

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E O “BALANCED SCORECARD”: ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA PRESTADORA DE SERVIÇOS

Marcos Antonio Ribeiro andrade
marcos.andrade@foa.org.br
UniFOa

Lizandro Augusto Leite Zerbone
lizandro.zerbone@foa.org.br
UniFOA

Resumo: A administração de uma organização requer planejamento cuidadoso onde as decisões devem ser baseadas na probabilidade e não na necessidade lógica. No Brasil, grupos empresariais vêm percebendo no “Balanced Scorecard” (BSC), uma ferramenta eficiente de gestão que, conseqüentemente, pode contribuir na construção de estratégia. Considerando o pressuposto do BSC como ferramenta de gestão, este trabalho tem como objetivo o estudo do planejamento estratégico e o BSC e a utilização dessa ferramenta pela empresa Alfa. Foi aplicada uma pesquisa tipo estudo de caso com abordagem qualitativa através de questionário e entrevistas com os responsáveis pelo planejamento e implantação do BSC. Foi pesquisado tanto o processo de elaboração de estratégia da empresa como o uso do BSC. No caso estudado, concluiu-se que o BSC está sendo utilizado de maneira limitada, servindo apenas como instrumento de avaliação, controle e fiscalização da consecução do Planejamento Estratégico.

Palavras Chave: Planejamento Estratégico - Balanced Scorecard BSC - Planejamento - Ferramenta de Gestão - Instrumento de avaliação

1 INTRODUÇÃO

Definir estratégia significa examinar as muitas facetas que envolvem as organizações. Deste ponto de vista a estratégia torna-se uma ferramenta fundamental através da qual uma organização pode defender sua continuidade, enquanto que gerencia sua adaptação ao meio ambiente para garantir vantagens competitivas. (WIT & MEYER, 1994, p.12)

A idéia de estratégia não é nova, tendo sido iniciada no século XIX. Segundo Lodi (1993, p.15), Von Clausewitz considerou que a disciplina era um requisito para a organização. Em seu tratado *Sobre a Guerra e nos Princípios de Guerra* ele escreveu que: “Administrar uma grande organização requer planejamento cuidadoso. Todas as decisões devem ser baseadas na probabilidade e não na necessidade lógica, é planejar de modo a minimizar essa incerteza” (LODI 1993, p. 15).

No Brasil grupos empresariais como Gerdal, Petrobrás, Ultra, Suzano e Unibanco vêm percebendo no *Balance Scorecard* (BSC), uma ferramenta eficiente de gestão que, conseqüentemente, pode contribuir na construção de estratégia. O BSC é um sistema de gestão baseada em um conjunto de indicadores de desempenho que proporcionam aos gerentes uma visão rápida e abrangente de toda a empresa. Contemplam indicadores, que permitem a visualização do resultado das ações passadas, e os indicadores operacionais, ligados com a satisfação dos clientes, com os processos internos e o aprendizado e crescimento. Dessa forma é oferecido aos gerentes e tomadores de decisão, uma visão estratégica sobre a necessidade de construção e capacidades e a aquisição dos ativos imprescindíveis para o crescimento futuro (KAPLAN E NORTON, 1997, p.2).

Considerando o pressuposto do BSC como ferramenta de gestão, este trabalho tem como objetivo o estudo do Planejamento Estratégico e o *Balanced Scorecard* e a utilização dessas ferramentas pela Empresa Alfa. Para isso, na primeira parte faz-se um discurso da elaboração de estratégias seguido da origem do BSC, suas características, vantagens e desvantagens e aplicações,

2 O PROCESSO DE ELABORAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

Até a década de setenta, o processo de elaboração de estratégias estava intimamente ligado ao planejamento estratégico. Ao menos até a crise do petróleo da década de setenta, o planejamento estratégico esteve sempre vinculado a ambientes econômico-políticos estável.

Amplamente aceito até os anos sessenta, autores como Mintzberg (1994), James (1984), Gray (1993), Hamel & Prahalad (1994), constataram as fragilidades do planejamento estratégico, enquanto instrumento de gestão. Assim, surgiram novas abordagens para a elaboração de estratégias. Entre elas, conforme salientam Gaj (1987) e Oliveira (1995) pode-se citar a Administração Estratégica e o Pensamento Estratégico citado por Dixit & Nalebuff (1994).

Como conseqüência do ingresso destes novos instrumentos de gestão, a literatura, a respeito do processo de elaboração de estratégias ampliou-se sensivelmente. Passou-se a admitir que os processos de elaboração de estratégias podem ocorrer de diversas maneiras. Entre essas maneiras, as mais citadas pela literatura, estão o próprio planejamento, o modo empreendedor, o modo incremental, o planejamento estratégico e a estratégia emergente. Neste artigo faz-se uma revisão desses conceitos e também do *Balanced Scorecard* como ferramenta de mensuração (medição) e controle.

2.1 Modo Empreendedor

O modo empreendedor de elaboração de estratégias é mais comum em pequenas organizações, onde o(s) fundador(es) atua(m) diretamente tomando decisões. O papel desse estrategista está ligado essencialmente à inovação, a ambientes de incerteza e alta concorrência, reforçado por um período de alto índice falimentar (Mintzberg, 1973, p.44).

Há quatro características básicas do modo empreendedor, citadas por Mintzberg (1973, p. 45):

- **O processo de elaboração de estratégias é dominado pela busca de novas oportunidades:** a organização empreendedora é focada em oportunidades; os problemas são secundários. A orientação que a organização possui é sempre mais pró-ativa do que reativa.
- **O poder é centralizado nas mãos do administrador geral:** o poder é centrado nas mãos daquele que é capaz de traçar estratégias de ação para a empresa. Não existe qualquer forma de planificação. As estratégias são formuladas a partir da própria visão do empreendedor, isto é, seu plano pessoal de ataque.
- **O modo empreendedor é caracterizado por dramáticos avanços ao encarar a incerteza:** as estratégias são montadas a partir de amplas decisões. Em meio à incerteza, o empreendedor procura descobrir onde sua organização pode obter algum ganho.
- **O objetivo principal da organização é o crescimento:** segundo McClelland, citado por Mintzberg (1973, p.46), o empreendedor é motivado por sua necessidade de conquistar. Como os objetivos organizacionais são a extensão de seus próprios objetivos, pode-se concluir que o grande objetivo estratégico de uma organização orientada por um método empreendedor de formulação de estratégias é o crescimento - a manifestação mais tangível da conquista.

2.2 O Modo Incremental

O modo incremental, ou o incrementalismo lógico como o nomeia Quinn (1978; 1980), como processo de elaboração de estratégias posiciona-se tendo a orientação forte tanto de processo como de objetivos. Para Idenburg (1993, p.135), o incrementalismo lógico segue a idéia de que todo processo bem sucedido de desenvolvimento de estratégias tem elementos bem definidos de orientação de objetivos e de orientação de processos.

Na percepção do incrementalismo lógico, a implementação planejada de uma estratégia é uma ilusão. O processo ocorre passo a passo. Contudo, cada fase tem sua própria lógica interna, sendo impossível, dessa maneira, prever e/ou planejar tudo. Por vezes a estrutura segue a estratégia, mas a estrutura organizacional também impacta no desenvolvimento de estratégias. O que vai determinar, então, o próximo passo é a observação que se está fazendo a partir do presente.

A racionalidade não é o único fator determinante na elaboração de estratégias. Elas são desenvolvidas levando em conta também emoção, dúvidas, preocupações, intuição e desgaste (Idenburg, 1993, p.135-6). Os processos usados para chegar a uma estratégia total são puramente fragmentados, evolucionários e altamente intuitivos (QUINN, 1978, p.7).

A base da utilização do processo incremental para a elaboração de estratégias é a participação. Quinn (1978, p.9; 1980, p.3-4) afirma que, os tomadores de decisão dos altos níveis tentam lidar inicialmente com eventos de maneira incremental. No entanto, não é possível para

eles saber todas as ações alternativas que podem auxiliá-los. Dessa maneira, alguns deles preferem esperar, ou tomar decisões vagas. Assim sendo, encorajam os níveis mais baixos de tomada de decisão a participarem mais, e desta maneira, a fornecerem um volume maior de informações.

Grandes mudanças organizacionais também podem definir novas estratégias que não podem ser previstas completamente. Em algumas situações, os executivos talvez possam prever uma direção, mas não podem precisar a natureza que a última estratégia terá por resultado. Em todo caso, grandes mudanças organizacionais criam novos estresses não esperados; oportunidades; bases de poder; centros de informação e relação de credibilidade que afeta ambos: planos prévios e estratégias futuras (QUINN, 1978, p.12).

Enfim, no modo incremental pode ser resumido afirmando-se que um estrategista tem que esperar que eventos ocorram para depois atuar. Avanços tecnológicos têm que aguardar novos conhecimentos, invenções ou acidentes de sorte. Muitas vezes, a adoção de uma estratégia específica depende do momento ou da seqüência de determinados acontecimentos. Conforme eles ocorram, os executivos podem perceber as direções específicas nas quais as organizações deveriam e poderiam mover-se. Eles podem procurar movimentos mais agressivos e comprometimento para suas novas percepções, sem paralisar atividades que estejam em andamento. Com isso, evitam reações desnecessárias aos seus propósitos (QUINN, 1980, p.9-10).

2.3 Planejamento Racional

Idenburg (1993, p.133) cita que, no planejamento racional, ou planejamento estratégico há grupos distintos trabalhando: aqueles que planejam e aqueles que executam o que foi planejado. Após a seleção das melhores alternativas por parte dos planejadores, são usados argumentos racionais e considerações analíticas para tornar mais claras as estratégias, já que serão outras pessoas que irão implementar o programa. Essa implementação é feita via *Administração por Objetivos* (id.ib. p.133-4), onde, de acordo com Drucker (1998, p.421), cada membro da empresa presta a ela uma contribuição diferente, mas todos devem colaborar para o alcance da meta comum. Os esforços de cada um devem tomar o mesmo sentido, e as diferentes contribuições devem compor-se entre si, de maneira a produzir um todo. Faz-se necessário que seja deliberadamente organizada e se torne lei básica a reger a atividade de todo grupo dirigente.

Algumas das técnicas associadas a esse tipo ao planejamento estratégico, conforme Idenburg (1993, p.134) são:

- análise de porta-fólio (BCG);
- PIMS (*Profit Impact of Market Strategy*);
- *benchmarking* .

Para Quinn (1978, p.7), a abordagem formal do planejamento baseia-se em:

- Analisar a situação interna: pontos fortes, pontos fracos, competências e problemas.
- Projetar a linha de produtos, lucros, vendas, investimentos, construção de cenários.
- Analisar as ações selecionadas do ambiente externo e dos concorrentes, como oportunidades e ameaças.
- Estabelecer objetivos arrojados como alvos para os planos dos grupos subordinados.
- Identificar a diferença (*gap*) entre o resultado esperado e o desejado.
- Comunicar as assimilações do planejamento para as divisões.

- Solicitar propostas dos grupos subordinados em termos de objetivos, recursos necessários.
- Solicitar, se for o caso, estudos de alternativas, oportunidades contingenciais de longo prazo.
- Rever e aprovar os planos das divisões e somá-los às necessidades corporativas.
- Desenvolver orçamentos de longo prazo relacionados aos planos .
- Implementar os planos, monitorar e avaliar o desempenho (contra os planos ou contra os orçamentos).

Para o Idenburg (1993), nesse tipo de elaboração, o planejamento é baseado na aceitação de um mundo mais ou menos previsível no qual a posição futura da companhia pode ser determinada em termos de objetivos quantificáveis e, as pessoas agem de maneira estruturada e racional.

2.4 Estratégia Emergente

Uma das primeiras críticas ao planejamento como forma de elaboração de estratégias partiu de Henry Mintzberg. O autor escreve que a ênfase que se deu ao planejamento transformou-o em panacéia, coisa que efetivamente ele não era (Mintzberg, 1973, p.52). É a partir dessa discussão, que Mintzberg começa a descrever o método pelo qual as estratégias emergem da organização. Isto significa que não é necessário haver um método formalizado. O autor explica que os administradores se situam entre as capacidades passadas da corporação e o futuro, oferecido pelas oportunidades de mercado (Mintzberg, 1993, p.109).

A elaboração de estratégias pode ocorrer de forma deliberada, quando, primeiro se pensa, depois se age. Formula-se, depois se implementa. Quando, no entanto, admite-se a existência de um processo emergente, passa-se a perceber que não há necessariamente uma distinção entre fazer e implementar uma estratégia. Ambos se completam. Então, a implementação está vinculada à formulação das estratégias e vice-versa. O grupo que formula as estratégias deve ser o mesmo que irá implantá-las. Isto, por sinal, acaba facilitando o processo de aprendizagem organizacional.

Estratégia emergente é aquela que surge, sem necessariamente vir de um processo de elaboração formalizado. As pessoas formulam as estratégias porque acreditam que elas são importantes e/ou necessárias. Elas não aguardam autorizações ou regras para atuar. Desta forma, os estrategistas acumulam um aprendizado e é possível desenvolver estratégias de forma rápida, pois tal método exige que a implementação se dê pelas mesmas pessoas que formulam a estratégia. Mintzberg (1993, p.112) afirma que, dessa maneira, ocorre a *união entre mãos e mentes*.

O grande desafio do processo de elaboração de estratégias, ou artesanato estratégico como prefere Mintzberg (1993, p.112), é perceber as alterações, descontinuidades sutis que podem determinar um negócio no futuro. Para tanto, é necessário estar atento. Em organizações complexas, só é possível fazer surgir estratégias emergentes a partir de alguns pressupostos. Administrar estratégia nesse caso significa construir estruturas flexíveis, combinar pessoas criativas, definir estratégias do tipo guarda - chuva, onde os subsistemas estratégicos contribuem para a formulação da estratégia organizacional sendo que na sua implantação são admitidos padrões emergentes (Mintzberg, 1993, p.118).

Por fim, o administrador deve ter bom senso para saber quando explorar uma estratégia estabelecida ou quando encorajar a derrubada da mesma. Tem-se que pensar no futuro levando

em conta o passado, para Mintzberg (1993). O autor conclui que, fazer a estratégia requer uma síntese natural do futuro, presente e passado.

O processo de elaboração de estratégias emergentes possui implantação complexa. É necessário que a organização seja o mais democrática possível. Este valor cultural pode-se tornar um facilitador do micro ambiente, do ponto de vista comportamental, para a formulação de estratégias. Outro ponto é que o controle central, como apontado por Mintzberg (1993, p.112), tende a ser bloqueado pelas pessoas. Portanto, é necessário desenvolver padrões que facilitem formas alternativas de controle. As estratégias emergentes, por si só, não são suficientes para garantir um desempenho superior. Passaria a ser necessária, a existência de processos que permitissem ambos, tanto estratégias emergentes quanto estratégias deliberadas.

3 ORIGEM DO BSC

O “Balanced Scorecard” (BSC) surgiu de fato pela primeira vez em 1990 como um estudo intitulado “Measuring Performance in the Organization of the Future”, patrocinado pela KPMG junto ao instituto Nolan Norton, que realizou a pesquisa entre diversas empresas. Essa pesquisa estava motivada pela crença de que métodos existentes para avaliação do desempenho empresarial, em geral apoiado nos indicadores contábeis e financeiros, estavam se tornando obsoletos. Os participantes do estudo acreditavam que depender de medidas de desempenho consolidadas, baseadas em dados financeiros estava prejudicando a capacidade das empresas em criar valor econômico para o futuro (KAPLAN e NORTON 1997, p.VII).

Executivos, consultores e professores universitários se reuniram por várias vezes no final dos anos 1980, para examinar painéis de indicadores de desempenho empresarial, e discutiram a ferramenta conhecida como “Balanced Scorecard”, criado por Robert S. Kaplan e David P. Norton, em 1992 (NETO 2001, p. 78).

As discussões do grupo levaram a uma ampliação do “scorecard” que se transformou no que se chama de “Balanced Scorecard”, organizado em torno de quatro perspectivas distintas: financeira, do cliente, dos processos internos, do aprendizado e crescimento (KAPLAN e NORTON 1997, p.VIII).

As experiências revelaram que executivos utilizavam o BSC não apenas para esclarecer e comunicar a estratégia, mas também para gerenciá-la. O BSC deixou de ser um sistema de medição e aperfeiçoamento para se transformar em um sistema gerencial.

A aplicação do BSC permitiu que as organizações executassem seus planejamentos estratégicos, integrando o sistema de medidas com o sistema gerencial, baseado na simples premissa de que medição do desempenho pode ser aplicada em todos os departamentos, ajudando as pessoas a executar suas estratégias. Há um balanceamento entre indicadores financeiros e não financeiros, relacionando o BSC com o desempenho das organizações, permitindo um gerenciamento com foco nas estratégias, e tornando-as ações (KAPLAN e NORTON, 1997).

A proposta é derivar esse conjunto de indicadores de acordo com a missão da empresa, sua estratégia, tecnologia e cultura. Assim, diferentes situações de mercado, estratégias de produtos e ambientes competitivos requerem diferentes “scorecards”. O ponto central do modelo não é o controle e sim, a visão, e a missão da empresa (COSTA 2002, p. 15).

3.1 Características

A filosofia do BSC é a de colocar a visão e a estratégia no centro do sistema de gestão, ao invés do controle. Ao estabelecer metas e objetivos, a alta administração deixa a cargo dos níveis operacionais a tarefa de definir os caminhos para alcançá-las.

Para Kaplan e Norton (1997), o BSC incorpora os “Scorecards” em torno das saídas internas do processo, mas também adiciona o uso dos “Scorecards” em torno das estratégias da empresa, criando um processo que permite uma tradução da estratégia em termos operacionais, conforme demonstrado na Figura 1.



Figura 1: Tradução de estratégia em termos operacionais

Fonte. Kaplan e Norton (1997, p.10)

Conforme a figura 1 apresentada, acredita que se pode identificar uma relação de finalidade e não de causalidade. A finalidade, que é mais ambígua e complexa, ocorre quando as ações humanas, seus desejos e sua visão estão inter-relacionados, ou seja, quando uma pessoa acredita que uma ação é o meio para atingir um fim, assim sendo, é o fim e aquela crença que provocam a ação.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 11) “não se pode melhorar o que não se pode medir”. Assim, medidas devem ser desenvolvidas baseadas nas prioridades do plano estratégico, que fornece o foco da empresa, os critérios e as estratégias gerenciais mais importantes para o momento.

O valor das medidas está em sua habilidade de fornecer uma base factual. Kaplan e Norton (1997) definiram que:

- (a) o BSC é estratégico para mostrar o status atual da organização de muitas perspectivas;
- (b) o gabarito diagnóstico entre os vários processos serve para guiar melhorias em base contínua;
- (c) as tendências de desempenho ao longo do tempo são traçadas com medidas;
- (d) o BSC em torno das próprias medidas serve de base para as medidas traçadas;
- (e) o BSC introduz quantitativamente métodos e modelos de previsão para o sistema de sustentação de decisão.

O BSC produz maior impacto ao ser utilizado para introduzir a mudança organizacional. Segundo Kaplan e Norton (1997), para alcançar objetivos financeiros a empresa deve estabelecer metas de superação para seus processos de atendimento aos clientes, processos internos, e

objetivos de aprendizado e crescimento. O ideal é que as metas relacionadas aos clientes derivem da satisfação ou da superação das suas expectativas. Sendo que, depois de estabelecer as metas para os clientes, os processos internos de aprendizagem e crescimento, a empresa estará em condições de alinhar suas iniciativas estratégicas de qualidade, tempo de resposta e reengenharia para alcançar os objetivos relevantes.

As metas e as iniciativas estratégicas, para Kaplan e Norton (1997), derivam de medidas dos *scorecard*, tais como reduções radicais do tempo dos ciclos de processamento de pedidos, redução do tempo de lançamentos de novos produtos e o aumento da qualificação de funcionários. Descrevem ainda que, o processo gerencial de planejamento e estabelecimento de metas permite que a empresa: qualifique os resultados pretendidos em longo prazo; identifique mecanismos e forneça recursos de curto prazo para que os resultados sejam alcançados e, estabeleça referenciais de curto prazo para medidas financeiras e não financeiras do “scorecard”.

Entretanto, as empresa não podem ser tão lineares ou estáveis, pois operando em ambientes turbulentos, ela necessita de retorno sobre suas estratégias. Nesse ambiente em constantes transformações, novas estratégias podem surgir do aproveitamento de oportunidades ou de resposta a ameaças não previstas na formulação do plano estratégico inicial.

Kaplan e Norton (1997) identificam quatro passos na implementação do BSC, esclarecendo e traduzindo a visão e a estratégia, comunicando e estabelecendo vinculações planejando e estabelecendo metas de aprendizado e retorno estratégico:

- **Perspectiva Financeira:** de acordo com Kaplan e Norton (1997, p.26), o *Balanced Scorecard* conserva a perspectiva financeira, visto que as medidas financeiras são valiosas para sintetizar as conseqüências econômicas imediatas de ações consumadas. As medidas financeiras de desempenho indicam se a estratégia de uma empresa, sua implantação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. Costa (2001, p. 30) acrescenta que em geral, esse êxito é medido pela lucratividade, pelo seu crescimento e pelo incremento do valor para o acionista (“shareholder value”). Se os indicadores financeiros não mostram o esperado, pode haver problemas na execução, na implantação ou até mesmo na definição das estratégias.
- **Perspectiva do Cliente:** Kaplan e Norton (1997, p.26) salienta que o “Balanced Scorecard” permite aos executivos identificar os seguimentos de clientes e mercados nos quais a unidade de negócio competirá e as medidas do desempenho dessa unidade nesses segmentos-alvo. Entre as medidas essenciais de resultado estão a satisfação do cliente, retenção de clientes, a aquisição de novos clientes, a lucratividade dos clientes e a participação em contas (clientes) nos segmentos-alvo.
- **Perspectiva dos Processos Internos:** Os processos permitem que unidade de negócios ofereça as propostas de valor capazes de atrair e reter clientes em segmentos-alvo de mercado e satisfaça as expectativas que os acionistas têm de retornos financeiros. Costa (2001, p.36) ressalta que as necessidades dos clientes e as metas financeiras estabelecidas norteiam os processos internos que a empresa precisa ter para satisfazê-las. As empresas precisam definir os processos e as competências que auxiliam superar e especificar medidas adequadas para avaliar se o objetivo está sendo atingido (KAPLAN E NORTON, 1997, p.27).
- **Perspectiva do Aprendizado e Crescimento:** A quarta perspectiva do *Balanced Scorecard* identifica a infra-estrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria em longo prazo. Kaplan e Norton (1997, p.29) atestam, ainda, que o

aprendizado e o crescimento organizacional provém de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimento organizacionais.

As empresas terão de investir na reciclagem de funcionários; no aperfeiçoamento da tecnologia da informação e dos sistemas; e no alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais. Costa (2001, p. 38) acrescenta que as empresas devem estabelecer as metas e traduzi-las de modo específico, criando indicativos de melhoramento nos processos ou focar-se no desenvolvimento de novos produtos ou processos, dependendo daquilo que a empresa considera como fator crítico para o sucesso.

De acordo com Kaplan e Norton (1997 p.283), a meta do projeto de um “scorecard” não é desenvolver um novo conjunto de medidas. Os indicadores, a maneira como se descreve resultados e metas, são, de fato uma poderosa ferramenta de motivação e avaliação. Os autores acrescentam que a estrutura de indicadores no BSC deve ser implantada visando desenvolver um novo sistema gerencial.

Costa (2001 p.15) define o ponto central do modelo (BSC), como a visão e a missão da empresa. As etapas são as seguintes: análise e compreensão da estratégia da organização; o inter-relacionamento de objetivos estratégicos; definição de indicadores-chave de desempenho; monitoramento e avaliação da estratégia.

A definição de visão, missão e as estratégias da empresa serão o início para o desenvolvimento de uma proposta de medidas de desempenho. A estratégia da empresa deverá constituir basicamente na tradução da missão e visão da empresa em objetivos estratégicos com medidas de desempenho concretas e metas específicas. Assim virão satisfazer as perspectivas financeiras, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento como idealizado por Kaplan e Norton (1997).

3.2 Vantagens e Desvantagens

Para Profeta e Goldszmidt (2002, p.3), os conceitos básicos do BSC não são inovadores, tendo sido tratados anteriormente por Rensis Likert (1961), que desenvolvia a idéia, a implantação dos sistemas de medição de desempenho e a necessidade de mensuração de ativos intangíveis. Likert não se refere à estratégia propriamente dita. O termo passa a ser utilizado de forma mais incisiva a partir da década e 1970. Embora os conceitos não sejam novos, o BSC apresenta uma estrutura coerente e operacionalizada por meio de um mapa de estratégia.

Já em 1969, encontramos afirmações nesta direção: “O que é mais completo é o conjunto de fatores de causa e efeito que determinam a conexão entre a estratégia e operações de produção (SKINNER apud PROFETA e GOLDSZMIDT 2002 p.3).

Costa (2001, p.127) ressalta que a disseminação do BSC foi acompanhada pela compreensão equivocada e, conseqüentemente, surgiram muitas críticas indevidas, entre as quais destacam-se:

- “1) o uso de medidas genéricas;
- 2) a ausência de tratamento da relação entre eficiência e eficácia, dos fatores de benchmarking”, dos fatores incontroláveis e da ligação entre medias de desempenho qualitativo e de desempenho financeiro;
- 3) a rigidez do modelo;
- 4) considerações do ambiente externo à empresa serem limitadas ao âmbito dos clientes;

5) deficiência no tratamento dos empregados e da tecnologia da informação COSTA (2001, p.127).”

Cates (apud Costa 2001, p.129) critica o BSC por não estabelecer a ligação entre as medidas não tradicionais e os resultados financeiros, não permitindo traduzir indicadores de desempenho qualitativo em sinais de qualidade financeira.

De acordo com Costa (2001, p.129), esta crítica não procede, pois a ligação formal é feita mediante os relacionamentos de causa e efeito entre os fatores críticos de sucesso. A estratégia é um conjunto de hipóteses sobre relacionamentos de causa e efeito entre variáveis. Esses relacionamentos de causa e efeito podem ser expressos por uma seqüência de afirmações do tipo “*se então*” [sic], fazendo uma série de suposições acerca desses relacionamentos.

Costa (2001, p.135), conclui que o BSC não traz qualquer conceito novo, mas faz repensar temas antigos, chamando a atenção para pontos que estavam esquecidos ou mal compreendidos, mostrando como conhecimentos estabelecidos podem ser aplicados aos tempos modernos, para atender às exigências impostas pelo ambiente mais competitivo entre as empresas.

Segundo Pace e Basso (2001, p.7), no modelo de Kaplan e Norton, a relação causal é: medida de aprendizado e crescimento; medidas de processos internos; medidas da perspectiva dos clientes; medidas financeiras. Assim os autores questionam a existência de causalidade.

Granger (apud Pace e Basso, 2001, p.7) cita o trabalho de Arnold Zellner, que se sustenta no trabalho do filósofo H. Feigl, que argumenta que o conceito de causalidade é definido em termos de previsibilidade sujeita a uma lei.

De acordo com Friedman (apud Pace e Basso, 2001, p.7), acredita-se que a incorporação da previsibilidade aproxima este grau de crença à visão dos monetaristas que afirmam que o grau de importância de uma teoria é mensurado pelo poder da previsão. Teorias que são falseadas constantemente devido ao fraco poder de previsão não deveriam ser enquadradas no rol das teorias bem fundamentadas (PACE e BASSO, 2001, p.7).

A finalidade que é mais ambígua e complexa ocorre quando as ações humanas, seus desejos e sua visão estão inter-relacionados, ou seja, quando uma pessoa acredita que uma ação é o meio para atingir um fim; o fim é aquela crença que provoca a ação (NORREKLIT apud PACE e BASSO 2001, p.8).

De acordo com Stivers e Joyce (apud Goldszmidt, 2003, p.3), a resistência à mudança é outro fator a ser levado em conta. Baseado em sua experiência e em uma revisão de literatura, afirmam que, se a cultura organizacional é de aceitação de mudança e encorajamento da inovação, a resistência ao BSC pode não ser uma barreira importante. Lembram também que a gestão do desempenho força os indivíduos a serem mais responsabilizados por suas ações, o que pode ser prejudicial em culturas organizacionais favoráveis a mudanças.

Exalta Goldszmidt (2003, p.11), dentre as falhas mais graves às quais o BSC está sujeito, Kaplan (1999) cita que as responsabilidades do BSC não desçam na hierarquia, já que o objetivo do BSC é disseminar-se pela organização, sendo refinado e adaptado a cada grupo.

Este ponto é enfatizado por Paladino (2000), que destaca a limitação do BSC apenas para os olhos da gerência, e não compartilhado com todos os funcionários como uma das principais razões para que uma companhia perca o alinhamento estratégico (GOLDSZMIDT, 2003, p.11).

No que se refere às culturas nacionais, Kaplan e Norton (2001) afirmam que o BSC tem se adaptado bem a diferentes culturas em todo o mundo, exigindo apenas alguma maturidade e sofisticação gerencial, estilo de gestão participativo e não autoritário. Isto sugere ser a cultura

organizacional, mais do que a do país em que a empresa opera um fator crítico (GOLDSZMIDT, 2003, p.3).

4 METODOLOGIA

Com o objetivo de analisar as estratégias utilizadas pela Empresa Alfa, e tendo o *Balanced Scorecard* como indicador de desempenho e uma ferramenta de medição e controle no setor de serviços, aplicou-se uma pesquisa tipo estudo de caso, que segundo Yin (2001, p 19) é uma das muitas maneiras de se fazer pesquisa em Ciências Sociais. É uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto. O estudo de caso difere do método histórico, por se referir ao presente a não ao passado (YIN apud ROESCH 1996, p.146)

A abordagem utilizada foi qualitativa que, para Fachin (1993, P.75), “é caracterizada pelos seus atributos e relaciona-se a aspectos não somente mensuráveis, mas também definidos descritivamente”.

Foram aplicados questionários como instrumento de coleta de dados, conforme apresentado no quadro 1, que de acordo com Richardson (1985), têm por finalidade obter-se informações preliminares da organização. Também foram efetuadas entrevistas não diretivas que, têm uma orientação mínima nas perguntas, podendo ser coletadas impressões dos entrevistados, além das informações que se busca. E como forma de se obter maior conhecimento sobre a empresa pesquisada foi realizado uma pesquisa bibliográfica.

Estratégia	<p>Conceitualização de estratégia; Identificação do tipo de processo; Estratégia principal utilizada; Identificação dos tomadores de decisão; Geração de novas idéias; Organização interna; Relacionamento com os concorrentes e o mercado.</p>
BSC	<p>Conceitualização do <i>Balanced Scorecard</i>; BSC no planejamento estratégico; O BSC como única ferramenta de controle e mensuração dos resultados; Influencia dos resultados obtidos com o BSC na produtividade da empresa e/ ou departamento.</p>

Quadro 1: temas abordados no questionário

Fonte: pesquisa realizada

A empresa Alfa é uma instituição pública que possui uma administração central com sede em Brasília (DF), e vinte e quatro (24) regionais localizadas uma em cada estado do território nacional, sendo que quatro diretorias regionais (DRs) abrangem dois Estados que são responsáveis pela organização da empresa. De acordo com Wolff (2003, p. 10), a empresa Alfa está presente, rigorosamente com pelo menos uma sede em todos os 5561 municípios existentes no Brasil possui mais de 100 mil empregados, sendo que 47 mil são operacionais.

Foi estudado o caso da diretoria regional do Estado de Santa Catarina onde o efetivo de pessoal na empresa Alfa é de 2.735 administrativos, 2.780 operacionais e 697 alternativos (terceirizada). Conta com 237 sedes, 53 sedes franqueadas, 10 sedes comerciais, 3 sedes satélites, 50 postos, 155 sedes comunitárias e 598 postos de venda de produto, (WOLFF 2003, p. 11).

Desse estudo participaram membros da assessoria de planejamento e qualidade da diretoria regional de Santa Catarina, representado pelo gerente de planejamento, chefe de serviço de planejamento e técnicos de planejamentos, que possuem formação superior nas áreas de Administração, Economia, Ciências Contábeis. Estas pessoas são os autores da implantação e aplicação dos programas estabelecidos pela alta administração da empresa Alfa conforme representado na figura 2.

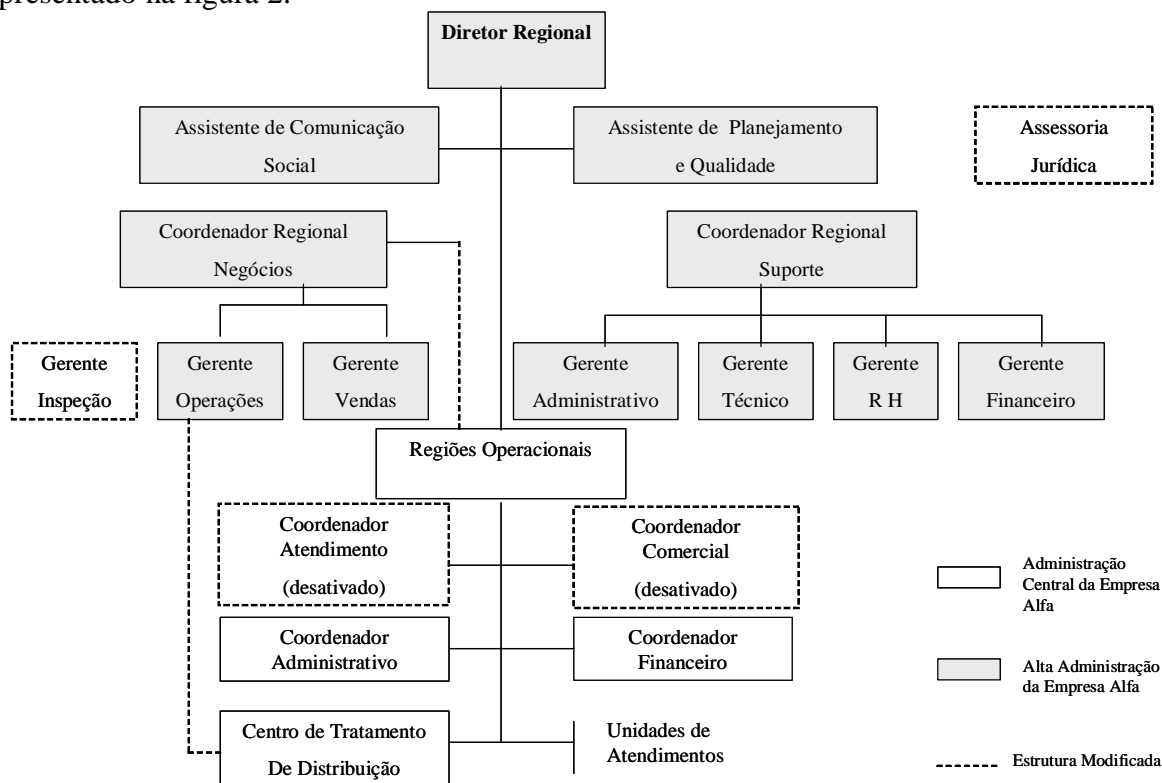


Figura 2: Organograma a empresa Alfa
 Fonte: Wolff (2003, p. 42)

5 RESULTADOS

No processo de elaboração das estratégias, a empresa estudada considera que a estratégia orienta as ações de maneira que possa atender à missão, visão e aos objetivos projetados pela administração.

Os modos que parecem ser predominante são, o modo empreendedor e de planejamento:

O modo empreendedor, nas palavras de Schumpeter (apud Mintzberg, 1973, p. 44), procura, juntamente com oportunidades de mercado, encontrar novas combinações de ação.

Este processo de elaboração de estratégias resume Mintzberg (1973), sugere que ao desenvolver suas ações o empreendedor tem o entendimento do ambiente como algo maleável, uma força que pode ser confrontada e controlada. Nos processos de planejamento, as análises de mercado devem preceder as ações propriamente ditas. Como escreve Quinn (1978), devem ser analisadas as ações selecionadas do ambiente externo e dos concorrentes, como oportunidades e ameaças.

Como estratégia principal verificou-se o uso da diferenciação e da diversificação. Diferenciação no sentido de estar sempre criando algo inovador na frente de seus concorrentes e diversificação, pode-se citar o rápido crescimento da indústria de serviços no país, mudança de hábitos da população, a grande demanda e a competitividade.

As decisões estratégicas na empresa Alfa são amplamente discutidas antes de serem implementadas, tanto no âmbito estratégico regional como no tático. As decisões não são discutidas no âmbito operacional, configurando um modelo de cima para baixo.

Em linhas gerais, a análise realizada através do questionário apontou que a utilização, os recursos estratégicos e considerando a dotação e acesso a esses recursos, a empresa Alfa apresenta-se melhor ou igual a seus concorrentes. Merece destaque a marca, a reputação do produto e a mão de obra que é consenso para o seu bom desempenho. Um fator que chamou a atenção em relação ao indicador, “rapidez na tomada de decisão”, foi a baixa avaliação pelos respondentes ao questionário. A burocratização administrativa tem prejudicado seu desempenho, segundo esses entrevistados.

Algumas questões, como o pioneirismo, são relevantes. Por ser a empresa pioneira no setor, constantemente está lançando novos produtos no mercado, o que repercute em um alto custo de desenvolvimento. Segundo as respostas obtidas, posteriormente, esses mesmos produtos são reproduzidos por seus concorrentes.

Quanto às oportunidades e ameaças, a credibilidade nos serviços prestados oferece certas vantagens em relação a seus concorrentes. O posicionamento que a empresa possui é um deles. Assim, a empresa em uma análise interna não se vê ameaçada por seus concorrentes e têm uma postura conservadora quanto a novas oportunidades.

Com referência ao “Balanced Scorecard”, a empresa compreende sua essência empírica e acredita que esta ferramenta a tem ajudado em seu planejamento estratégico.

A cultura é voltada para busca da excelência mediante um sistema de gestão e ao desenvolvimento e implementação da estratégia da empresa, através de seu planejamento regional, comprometido com a qualidade e competitividade. No entanto, faz uso de outras ferramentas de gestão tais como, gerenciamento pelas diretrizes e análise crítica de desempenho. E como sua utilização é estratégica/tática, o BSC não atende à demanda operacional oriunda do dia a dia da empresa. A figura 3 apresenta o desdobramento da estratégia e o BSC como ferramenta de mensuração e controle e representa a aplicação do BSC na empresa Alfa.

As ações são planejadas em âmbito estratégico na central em Brasília, repassadas e discutidas com as diretorias regionais, que por sua vez, discutem ações e o planejamento estratégico somente em âmbito estratégico e tático. O BSC é utilizado para mostrar se os objetivos estão sendo alcançados e, se não estão, qual o melhor caminho para resolver este problema. Dessa forma, os objetivos específicos são determinantes para que ações sejam tomadas, obtendo-se os “scorecards” com os resultados e dele tem-se um retorno para corrigir as ações.

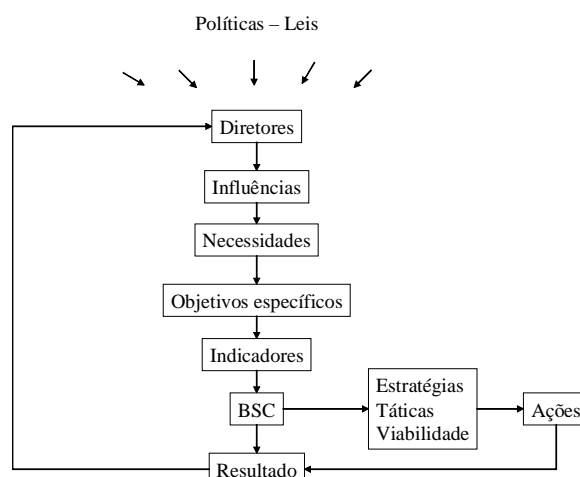


Figura 3: Desdobramento Estratégias, Objetivos e o B SC
 Fonte: Obtidas através das respostas obtidas no questionário

6 PALAVRAS FINAIS

O objetivo geral deste artigo foi o estudo do Planejamento estratégico e o *Balanced Scorecard* e a utilização dessas ferramentas pela Empresa Alfa.

No caso estudado, conclui-se que o BSC está sendo utilizado de maneira limitada, servindo apenas como instrumento de avaliação, controle e fiscalização da consecução do Planejamento Estratégico.

A filosofia do BSC é a de colocar a visão e a estratégia no centro do sistema de gestão, ao invés do controle. Ao estabelecer metas e objetivos, a alta administração deixa a cargo dos níveis operacionais a tarefa de definir os caminhos para alcançá-las.

A empresa, também, contradiz com a teoria de Kaplan e Norton (1997) quando utiliza o BSC no âmbito estratégico-tático, pois segundo os autores, o BSC está ligado à implementação da estratégia de forma mais completa e efetiva, e traduz a estratégia de uma empresa em um amplo conjunto de medidas de atuação, que proporciona a estrutura necessária para um sistema de gestão e medição estratégica.

Conforme GOLDSZMIDT (2003, p.11), dentre as falhas mais graves às quais o BSC está sujeito, os criadores do modelo citam que as responsabilidades do BSC não desçam na hierarquia, já que o objetivo do BSC é disseminar-se pela organização, sendo refinado e adaptado a cada grupo.

Este ponto é enfatizado por Paladino (2000), que destaca a limitação do BSC apenas para os olhos da gerência, e não compartilhado com todos os funcionários como uma das principais razões para que uma companhia perca o alinhamento estratégico (GOLDSZMIDT, 2003, p.11).

De acordo com Neto (2001), curiosamente, as companhias que mostram histórias de sucesso, já eram bem sucedidas antes. Também fica difícil encontrar as que se candidatam aos prêmios da qualidade, relatos de utilização do BSC, como um sistema de gestão estratégica, e isso suscitam novas investigações.

Também caberia ampliar esse estudo de caso a um grupo maior de empresas, já que, de posse de uma quantidade maior de casos, poder-se-ia ampliar as possibilidades de entendimento

acerca dessas realidades, recomendando novos estudos. Este trabalho pode ser ampliado em várias direções, como, por exemplo, de uma maneira mais quantitativa dentro das organizações.

7 BIBLIOGRAFIA

- COSTA, A. P. P. **Contabilidade Gerencial: um estudo sobre a contribuição do *Balanced Scorecard*** Dissertação de mestrado, FEA/USP, 2001.
- DIXIT, A. K., NALEBUFF, B. J. **Pensando estrategicamente: a vantagem competitiva nos negócios, na política e no dia a dia.** São Paulo:Atlas. 1994.
- DRUCKER, P. F. **Introdução à administração.** 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1998, 658p.
- FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia.** São Paulo: Atlas, 1993, 221p.
- GOLDSZMIDT, R. G. B. Uma revisão de leitura dos fatores críticos para implementação e uso do *Balanced Scorecard*. XXVII ENANPAD, **Anais**, 2003.
- IDENBURG, P. J. Four styles of strategy development *In: Long Range Planning.* v.26, n.6, p. 132-137, Great Britain, 1993.
- KAPLAN, S R. NORTON P. D. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard.** 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997, p.344.
- LODI, J. B. **História da administração.** 11 ed. São Paulo: Pioneira, 1993. 217p.
- MINTZBERG, H. Strategy- making in three modes. **California Management Review.** v. XVI, n.2, p. 44-53. Winter / 1973.
- NETO, E. P. de C. O futuro do Balance Scorecard. **Revista Banas da Qualidade. Estado.** p.78. 2001
- OTTOBONI, C. PAMPLONA, E de O. [Proposta de Pesquisa para Avaliar a Necessidade de se Medir o Desempenho Financeiro das Micro e Pequenas Empresas.](#) XXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Salvador-BA, **Anais**, 2001.
- PACE, E. S. U. BASSO, L. F. C. Uma Análise Crítica da Causalidade no Balanced Scorecard. XXV ENANPAD, **Anais**, 2001.
- PORTO, W. S. **A avaliação de desempenho de cooperativas de crédito rural baseada no uso do *balanced scorecard*.** Florianópolis, SC. Dissertação de Mestrado. 2002.
- PROFETA, R. A. GOLDSZMIDT, R. G. B. BALANCED SCORECARD: uma revisão de leitura. V SIMPOI, EAESP, FGV, **Anais**, 2002.
- QUINN, J. B. Strategic Change: "logical incrementalism". **Sloan Management Review.** v. 20, p.7-21. Fall 1978.
- RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo. Atlas, 1985. 288p.
- ROESCH, S. M. A. **Projeto de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso.**São Paulo. Atlas, 1996, 189 p.
- WIT, DE B. MEYER, R. **Strategy – process, content, context: an international perspective.** St. Paul, MN. West Publishing Company. 1994. 877p.
- WOLFF, A. **Diagnóstico do potencial de crescimento do sedex 10 na agência dos correios de Itajaí – SC.** Trabalho de conclusão de estágio. Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI. 2003
- YIN, R. K. **Estudo de Caso-Planejamento e Métodos.** 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001, p.205.