamento e

aprimoramento do próprio processo de estabelecimento de objetivos, metas e medidas ou iniciativas.

5. Mobilização da mudança por meio da liderança executiva: segundo Kaplan e Norton (2000a, p. 26) “a experiência tem demonstrado que a condição isolada mais importante para o sucesso é o senso de propriedade e o envolvimento ativo da equipe executiva”. A liderança executiva deve estar à frente do processo, de modo a garantir que a estratégia seja resguardada e implementada, não cedendo às pressões imediatistas que levam a ações divergentes do planejado e que virão a prejudicar a competitividade da empresa no longo prazo. O projeto de mudança envolve basicamente três fases:
 - a) A mobilização da organização com o esclarecimento dos motivos e urgência das mudanças;
 - b) A governança de transição com a criação de equipes estratégicas, a realização de reuniões com todo o pessoal, a intensa comunicação aberta a toda a companhia;
 - c) O desenvolvimento de um novo sistema gerencial para institucionalizar os novos valores, a nova cultura e as novas estruturas.
 - d) Todas as observações acima descritas corroboram o progresso do *BSC* de um conjunto de indicadores de medição de desempenho para um sistema que viabiliza e sustenta um novo modelo de gestão voltado para a estratégia. Isto envolve transformações profundas na cultura da organização, especialmente no processo decisório da gerência e na forma de assegurar o desempenho.

1.4.3. Termos utilizados pelo *Balanced Scorecard*

Para o *Balanced Scorecard*, Kaplan e Norton (1997) definem a seguinte nomenclatura:

1. Objetivos estratégicos: são as prioridades estratégicas da empresa divididas em quatro perspectivas: financeira, mercado ou clientes, processos internos e aprendizado e crescimento; não sendo, no entanto, estas perspectivas fixas, isto é, poderão ser alteradas de acordo com as perspectivas do negócio da organização;
2. Indicadores: cada objetivo estratégico deve possuir indicadores para explicitá-lo;
3. Metas: cada indicador deve possuir uma meta para mostrar onde a organização quer chegar (visão); sendo que de acordo com o modelo de gestão do Prêmio Nacional da

Qualidade, cada indicador deve ter, no mínimo, uma meta de curto prazo e outra de longo prazo;

4. Iniciativas: são programas ou planos de ação que permitem que a organização se desloque do estado atual em direção ao alcance da meta; sendo que cada meta, deve ter, no mínimo, um plano de ação, de curto prazo e outro de longo prazo;
5. Temas estratégicos: no BSC, os temas estratégicos são os pilares da estratégia, contendo uma série de objetivos com suas relações de causa-e-efeito, que formam uma hipótese estratégica. Os objetivos permeiam as perspectivas do mapa estratégico, mas como refletem a visão dos executivos quanto ao que deve ser feito internamente para alcançar os objetivos estratégicos, esses temas se relacionam mais fortemente com os processos de negócio internos. Exemplos de temas estratégicos: aumentar valor para os clientes, atingir a excelência operacional, crescimento e aumento de receita, melhoria da produtividade.

Quanto aos indicadores, existe a seguinte nomenclatura (KAPLAN e NORTON, 1997, p.30):

1. Indicadores de resultado: indicadores que medem se os objetivos foram alcançados após um tempo suficientemente longo para se confirmar os efeitos. Devem vir da análise de referenciais externos pertinentes, sempre que possível.
2. Indicadores de tendência ou vetores de desempenho: indicadores que medem os meios, as ações, as causas antes do efeito se confirmar. É resultante de projeções ou estimativas.

E os autores sugerem que o “sistema de medição deve tornar explícitas as relações (hipóteses) entre os objetivos (e os indicadores) nas várias perspectivas, para que elas possam ser gerenciadas e validadas” (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 30)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que pode estabelecer o rumo a ser seguido pela organização, visando à integração com o ambiente e a busca dos resultados futuros. Por isso, o negócio deve orientar as atividades da organização, definindo aquelas que vão atender as necessidades dos clientes. A missão deve ser o papel que a organização desempenha em seu negócio, servindo de balizador para o estabelecimento de estratégias e conseqüente alcance de objetivos, de orientador e delimitador das ações da

empresa, definindo o seu campo de atuação. A missão deve ser a maneira pela qual a visão de futuro tornar-se-á tangível.

Os princípios devem ser balizadores para o processo decisório e para o comportamento da organização no cumprimento de sua missão. A filosofia de uma organização deve alicerçar-se em crenças, valores, atitudes e normas que contribuam para a forma de como fazer as coisas. A visão deve expressar um desafio para o futuro, devendo ter um conteúdo altamente positivo e inspirador de forma a estimular todo o potencial da organização. A visão deve se referir aos objetivos gerais e de mais longo prazo e descrever as aspirações para o futuro sem especificar os meios para o seu alcance. As decisões estratégicas devem expressar um conjunto de procedimentos e técnicas, uma maneira de fazer as coisas e alcançar objetivos, um programa amplo para se definir e alcançar metas de uma organização.

Estratégias planejadas e bem aplicadas tendem a dar certo e poderão contribuir para o sucesso da organização. Os objetivos devem ser os resultados que a organização deseja alcançar, em prazo determinado, para concretizar a sua visão e para tanto orienta todos os esforços que julgar necessário. Para que os objetivos gerais tenham uma visão estratégica, eles devem ter conotação empreendedora pela alta administração da organização. As metas devem expressar valores definidos ou alvos quantitativos considerados como etapas para o alcance dos objetivos ao longo do tempo. As ações devem ser a concretização do planejamento. As ações são sempre orientadas para o alcance da missão organizacional. A avaliação e o controle, para serem efetivos, deverão ser feitos através de todos os níveis de planejamento. A mensuração é um requisito fundamental para que se possa administrar com sucesso. O feedback deve permitir a correção dos rumos que a empresa deve seguir além de orientar sobre o alcance dos resultados desejados e realizar todos os tipos de controles e ajustes necessários ao bom funcionamento da organização. Tanto a correção das falhas como a correção do rumo permite o maior dinamismo da organização.

A implementação do planejamento estratégico deve ser por intermédio de ações orientadas dialeticamente como uma estrada de montanha que, apesar das suas voltas (táticas), vai fundamentalmente (estratégia) transpondo cada obstáculo (metas) até o seu cume (objetivo), de onde se pode descortinar toda a paisagem (missão) e vislumbrar os cenários do infinito (visão).

E, por fim: planejar a organização como uma linha reta, imutável e inflexível, é um risco praticamente mortal. A cada instante as surpresas afloram e o administrador tem que ter imaginação criadora suficiente para salvar o essencial através do inesperado do cotidiano. Às

vezes é suficiente criar uma maneira de se comportar. Todavia, quando não se consegue encontrar nenhuma saída, então estará na hora de se construir um novo caminho.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, I.; MCDONNELL, E. J. (1993). *Implantando a administração estratégica*. São Paulo, Atlas.

CERTO, Samuel C.; PETER, J.P. *Administração estratégica*. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. *Planejamento estratégico*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *A estratégia em ação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *Organização orientada para a estratégia*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LACOMBE, F.J.M.; Heilborn, G.L.J. *Administração: princípios e tendências*. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva*. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SANTOS, Vilma da Silva et al. *Planejamento Estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa*. XI Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e VII Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba. São José dos Campos, 2007. Disponível em: <http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2007/trabalhos/sociais/epg/EPG00162_01O.pdf>. Acesso em: 01 fev. 2019.

THOMPSON, Arthur A.; STRICKLAND, A.J. *Planejamento estratégico*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2000.