

# Empresa orientada para estratégia: uma reflexão sobre a adoção do modelo *balanced scorecard*

Claudia Maria Milito <sup>1,2</sup>	Maria Aparecida da Silva <sup>1,2</sup>	Luciana Peixoto Santa Rita <sup>1,2</sup>	Paulo Emanuel de Alencar Imbuzeiro <sup>1,2</sup>	Agripino Celso Guerreiro Barbosa Filho <sup>1,2</sup>
claudiamilito@gmail.com	mapasilva@ccsa.ufal.br	lsantarita@hotmail.com	poalencar@hotmail.com	agrippino@hotmail.com

1 Universidade Federal de Alagoas - UFAL, AL, Brasil

2 Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - FEAC

## RESUMO

*Este artigo analisa a contribuição e aplicação do Balanced Scorecard no contexto do processo de orientação estratégica, como ferramenta de comunicação e “tradução” da estratégia, e maneira pela qual se converte em um sistema de gestão estratégica ao aliar-se a novos processos gerenciais. O estudo configura-se como uma pesquisa-ação em uma empresa de consultoria júnior do curso de administração de empresa que está a 13 anos atuando com consultoria. Desta forma, este artigo apresenta o modelo balanced scorecard desenvolvido e uma reflexão sobre a adoção deste modelo através de um foco estratégico.*

Palavras-Chave: Balanced Scorecard. Empresa Júnior. Estratégia.

## 1. INTRODUÇÃO

As organizações, como sistemas abertos, operam através de uma estrutura de cooperação e de competição com outras organizações. Em sua interação com o ambiente, elas dependem de outras organizações e lutam contra outras organizações para manterem seus domínios e mercados. A estratégia organizacional constitui o mecanismo através do qual a organização interage com seu contexto ambiental. A estratégia define o comportamento da organização em um mundo mutável, dinâmico e competitivo (GHEMAWAT, 2000; PORTER, 1985).

Esta questão tem sua origem no ambiente empresarial que apresenta respostas rápidas a demandas competitivas. No entanto, vale ressaltar que a teoria organizacional responde constituindo modelos de aplicação que aprofundam e respaldam a vivência de mercado.

Mundialmente, os avanços dos conceitos de estratégia vêm se intensificando. Com ele, desenvolveram-se novos modelos, sistemas e ferramentas de gestão. No Brasil, o impacto foi tardio. Particularmente na década de 90, com a abertura econômica, a entrada de empresas multinacionais e as importações estimuladas por taxas de câmbio atrativas, a competição se intensificou em diversos setores (KALLÁS, 2003). Como consequência, as estratégias das empresas que antes priorizavam processos internos (produção, custos e qualidade) mostraram-se insuficientes face aos novos conceitos de foco no mercado, no cliente e na criação de valor. A existência crescente destas necessidades e a verificação permanente desses conflitos, ao longo dos anos, impulsionaram uma série de investigações.

Os norte-americanos KAPLAN e NORTON (1992) desenvolveram, no início da década de 90, o conceito de Balanced Scorecard. Inicialmente, sendo apresentado como

ferramenta de monitoramento da performance e controle da estratégia, evoluiu, passando a ser tratado como ferramenta de gestão de organizações de grande, médio e pequeno porte, além da possibilidade de aplicação inclusive para indivíduos e equipes (KAPLAN e NORTON, 1997). Para as empresas do setor de serviço, nas quais os ativos intangíveis são os principais patrimônios, sua gestão estratégica torna-se ainda mais importante. KIMURA e SUEN (2003, p.5) destacam a relevância do BSC ao elucidar que por meio dele é permitido “(...) identificar a performance empresarial considerando os resultados de rentabilidade e custos, bem como os indicadores de atendimento das necessidades dos clientes, de eficiência de processos internos e de potencial de aprendizado e crescimento da empresa”.

Cada vez mais os gerentes percebem a necessidade de alguma coisa a mais do que relatórios de curto prazo tão predominantes até hoje (OLVE et al., 2001; SILVA, 2003). Para tanto, a presente pesquisa abordará um estudo de caso no qual a metodologia do BSC foi aplicada. A organização objeto do estudo foi uma Empresa Júnior vinculada a um curso de administração. A questão fundamental deste estudo diz respeito, por um lado, à análise de benefícios que uma Empresa Júnior pode obter com o uso do BSC. No entanto, a análise da adequação do modelo a esse tipo de organização será considerada para incorporar elementos à teoria que serve de base à aplicação do modelo.

Inicialmente é discutido o contexto das organizações orientadas para estratégias, as principais limitações dos sistemas tradicionais e a introdução de um modelo de gestão estratégica baseado em indicadores de desempenho. Apresenta-se, então, o projeto conceitual, a construção do sistema de gestão orientado para estratégias, sua implantação e gerenciamento em uma Empresa de Consultoria Júnior localizada na Universidade Federal de Alagoas.

## 2. ESTRATÉGIA

A estratégia organizacional tem sido objeto de estudos de vários pesquisadores que, adotando pontos de vista variados, procedentes de sua formação acadêmica e experiência profissional, abordam sua importância para a sobrevivência das organizações e para a manutenção de sua capacidade competitiva, garantindo seu posicionamento e fornecendo estrutura e embasamento consistentes, para que alcancem a liderança de mercado em seu setor de atuação (DAY *et al.*, 2004).

A amplitude e a grande quantidade de conhecimento do conceito de estratégia relevam, segundo ZACCARELLI (2000), uma dificuldade para se obter uma definição rápida e boa, o que impede sua condensação em uma única frase.

Segundo MINTZBERG e QUINN (2001), estratégia pode ser definida como um plano, uma rota, um curso de ação conscientemente elaborado para guiar a organização através do tempo.

Uma concepção filosófica revela a estratégia como um conjunto de crenças e valores que orientam a atuação de um indivíduo, grupo ou instituição (ANSOFF, 1990).

De acordo com MINTZBERG (1967) a construção da estratégia é o processo de tomada de importantes decisões envolvendo a organização em todos os seus aspectos, tanto estruturais, como comerciais, e que a estratégia propriamente dita é a soma dessas decisões, podendo evoluir à medida que decisões independentes são tomadas ao longo do tempo ou resultar do processo de formulação de decisões integradas. Tal evolução da estratégia está diretamente relacionada ao processo de aprendizado do gestor, responsável pelo desenvolvimento da estratégia, que pode adotar métodos de gestão mais defensivos ou pró-ativos, sendo consideradas pelo autor as possibilidades de adoção de programas adaptativos e integrativos quando da gestão estratégica.

Alguns autores definem a formulação da estratégia como o processo de tomada de decisões que estão diretamente relacionadas com a direção futura de um empreendimento, lidando com as relações entre este e o ambiente, com a alocação interna de recursos e papéis gerenciais adequados à manutenção das relações de interesse da organização. Os autores destacam que, quando da análise acerca das relações entre ambiente, estratégia e estrutura, deve-se fazer uma distinção entre as diversas áreas ligadas ao processo de tomada de decisões estratégicas, tais como investimento em marketing e pesquisa, apreçamento, compras, políticas de financiamento e o desenho da estrutura organizacional (DAY, 1999; POTER, 1989).

Segundo ANSOFF (1990), o gestor deve estar atento aos menores sinais de mudanças no ambiente competitivo, agindo de forma a projetar cenários e estabelecer um plano de ação que permita ajustar os rumos da organização para que esta não seja pega de surpresa, seja por ameaças, que podem custar sua continuidade, seja por oportunidades, que podem valer uma posição de mercado favorável.

### 3. ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Segundo pesquisa realizada pela empresa de consultoria *Symnetics Business Transformation*, em 1999, com 30 empresas de médio e grande porte do Brasil, menos de 10% das estratégias são eficientemente formuladas e executadas (RUAS, 2003).

De acordo com SILVEIRA (2002), a reduzida quantidade de empresas que já são verdadeiras ilhas de eficiência somente conseguiram aprimorar a administração do negócio quando apostaram na administração estratégica.

Para as empresas do setor de serviço, onde os ativos intangíveis são os principais patrimônios, a gestão estratégica desses ativos é ainda mais importante. Mais imperativo se torna em empresas de pesquisa científica, onde toda a sua produção depende desse patrimônio. KIMURA e SUEN (2003, p.5) destacam a relevância do BSC ao colocar que por meio dele é permitido “(...) identificar a performance empresarial considerando os resultados de rentabilidade e custos, bem como os indicadores de atendimento das necessidades dos clientes, de eficiência de processos internos e de potencial de aprendizado e crescimento da empresa”.

### 4. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Todas as organizações desenvolvem em seu meio alguma forma de planejamento. Em muitos casos, os planos estão apenas na mente dos dirigentes; em outros tantos, estão formalizados, escritos, constituindo o que se chama de planejamento formal.

Os conceitos e as teorias a respeito do planejamento estratégico são bastante vastos. Vários são os estudos e abordagens do tema. O processo de planejamento é uma atividade inerente ao ser humano. Consciente ou inconscientemente, o homem está sempre pautando suas ações futuras de acordo com a escolha de alternativas que lhe são aventadas continuamente (ANSOFF, 1990).

Cada vez mais, as organizações passam por adaptações e transformações em seu planejamento com o objetivo de existência e sobrevivência e para acompanhar o cenário competitivo das grandes empresas.

A partir do planejamento, as organizações buscam o estabelecimento de uma direção, definição dos cursos de ação e obtenção da cooperação de seus membros em torno de

diretrizes comuns e estabelecidas. Devem adaptar-se a todo o momento, para, através de seu planejamento, enfrentar as forças competitivas existentes no ambiente nos quais estão inseridas.

Um processo do planejamento dentro de uma organização passa por várias fases até a sua incrementação e implementação efetiva. Retratando-se o processo de formulação de uma estratégia, de forma genérica, de acordo com BETHLEM (2002), podem-se relacionar as etapas da seguinte forma:

- 1) Aspirações da organização;
  - Onde quer chegar?
  - O que pretende ser?
- 2) Análise dos recursos;
- 3) Identificação dos objetivos;
- 4) Aceitação dos objetivos (validação); e
- 5) Proposição de estratégias.

Segundo SILVA (2004), embora não haja um padrão único e universal para formulação de estratégias, é necessário um esboço para se possa prosseguir com a definição de processo estratégico, que se inicia com a formulação da estratégia.

BETHLEM (2002) retrata, especificamente, o processo estratégico (formular, desenvolver, planejar, implantar, controlar, etc.) em apenas duas etapas: a definição do conteúdo e a do processo.

Segundo BETHLEM (2002), o conteúdo é a ordem do raciocínio (o que realiza os termos estratégicos). É o conjunto de políticas, planos e comportamentos. “São as questões que determinarão as estratégias específicas que governam a tomada de decisões” (SALCK *et al.*, 1997).

O processo é como se faz a elaboração e o desenvolvimento do plano (conteúdo). É a forma pela qual a organização toma decisões sobre o conteúdo da estratégia (BETHLEM, 2002). Estas questões definem o processo da estratégia (...) como essas decisões são tomadas. (...) É o ato de criar estratégias” (SALCK *et al.*, 1997).

A partir da definição de processo estratégico como o elo entre a organização e o mercado, ou seja, a forma pela qual a organização responde ao mercado – por meio da produção de estratégias – (SILVA, 2004), situar-se-á a aplicação do *Balanced Scorecard* como complemento do planejamento estratégico, pois esta ferramenta “traduz a missão e as estratégias das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica” (KAPLAN e NORTON, 1997, p.2).

## 5. BALANCED SCORECARD

O *Balanced Scorecard* é um método que auxilia nas discussões a respeito de para onde os negócios de uma empresa devem seguir. A idéia de ver um negócio em termos de um “scorecard” despertou um considerável interesse desde 1992, quando foi apresentada. A razão, é que cada vez mais os gerentes percebem a necessidade de alguma coisa a mais do que relatórios de curto prazo tão predominantes até hoje (OLVE *et al.*, 2001; SILVA, 2003).

### 5.1. Surgimento e Evolução do Conceito

Os norte-americanos KAPLAN e NORTON (1992) desenvolveram, no início da década de 90, o conceito de Balanced Scorecard. Inicialmente, sendo apresentado como ferramenta de monitoramento da performance e controle da estratégia, evoluiu em seu potencial, passando a ser tratado como ferramenta de gestão de organizações de grande, médio e pequeno porte, além da possibilidade de aplicação inclusive para indivíduos e equipes. O Instituto Nolan Norton, patrocinou um estudo de um ano com diversas empresas, intitulado “*Measuring performance in the organization of the future*”, cujo o interesse surgiu da crença de que os métodos existente de avaliação do desempenho empresarial, em geral apoiados no indicadores contábeis e financeiros, estavam prejudicando a capacidade das empresas de criar valor econômico para o futuro. O grupo foi liderado por David Norton, executivo principal do Nolan Norton, e pelo consultor acadêmico Robert Kaplan. Representantes de dezenas de empresas, de diversos setores da economia, reuniram-se a cada dois meses durante o ano de 1990, com a finalidade de desenvolver um novo modelo de medição de desempenho (KALLÁS, 2003).

A empresa Analog Devices (empresa fabricante de semicondutores), foi um dos casos analisados, que utilizava um scorecard corporativo, contendo, além de várias medidas financeiras tradicionais, outras medidas de desempenho não-financeiras. Discussões de grupo conduziram a uma ampliação do scorecard, que se transformou no que chamamos “balanced scorecard”, organizado em torno de quatro perspectivas distintas – financeira, do cliente, processos internos e aprendizado. O nome refletia equilíbrio entre objetivos e curto e longo prazos, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendência e ocorrências e entre perspectiva interna e externa de desempenho (KAPLAN e NORTON, 1997). As conclusões desse estudo foram compilados em um artigo publicado na Harvard Business Review – HBR (janeiro e fevereiro de 1992), com o título “*The Balanced Scorecard – Measures that Drives Performance*”. Neste mesmo período, diversos executivos solicitaram o auxílio dos autores para implementar o conceito em suas empresas, ainda sendo tratado com a visão de um sistema de indicadores. Os primeiros trabalhos fortaleceram a idéia da vinculação das medidas do balanced scorecard à estratégia organizacional. Estas observações levaram ao lançamento de mais um artigo na HBR (setembro e outubro de 1993): “*Putting the balanced scorecard to work*”.

As experiências realizadas pelos autores revelaram que os conceitos de BSC, utilizados por executivos arrojados, não serviam apenas para esclarecer e comunicar a estratégia, mas também para gerenciá-la. Na realidade, o BSC deixou de ser um sistema de medição aperfeiçoado para se transformar em um sistema gerencial essencial, usado como principal ferramenta organizacional para importantes processos gerenciais: estabelecimento de metas individuais e de equipe, remuneração, alocação de recursos, planejamento, orçamento, feedback e aprendizados estratégicos. Neste contexto, resumi-se essa evolução em um terceiro artigo: “*Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*”, HBR (janeiro e fevereiro de 1996). Neste mesmo ano, com base na experiência dos três artigos e na experiência adquirida no mercado, os autores lançaram o livro “A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard” e logo após confirmando a previsão da aplicação do conceito em organizações de vários segmentos de atuação publicaram “A Organização orientada para estratégia (*The Strategy Focused Organization*)” (KAPLAN e NORTON, 1997).

De acordo com KALLÁS (2003), acadêmicos e executivos de outras nacionalidades, inspirados na obra de KAPLAN e NORTON, buscaram estudar o conceito e desenvolver o seu aprimoramento. Os avanços se deram principalmente na Europa, América Latina e Oceania, onde foram certificadas pela BSCOL quatro afiliações, de empresas de consultoria, a seguir:

- Com sede em Estocolmo, Suécia: *Cepro Management Consultants*;
- Com sede em Berlin, Alemanha: *Horváth & Partners*;
- Com sede em São Paulo, Brasil: *Symnetics Ltda*;
- Com sede na Austrália: *Balanced Scorecard Collaborative Austrália*.

No Brasil o conceito foi trazido formalmente no ano de 2000 pela consultoria Symnetics Ltda., quando estabeleceu uma parceria com a Balanced Scorecard Collaborative (BSCOL), empresa fundada por KAPLAN e NORTON. A partir dessa parceria, o conceito começou a ser difundido por meio de projetos de consultoria e treinamentos especializados, oferecidos por uma unidade de negócio educacional da empresa brasileira, a SymSchool (KALLÁS, 2003).

## 5.2. Conceitos e Abrangência

Segundo seus criadores, KAPLAN E NORTON (1997), o Balanced Scorecard é considerado um Sistema de Gestão Estratégica que utiliza, de modo balanceado, indicadores financeiros e não-financeiros. Além disso, ele estabelece as relações de causa e efeito entre esses indicadores e as descreve em mapas estratégicos.

Os objetivos e as medidas utilizadas no Balanced Scorecard não se limitam a um conjunto aleatório de medidas de desempenho financeiro e não-financeiro, pois derivam de um processo hierárquico (top down) norteado pela missão e pela estratégia da unidade de negócios (KAPLAN E NORTON, p.9, 1997).

Além disso, eles lembram que as empresas inovadoras usam o BSC para administrar a estratégia em longo prazo, bem como viabilizar os processos gerenciais críticos (MONTEIRO, 2003).

O balanced scorecard traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica (KAPLAN e NORTON, 1997).

De acordo com SILVA (p.7, 2003), “a proposta do BSC é tornar entendível, para todos os níveis da organização, a visão, a missão e a estratégia, para que todos saibam o que fazer e de que forma suas ações impactam no desempenho organizacional”. A intenção é canalizar os esforços, evitando a dispersão das ações e recursos empreendidos no sentido da implementação da estratégia.

O BSC busca integrar medidas financeiras com as não financeiras, distinguindo-o dos demais instrumentos de medição de desempenho, por conter medidas integradas de ocorrência e direcionadores de tendência, desenhados para capturar a estratégia da organização e ligados por relações de causa e efeito (PACE e BASSO, 2001).

Para OLVE *et al* (2001), a hipótese da existência de uma relação de causa e efeito é essencial, pois possibilita que medidas não-financeiras sejam utilizadas para prever o futuro desempenho financeiro.

De acordo com alguns autores (OLVE et al., 2001; SILVA, 2003) existem alguns princípios comuns para as empresas que empregam o BSC:

- Princípio 1: Mobilizar a mudança por meio da liberdade executiva;
- Princípio 2: Traduzir a estratégia em termos operacionais;
- Princípio 3: Alinhar a organização à estratégia;

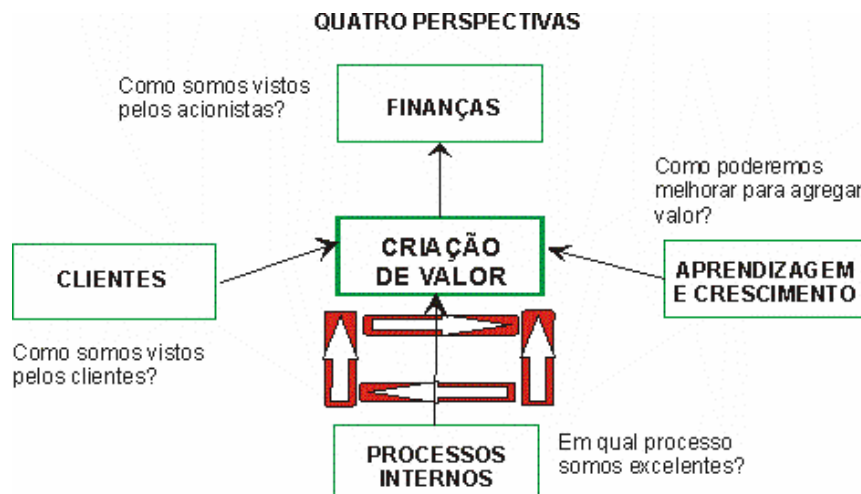
Princípio 4: Transformar a estratégia em tarefas de todos; e

Princípio 5: Converter a estratégia em processo contínuo.

Essa importância dos sistemas de avaliação de desempenho empresarial para o sucesso de uma estratégia de negócio torna-se um diferencial para as empresas competitivas. Como está se tratando de modelos de avaliação, KAPLAN e NORTON apresentam o conceito de Mapas Estratégicos, que seriam a “materialização” da estratégia (KAPLAN e NORTON, 2000). Essa talvez seja a visão mais realística da aplicação do BSC, tido como uma ferramenta de integração e comunicação estratégica, e não apenas de mensuração da estratégia.

Ao apresentarem a metodologia (KAPLAN e NORTON, 1997), os autores assumiram o lema “quantifique”. Ampliando tal visão, os mapas estratégicos transformam o foco para “comunique” (SILVA, 2003). Os mapas estratégicos, na verdade, retratam a dinâmica oferecida pelo BSC. A ferramenta utiliza-se da mesma definição de perspectivas do BSC, às quais os objetivos estratégicos são devidamente relacionados. O mapa estratégico fornece uma representação visual dos objetivos estratégicos de uma organização, bem como as relações de causa e efeito entre eles (SILVA, 2003). Toda essa dinâmica proporciona uma documentação útil a fim de desenvolver continuamente medidas para o controle, que guiarão a companhia mais rapidamente no sentido de alcançar seus objetivos e sua visão. O BSC permite desde o nível operacional, o entendimento da situação da companhia, algo necessário se a companhia pretender atingir o dinamismo de que precisa para ser competitiva no longo prazo (OLVE et al., 2001, p.42). O Balanced Scorecard (BSC) é um, método que auxilia nas discussões a respeito de para onde os negócios de uma empresa devem seguir. A idéia de ver um negócio em termos de um “scorecard” despertou um considerável interesse desde 1992, quando foi apresentada.

No BSC em todas as dimensões são definidos objetivos, indicadores, metas e iniciativas alinhadas com a necessidade da organização de forma clara e com foco na criação de valor. A figura 1 ilustra a estrutura de funcionamento de uma organização voltada para criação de valor.



Fonte: Adaptado de KAPLAN & NORTON (2000).

Figura 1: Organização voltada para criação de valor.

Estrutura básica da visão estratégica segundo KAPLAN & NORTON (2000):

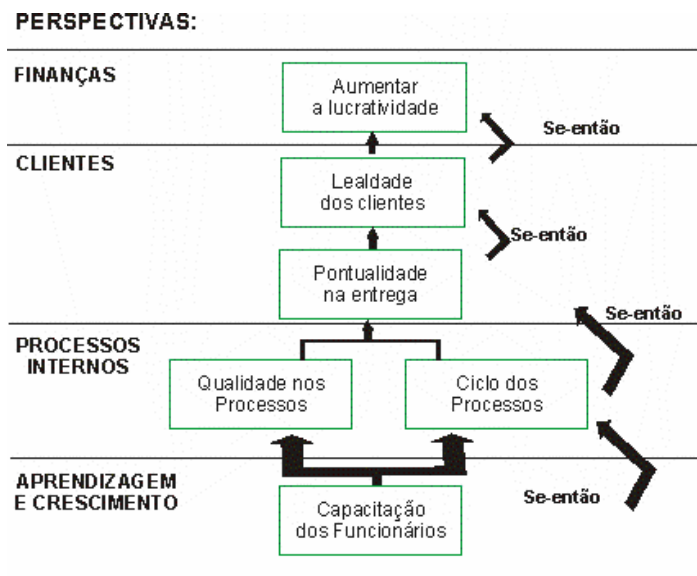


Fonte: Adaptado de KAPLAN & NORTON (2000).  
 Figura 2: Estrutura básica.

Quadro 1- Relação de causa e efeito

Perspectiva	Relação causa e efeito
Finanças	Permitir um crescimento de receita sustentável e uma gestão estratégica de custos.
Processos Internos	Buscar a excelência de desempenhos dos processos chaves.
Clientes	Nossa participação de mercado e relacionamento com clientes serão incrementados.
Aprendizagem e Crescimento	Teremos recursos, clima e motivação.

Fonte: Adaptado de KALLÁS, 2003.



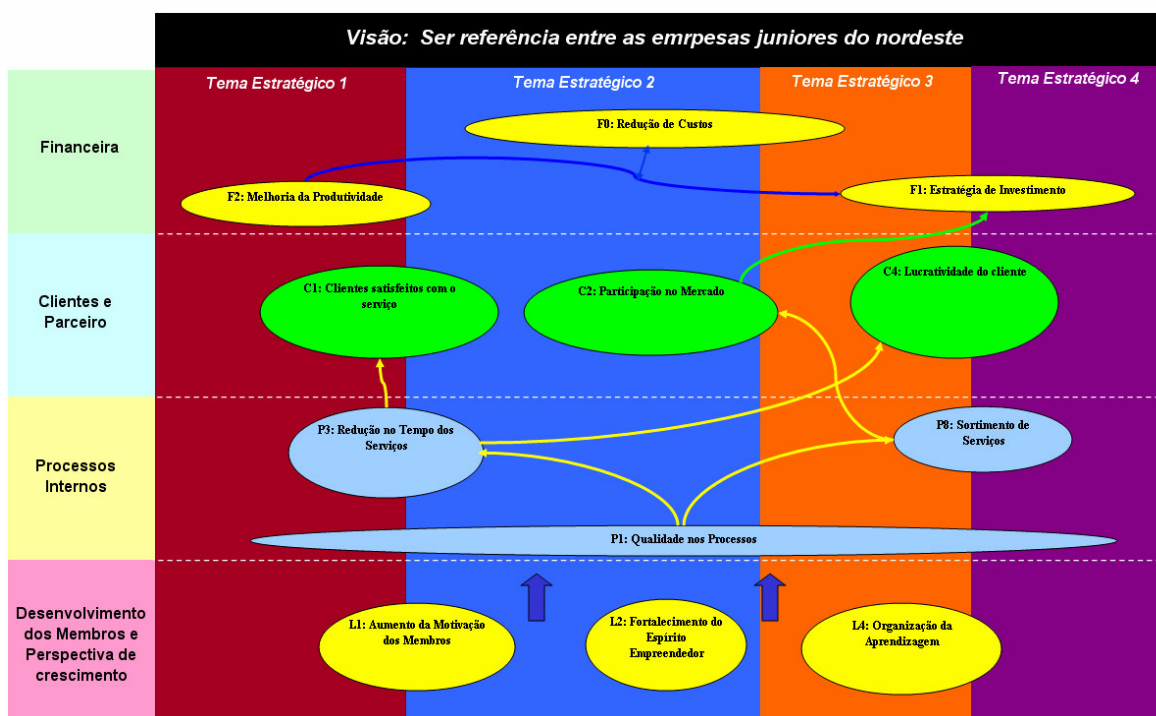
Fonte: Adaptado de KAPLAN e NORTON (1997).  
 Figura 3: Estrutura lógica de causa e efeito



## 6. BSC JUNIOR'S CONSULTORIA

Para a construção do balanced scorecard, foram utilizados como base os documentos de planejamento estratégico e BSC desenvolvidos pela Diretoria de Presidência, após o diagnóstico dos problemas de gestão. A Figura 4 apresenta o BSC desenvolvido pela Junior's Consultoria. Na parte superior é apresentada a missão e a visão da empresa, sendo que o restante da figura apresenta os objetivos estratégicos em relação de causa e efeito distribuídos nas quatro perspectivas. Em cada objetivo estratégico foram criados indicadores de desempenho selecionados para mensurar a performance do objetivo.

**Missão:** Promover a profissionalização dos alunos, aliando teoria e prática, estimulando o espírito empreendedor oferecendo serviços inovadores que estejam comprometidos com a ética e responsabilidade social.



Fonte: BSC Junior's Consultoria  
Figura 4: Mapa Estratégico Junior's Consultoria

Antes de dar início ao processo de gestão estratégica, através de um *scorecard*, a empresa era orientada pelo planejamento Estratégico. Entende-se que em alguns planejamentos apenas são abordadas as medidas financeiras. O planejamento da empresa era feito baseado em resultados de anos anteriores e quando não se cumpria o que estava definido eram feitas as devidas correções de curso nas reuniões da diretoria. Contudo, com o crescimento da competição no mercado e o novo paradigma social ditado pelo conhecimento e pela valorização do capital intelectual, a diretoria percebeu que havia a necessidade de monitorar indicadores não-financeiros.

Desta forma, a Junior's Consultoria procurou desenvolver um sistema mais dinâmico e arrojado para conduzir a estratégia da empresa de modo a implementar em seu dia-a-dia sua missão e a alcançar a visão de futuro.

Para a orientação estratégica da empresa Junior's Consultoria, tomou-se por base os cinco princípios apresentados por KALLÁS (2003). Compartilha-se a seguir os resultados da implantação do processo de orientação estratégica em consonância com conceitos do modelo BSC.

Princípio 1: Transformar a estratégia em termo operacionais;

Não é possível implementar a estratégia sem descrevê-la. O *balanced scorecard* possibilita um referencial para descrever e comunicar a estratégia. Os mapas estratégicos e os *scorecards* cuidam das lacunas deixadas pelos sistemas de mensuração dos ativos tangíveis das organizações. Os elos na mensuração das relações de causa e efeito nos mapas estratégicos mostram como os ativos intangíveis se transformam em resultados (financeiros) tangíveis (KAPLAN & NORTON, 2000).

Princípio 2: Alinhar a organização para criar sinergias;

As estratégias e os *scorecards* de todas as unidades devem estar alinhados e conectados uns aos outros, só assim a empresa poderá obter o máximo de eficácia. As ligações entre os *scorecards* permitem um eficiente gerenciamento das unidades de serviço compartilhado e de unidades de negócio descentralizadas (KAPLAN & NORTON, 2000).

Princípio 3: Transformar a estratégia em tarefa cotidiana de todos;

As organizações focalizadas na estratégia exigem que todos os empregados a compreendam e conduzam suas tarefas cotidianas de modo a contribuir para seu êxito. Trata-se de comunicação de cima para baixo. Os executivos devem usar o *balanced scorecard* como ferramenta nos processos de comunicar a estratégia e educar a organização (KALLÁS, 2003).

Princípio 4: Transformar a estratégia em processo contínuo;

Para KALLÁS (2003, p.62), “as empresas bem-sucedidas na adoção do *balanced scorecard* implementaram um processo de gerenciamento da estratégia. Trata-se do que se chamou de ‘processo *loop duplo*’, que integra o gerenciamento tático e o gerenciamento estratégico em um único processo ininterrupto e contínuo.”

Princípio 5: Liderança executiva para mobilizar a mudança.

A implantação do modelo BSC bem-sucedido inicia-se com o reconhecimento de que não se trata de um projeto de mensuração, mas, sim, de um programa de mudança. “Se as pessoas no topo não atuarem como líderes vibrantes do processo, as mudanças não ocorrerão e a estratégia não será implementada, perdendo-se a oportunidade de desempenho extraordinário” (KALLÁS, 2003, p.65).

#### 5.1. Desenvolvimento e implantação do BSC Jr's

A fase inicial do processo para a construção do sistema de gestão da estratégia se deu através da conscientização dos gestores sobre a importância de se ter um sistema de medição e acompanhamento dos resultados. A próxima fase foi o desenvolvimento e implementação do sistema junto aos envolvidos. Para comunicar todo o processo de implementação do BSC aos membros, são utilizados vários canais de comunicação como por exemplo, IntegraJR (oficina), InformaJR (*newsletter*), caixinha de feedback, e-mails e reuniões. A adoção dos conceitos de Gestão Participativa ajudou bastante nesta etapa. Atualmente, para o gerenciamento da estratégia, são realizadas reuniões semanais com a Diretoria. Nestas reuniões é feito o acompanhamento através de análise do alcance das metas e são tomadas as decisões quanto aos processos e os resultados não alcançados. Também, existem reuniões periódicas (trimestral), com o objetivo de comunicar resultados para todos membros, estudante, professores e parceiros.

O sistema de gestão da estratégia foi criado dentro da dinâmica do *software Excel* em utilizando-se de recursos de *Visual Basic e Hiperlink*. O BSC Jr's é formado por uma planilha principal onde apresenta “Mapa Estratégico” dividido em perspectivas (financeira, clientes e parceiros, processos internos e desenvolvimentos dos membros). Dentro de cada uma destas perspectivas existe uma série de indicadores de desempenho, com metas definidas tanto em termos numéricos como percentuais. Acessando cada indicador, abrirá outra planilha com uma tabela e um gráfico com os resultados mensais ou anuais, dependendo do indicador. Os links possibilitam também, buscar resultados de meses ou anos anteriores e principalmente, acompanhar praticamente em tempo real, se as metas que conduzirão ao sucesso da visão de futuro, estão sendo alcançadas.

Quadro 2 - Benefícios da integração do BSC ao sistema de gestão da organização

<b>AÇÕES</b>
Definir e tornar claro para todos a visão e a missão da organização, obtendo consenso geral em torno da estratégia em longo prazo;
Divulgar e implementar a estratégia em todos os níveis da organização;
Alinhar as metas individuais e departamentais com a estratégia das respectivas unidades de negócio;
Criar a capacidade de identificar oportunidades e orientar as iniciativas;
Facilitar as análises críticas periódicas e sistemáticas do desempenho em relação à estratégia adotada;
Obter <i>feedback</i> de modo a poder introduzir em tempo as melhorias estratégias que necessitem da formulação;
Gerenciar efetivamente por meio de processos multifuncionais.

Fonte: Adaptado de KALLÁS, 2003.

Neste contexto, o BSC tem apresentado ser o modelo que encontrou maior facilidade de implantação, em função da suas capacidade de ser flexível e efetivo no alinhamento entre o operacional e o estratégico. Este alinhamento deve ser visto como etapa de um processo contínuo de criação de valor, onde o BSC torna-se um instrumentalizador da mensuração e do foco da organização.

## 7. CONCLUSÕES

O artigo aborda a implantação do modelo BSC em uma Empresa Júnior. Na medida em que a inovação a introdução de ferramentas administrativas é uma atividade estratégica para a empresa, o direcionamento que ela procura imprimir aos negócios deve ser representado no BSC. Para isto, o artigo apresenta uma forma de inserção do BSC na empresa com foco de orientação estratégica. Entre as opções, o artigo defende a implantação através por base de cinco princípios. O artigo também versa outras questões, que devem ser mais exploradas. Entre elas, destaca-se a representação das relações de causa e efeito e o alinhamento entre indicadores.

Os princípios seguidos não se apresentam como metodologias, passo a passo de implantação ideal a ser seguido no caso de se elaborar um Balanced Scorecard para uma organização, e sim a partir da metodologia utilizada par a criação do BSC, associar a estes princípios. Mas, devido ao aprofundamento de obras sobre o assunto, pode se chegar a algumas conclusões representativas. A sua divisão permite um melhor entendimento estratégico e focaliza uma seqüência que permite a introdução da orientação estratégica para a organização.

Com relação à presença da formulação da estratégia no processo de elaboração, conclui-se que não há problema em diferenciar o processo de implantação, cabendo apenas considerar que, dentro desta metodologia, não se descreve um procedimento apropriado para a formulação da estratégia, sendo necessário recorrer a literatura especializada.

Devido a Empresa Júnior não possuir fins econômicos, as medidas não-financeiras tornaram-se mais relevantes no contexto, porém, os resultados financeiros superaram as expectativas. Acredita-se que sua contribuição vai além da medição de desempenho, controle e prevenção de erros. De forma genérica a melhoria dos processos internos levou a um aumento da satisfação dos clientes, parceiros e membros. Sua adaptação com ferramentas de competências gerenciais, contribuiu para a consolidação da gestão do conhecimento e aprendizagem gerencial. Seus benefícios são visíveis na melhoria da produtividade e qualidade dos serviços.

## 8. REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P; HAYES, Robert L. Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica. São Paulo: Atlas, 1990.

BETHLEM, A. Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BERTON, L. H. Balanced Scorecard: uma nova ferramenta de gestão. Revista da FAE. Curitiba, n.1/2, p.17-23, jan./dez., 1998.

CAMPOS, V.F. Gerenciamento pelas diretrizes (Hoshin Kanri). Belo Horizonte: Fundação Chistiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1996.

\_\_\_\_\_. Controle da qualidade total (no estilo japonês). Belo Horizonte: Fundação Chistiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1992.

DAY, G. S. A Dinâmica da estratégia competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

GASPARETTO, V., BORNIA, A.C. O Balanced Scorecard como uma ferramenta de feedback e aprendizado estratégico. In: VII ENCONTRO BRASILEIRO DE CUSTOS, 2000, Recife. Anais. Recife: Editora Universitária - UFPE, 2000.

GHEMAWAT, Pankaj. *A estratégia e o cenário dos negócios: textos e casos*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GRACIOSO, F. Planejamento estratégico orientado para o mercado. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MENDONÇA, Ana Carolina Ávila. Empresa Junior: identificação dos resultados na formação de administradores. Monografia de Conclusão do Curso de Administração de Empresas da UFAL, Maceió, 2003.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. O processo da estratégia. Tradução de James Sunderland Cook. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MONTGOMERY, Cynthia A. & PORTER, Michael E..Estratégia: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

OLIVEIRA, D. P.R. Planejamento estratégico. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

OLVE, Mils-Göran; ROY, Jan; Wetter, Magnus. Condutores da performance: um guia prático para o uso do “Balanced Scorecard”. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

- PATON, C et. al. O uso do Balanced Scorecard como um sistema de gestão estratégica. In: VII ENCONTRO BRASILEIRO DE CUSTOS, 2000, Recife. Anais. Recife: Editora Universitária - UFPE, 2000.
- PORTER, M. E. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1985.
- \_\_\_\_\_. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1989.
- KALLÁS, David. *Balanced Scorecard: aplicação e impactos. Um estudo com jogos de empresas*. Dissertação de Mestrado. São Paulo: FEA/USP, 2003.
- KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P.. *Estratégia em ação: balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *The Balanced Scorecard: measures that drive Performance*. Boston: Harvard Business Review, Jan./fev., 1992.
- \_\_\_\_\_. *Balanced Scorecard*. HSM Management, n. 11, nov./dez., 1998.
- \_\_\_\_\_. *Balanced Scorecard: a estratégia em ação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- \_\_\_\_\_. *Using The Balance Scorecard as a strategic management system*. Boston: Harvard Business Review, jan./fev., 1996.
- KIMURA, R.; SUEN, S. *Ferramentas de análise gerencial baseadas em modelos de decisão multicriteriais. ERA eletrônica*. São Paulo: FGV-EASP, v.2, n.1, jan-jun. 2003.
- RUAS, E. B. Criação de indicadores estratégicos para o Instituto de Pesquisas Tecnológicas, 2003.
- SILVA, Leandro Costa. *O balanced scorecard e o processo estratégico*. Pós-Graduação em Gestão Empresarial. Rio de Janeiro: COPPE/UFRJ, 2003.
- SILVEIRA, Carlos Eduardo Macena. Empresa junior e empregabilidade: um estudo com os alunos do curso de administração da UFAL em 1999 e 2000. Monografia de Conclusão do Curso de Administração de Empresas da UFAL, Maceió, 2002.
- SLACK, N. *et al*. Administração da Produção. São Paulo: Atlas, 1997.
- THOMPSON JR, Arthur A.; STRICKLAND III, A.J. Planejamento estratégico. São Paulo: Pioneira, 2000.
- VASCONCELOS FILHO, P.; MACHADO, A. de M. V. Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1982.
- ZACCARELLI, S. B. Estratégia e sucesso nas empresas. São Paulo: Saraiva, 2000.