

FUNDAÇÃO DE ENSINO “EURÍPIDES SOARES DA ROCHA”
CENTRO UNIVERSITÁRIO EURÍPIDES DE MARÍLIA – UNIVEM
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**BRUNA APARECIDA PINHEIRO ESTEVES
RENATA MARIA FODRA**

***BALANCED SCORECARD* COMO DIRECIONADOR ESTRATÉGICO
PARA O NEGÓCIO**

MARÍLIA
2014

BRUNA APARECIDA PINHEIRO ESTEVES
RENATA MARIA FODRA

BALANCED SCORECARD COMO DIRECIONADOR ESTRATÉGICO PARA
O NEGÓCIO

Trabalho de curso apresentado ao curso de Ciências Contábeis da Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília – UNIVEM, como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador:
Prof. LUIZ EDUARDO ZAMAI

MARÍLIA
2014

Esteves, B. A. P.; Fodra, R. M.

Balanced Scorecard como direcionador estratégico para o negócio / Bruna Aparecida Pinheiro Esteves; Renata Maria Fodra; orientador: Prof. Luiz Eduardo Zamai. Marília, SP: [s.n.], 2014.

70 f.

Trabalho de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Curso de Ciências Contábeis, Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília – UNIVEM, Marília, 2014.

1. Competitividade 2. Planejamento Estratégico 3. *Balanced Scorecard*

CDD: 658.4012



FUNDAÇÃO DE ENSINO "EURÍPIDES SOARES DA ROCHA"
Mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília - UNIVEM
Curso de Ciências Contábeis.

Bruna Aparecida Pinheiro Esteves - 47776-1
Renata Maria Fodra - 47083-1

TÍTULO "Balanced Scorecard Como direcionador Estratégico para o negócio "

Banca examinadora do Trabalho de Curso apresentada ao Programa de Graduação em Ciências Contábeis da UNIVEM, F.E.E.S.R, para obtenção do Título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Nota: 9.0

ORIENTADOR: _____

Luiz Eduardo Zamai

1º EXAMINADOR: _____

Moacir Spadoto Righetti

2º EXAMINADOR: _____

Khristoferson Teixeira da Paz

Marília, 05 de dezembro de 2014.

A presente pesquisa é dedicada, primeiramente a Deus, por ser essencial e iluminando nossas vidas, os nossos familiares pelo apoio e compreensão neste período de crescimento. Também, a todas as pessoas maravilhosas que contribuíram para sua realização.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradecemos a Deus que permitiu que tudo isso acontecesse, ao longo da nossa vida, e não somente nestes anos como universitárias, mas em todos os momentos que foi o nosso maior Mestre.

Aos nossos pais, irmãos, tios, enfim aos familiares e amigos, pelo amor, incentivo, paciência e apoio incondicional nessa fase.

A esta universidade, seu corpo docente, direção e administração pela atenção despendida a nós e que tanto contribuíram para nossa formação.

Ao Prof^o. Luiz Eduardo Zamai, pela orientação, apoio e confiança.

A Prof^a. Ms. Marlene de Fátima Campos Souza e a Prof^a. Silvana Festa Sabes pelo auxílio e pela paciência em nos ouvir.

A todos que direta ou indiretamente fizeram parte da nossa formação, o nosso muito obrigada.

*“Que os vossos esforços desafiem as impossibilidades,
lembra-vos de que as grandes coisas do homem
foram conquistadas do que parecia impossível.”*

Charles Chaplin

ESTEVES, B. A. P.; FODRA, R. M. *Balanced Scorecard como direcionador estratégico para o negócio*. 2014. 70 f. Trabalho de curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Centro Universitário Eurípides de Marília, Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, Marília, 2014.

RESUMO

O mundo dos negócios, nos dias atuais, é envolto em uma atmosfera de competição acirrada, e a empresa que não buscar medidas para se adequar a essa realidade, está fadada ao fracasso. A competição, assim, serve como um agente propulsor para o desenvolvimento das organizações e sobreviver a essa situação é o que chamamos de competitividade; as empresas devem levar em conta diversos segmentos ambientais em que está inserida, a saber: o demográfico, o sociocultural, o econômico, entre outros. Para que se alcance destaque em seu meio de atuação, a empresa deve ser diferenciada no mercado e, para tanto, deve dominar as ferramentas de planejamento estratégico. Isso porque tais ferramentas permitem que a empresa organize seus futuros passos, sem a interferência de incertezas, tanto do ambiente externo quando do ambiente interno. O planejamento estratégico é conjunto de compromissos, decisões e ações a fim de alcançar um objetivo, levando em consideração que é condição primordial para a sobrevivência da competição mercadológica; ação essa que deve passar pelos mais diversos segmentos – seja a missão, a visão, os valores e os objetivos da empresa, seu ambiente geral, o ambiente de setor, o ambiente da concorrência, a cadeia de valor e o controle estratégico. Desta forma, o *Balanced Scorecard* (BSC), criado pelos pesquisadores Kaplan e Norton, é um instrumento que mede o desempenho organizacional, possuindo perspectivas financeiras e não financeiras, de maneira que permita a organização acompanhar e monitorar sua estratégia. Já as premissas básicas para que a empresa implemente o BSC eficaz passam por alicerces diferentes. O primeiro deles são os processos interfuncionais, ou seja, os diferentes processos integrados que existem nas organizações; depois, o monitoramento das perspectivas com clientes e fornecedores, que também passam por processos interligados que abrangem os suprimentos, a produção e as entregas. Quanto à escala global, a empresa deve atuar de maneira agressiva para angariar clientes em todo o mundo. A organização deve ser inovadora, ou seja, antecipar demandas futuras e assim trabalhar com processos realmente eficazes. Todas essas perspectivas tornam o controle elemento-chave no desempenho estratégico pesquisado, pois se bem aplicado, auxilia a organização prosperar e obter vantagens competitivas, desfrutando das oportunidades e prevenindo ameaças em um cenário globalizado e modificável. E por fim, o objetivo desta pesquisa será demonstrar como o planejamento estratégico no ambiente tão competitivo torna-se fundamental e aplicando o controle *Balanced Scorecard*, sem estudo de caso, na organização trazendo melhores resultados.

Palavras-chave: Competitividade. Planejamento Estratégico. *Balanced Scorecard*.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Variação anual do PIB referente ao período de 1968-82.....	17
Figura 2 - Evolução da inflação no período entre 1980-1990	18
Figura 3 - Níveis de decisão e tipos de planejamento	27
Figura 4 - Ciclo básico dos três tipos de planejamento	28
Figura 5 - Os componentes de uma Análise da Concorrência.....	38
Figura 6 - Três estratégias genéricas	45
Figura 7 - Categorias genéricas de atividades primárias	46
Figura 8 - As perspectivas do Balanced Scorecard	53

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - 10 países com o cenário tributário mais atrativo, de acordo com os impostos	19
Tabela 2 - Quantidade de dias trabalhados por ano para Pagamento da Carga Tributária (de 1970 aos dias atuais).....	21
Tabela 3 - Ranking de competitividade IMD: Brasil	23
Tabela 4 - Os quatro pilares do Brasil: IMD	24
Tabela 5 - As 10 economias mais competitivas segundo o ranking IMD	24

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Dias trabalhados para pagamento de tributos.	20
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Processo de planejamento estratégico	30
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC – Balanced Scorecard

IBPT – Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário

IMD – Institute for Management Development

PE – Planejamento Estratégico

PIB – Produto Interno Bruto

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
OBJETIVOS	14
OBJETIVO GERAL	14
OBJETIVO ESPECÍFICO	14
JUSTIFICATIVA	14
METODOLOGIA	15
CAPÍTULO 1 – COMPETITIVIDADE E ESTRATÉGIA	16
1.1 História Da Competição No Brasil	16
1.2 Dados Do Cenário Empresarial No Brasil	20
CAPÍTULO 2 - PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA	26
2.1 Missão, Visão, Valores e Objetivos	30
2.2 Análise Do Ambiente Geral	32
2.3 Análise Do Ambiente De Setor	33
2.4 Análise Do Ambiente Da Concorrência	34
2.5 Estratégias Competitivas Genéricas de Porter	39
2.6 Cadeia De Valor	45
2.7 Controle De Desempenho Estratégico	49
CAPÍTULO 3 – <i>BALANCED SCORECARD</i>	51
3.1 Histórico Do <i>Balanced Scorecard</i>	51
3.2 Estrutura Do <i>Balanced Scorecard</i>	54
3.2.1 Perspectiva Financeira	55
3.2.2 Perspectiva Dos Clientes	57
3.2.3 Perspectiva Dos Processos Internos	58
3.2.4 Perspectiva De Aprendizado E Crescimento	59
3.3 Modelo De Um <i>Balanced Scorecard</i>	62
3.3.1 Estabelecimento De Objetivos	62
3.3.2 Participantes Envolvidos	62
3.3.3 Construção Do <i>Balanced Scorecard</i> : o processo	63
CONSIDERAÇÕES FINAIS	67
REFERÊNCIAS	68

INTRODUÇÃO

Em razão da globalização e das novas tecnologias da informação, as transformações no cenário empresarial tornaram-se cada vez mais intensas e exigentes, fazendo com que, hoje, as organizações tenham de ajustar suas ferramentas gerenciais de apoio ao processo de gestão e execução estratégica, a fim de buscar melhorias e alcançar adequadamente seus objetivos; para sobreviver em tais condições, é imprescindível, portanto, que as organizações identifiquem um diferencial próprio, suprimindo carências já diagnosticadas e, assim, se posicionando neste mercado cada vez mais competitivo.

Pensando sob esse aspecto, não são poucas as compreensões a respeito do que seja um diferencial competitivo; contudo, não se pode furtar de uma análise prévia e minuciosa, capaz de identificar os pontos fortes e fracos da empresa, de tal modo que o mercado em que estiver inserida seja atingido com efetividade. Em outras palavras, para se conquistar uma vantagem competitiva, é essencial uma visão global do negócio.

Nessa necessidade de se planejar na atualidade, em espaços cada vez mais seletivos, que atendam, simultaneamente, à qualidade e confiabilidade dos clientes, aos preços e prazos, faz-se indispensável um planejamento estratégico que oriente a organização para concretização de seus objetivos; é preciso definir um ambiente para encorajar e aumentar a capacidade de se refletir sobre determinadas atuações e desempenhos.

Em busca de ferramentas que auxiliem nesse direcionamento, um medidor de desempenho corporativo, utilizando indicadores qualitativos e quantitativos de forma balanceada são fundamentais. Para isso, o *Balanced Scorecard* (BSC), que quando bem implantado contribui para gestão global da empresa, será capaz de garantir a competitividade, maximizando os resultados frente ao mercado.

Criado por Kaplan e Norton na década de 90, o BSC é um indicador que integra os medidores financeiros tradicionais a um conjunto de medidas agregadas à perspectiva dos clientes, aos processos internos, aos funcionários e aos sistemas; é, assim, uma ferramenta que traduz as estratégias e permite que elas sejam agregadas e visualizadas num contexto coerente de medidas de desempenho. Para isso, é imprescindível haver disciplina na transformação do que é individual em coletivo, ou seja, tornando a estratégia da organização um objetivo de todos os envolvidos no processo.

Com o desenvolvimento da presente pesquisa, será possível visualizar, com clareza, os itens necessários para que o *Balanced Scorecard* seja, eficazmente, implantado, o que

possibilitará entender suas inúmeras contribuições para a sobrevivência e competitividade das organizações.

OBJETIVOS

OBJETIVO GERAL

Evidenciar como o *Balanced Scorecard* pode tornar-se importante ferramenta de gestão estratégica, por meio de contribuições para a melhoria da performance e para o direcionamento estratégico dos processos de negócios voltados para seus objetivos.

OBJETIVO ESPECÍFICO

Foram estabelecidos objetivos específicos para alcance do objetivo geral, conforme descritos a seguir:

- a) estudar os conceitos de competitividade e planejamento;
- b) descrever como surgiu o BSC e sua estrutura;
- c) estabelecer os critérios de controle do BSC;
- d) identificar e analisar, de forma sistemática, os indicadores de desempenho e suas perspectivas; e
- e) verificar a aplicabilidade do BSC para alcance dos objetivos estratégicos, sem a apresentação do estudo de caso.

JUSTIFICATIVA

A necessidade das empresas em medir seu desempenho sempre existiu, entretanto, medi-lo, exclusivamente por meio de indicadores financeiros, tornou-se obsoleto e não demonstra possíveis perdas de competitividade, isto porque essa forma de mensuração não leva em conta o valor do relacionamento com o cliente, sua satisfação, o desenvolvimento dos funcionários e o aperfeiçoamento dos processos internos. O mercado é complexo e altamente mutável, o que exige ferramentas de gestão modernas que realmente auxiliem no processo.

O *Balanced Scorecard*, criado pelos pesquisadores Kaplan e Norton, é um sistema que utiliza medidas de desempenho para concretização dos objetivos e das estratégias da

empresa, integrando indicadores financeiros e não financeiros, de maneira que a visão, a missão e as estratégias das organizações fiquem visíveis a todos os níveis hierárquicos que as constituem. O tema proposto buscará demonstrar a relevância desse medidor de desempenho.

METODOLOGIA

A metodologia utilizada para formulação do trabalho será a pesquisa de natureza bibliográfica, que visa a buscar “referências teóricas publicadas em artigos, livros, dissertações e teses” (CERVO, 2007, p. 60).

Da mesma forma, com os conhecimentos científicos já sedimentados e demais referenciais teóricos, buscar-se-á encontrar soluções para os problemas e obstáculos pesquisados.

Por conseguinte, a pesquisa se dará de maneira exploratória, visto que acarreta maior familiaridade e precisão com o problema tratado, com o intuito de elaborar hipóteses ou obter uma nova reflexão.

Cervo (2007 p. 63), aliás, sintetiza, tal postulado, comentando que “a pesquisa exploratória realiza descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre seus elementos componentes”.

CAPÍTULO 1 – COMPETITIVIDADE E ESTRATÉGIA

A competição corporativa se faz necessária em uma economia, pois é ela a propulsora do desenvolvimento das empresas. Já a habilidade de sobreviver a essa competição é, então, chamada de competitividade e nasce a partir do momento em que essas empresas, visando a um aumento de sua produtividade, disputam um mesmo mercado, não deixando de contribuir, assim, para o progresso da região em que se encontram.

Nesse sentido, em SEBRAE (2013), competitividade também é definida como “(...) a capacidade que uma empresa tem de formular e implementar estratégias concorrentes que lhe permitam uma condição privilegiada perante as demais empresas e uma posição sustentável no mercado” .

Logo, uma maior eficiência econômica será conquistada quando as organizações e o Estado estiverem alinhados estrategicamente, objetivando tal fim, buscando o aprimoramento do macro ambiente, tornando-o, então, mais competitivo. Enquanto o Estado se torne responsável pela criação de um ambiente institucional (que possibilite a impulsão e o estímulo do aumento da produtividade), as organizações deverão aperfeiçoar suas competências, buscando a produção de bens diferenciados e de maior valor agregado.

Outros fatores que acirraram a competitividade empresarial foram a globalização e a abertura de mercado. O rompimento das barreiras geográficas diminuiu distâncias físicas e, com isso, aumentou, significativamente, o relacionamento entre empresas e a disputa por um mesmo cliente.

Segundo Stiglitz (2002), apud Di Serio e Vasconcellos (2009, p. 142),

(...) por globalização entende-se a integração mais estreita dos países e dos povos do mundo, que tem sido ocasionada pela enorme redução de custos de transporte e de comunicações e pela derrubada de barreiras artificiais aos fluxos de produtos, serviços, capital, conhecimento e, em menor escala, de pessoas por intermédio das fronteiras nacionais.

Com a finalidade de melhor embasar o conceito de competitividade, na sequência, será realizada uma pesquisa e um breve histórico econômico do Brasil.

1.1 História Da Competição No Brasil

De maneira sucinta, segue um breve histórico da competição no Brasil, mostrando a evolução da economia nas últimas décadas, expondo, assim, as mudanças no cenário empresarial ao longo do tempo, bem como esse cenário interfere na competitividade tanto de uma nação quanto de uma organização.

Os últimos anos da Ditadura Militar foram marcados pela estagnação da economia, hiperinflação, economia fechada, desvalorização de 30% da moeda nacional (cruzeiro), desarranjo das contas públicas, etc. Como consequência, o Brasil dos anos 1980 foi marcado por uma economia caótica e um planejamento ineficaz, situações decorrentes da superposição de distintos planos governamentais incompatíveis, hiperinflação e alocação de recursos em práticas de pouca efetividade. Draibe apud Marangoni (IPEA, 2012) aponta a evolução da desordem daqueles anos:

No final da década de 1980, 48,6% da força de trabalho ganhava até dois salários mínimos e 27,2% da população ocupada recebia um salário mínimo. Para se ter uma ideia dos baixos valores salariais e da crescente concentração de riqueza, vale assinalar o comportamento de participação da massa salarial na renda interna total: cai de 40,79% em 1970 a 37,9% em 1980 e em 1989 estava estimada em 30%. (...) O Brasil ingressa nos anos 1990 com cerca de um terço de sua população em estado de pobreza.

A figura seguinte, intitulada “variação anual do PIB”, expõe, de maneira cronológica, a evolução e posterior declínio das porcentagens no PIB. Até 1973, o crescimento desse indicador refletia o período histórico conhecido como “milagre brasileiro” (período da Ditadura Militar, que resultou em um crescimento rápido e excepcional da economia); entretanto, após sua passagem, inicia-se o processo de declínio que resultou nos pontos negativos anteriormente citados.

Figura 1 - Variação anual do PIB referente ao período de 1968-82



Fonte: IPEA

Já a próxima figura registra, cronologicamente, a evolução, em porcentagem, da inflação do período de 1980 a 1990.

Figura 2 - Evolução da inflação no período entre 1980-1990



Fonte: IPEA

Com o advento da Constituição em 1988, houve uma forte ruptura na estrutura econômica do país, por meio da abertura da economia por parte do governo, e os efeitos desse fenômeno logo começaram a aparecer: o aumento acelerado de importações e a perda de ritmo das exportações. Isso resultou em uma baixa competitividade tanto das empresas com alto valor agregado, quanto naquelas de bens de consumo tradicionais.

Ademais, esse contexto gerou um grande desafio: compatibilizar as necessidades de crescimento do país com a acelerada modernização e competitividade.

Assim, nos anos 1990, com intuito de promover ações que melhorariam a qualidade e o aumento da produtividade, foram criadas ações governamentais, visando a alcançar uma maior competitividade internacional.

Com isso, embora o Brasil tenha obtido resultados positivos na última década, ele, ainda, enfrenta três graves problemas: a corrupção; a ineficiência administrativa e uma elevada carga tributária.

Segundo estudo realizado pelo centro europeu Econstor entre os anos de 2005 e 2009 e publicado em 2013, o Brasil está na 83ª posição em um ranking de 100 países analisados, considerando sua atratividade fiscal. A tabela a seguir demonstra que o país se encontra entre os 20 menos atrativos, sendo que as primeiras posições são ocupadas por paraísos fiscais.

Tabela 1 - 10 países com o cenário tributário mais atrativo, de acordo com os impostos

	País	Nota (zero a 1)
1	Bahamas	0,8125
2	Bermuda	0,8125
3	Ilhas Cayman	0,7813
4	Ilhas Virgens Britânicas	0,7739
5	Emirados Árabes Unidos	0,7682
6	Bahrein	0,7554
7	Luxemburgo	0,7219
8	Jersey	0,7181
9	Chipre	0,7086
10	Holanda	0,7076
...		
83	Brasil	0,3203

Fonte: Revista Exame (2013)

Dentre as nações menos atrativas, encontram-se, além de Brasil, também: China (0,3197), Canadá (0,3147), México (0,2899), Japão (0,2748) e Estados Unidos (0,2432). Em posição desvantajosa, o Brasil expõe sua ineficiência no setor tributário, pois, ainda que a arrecadação seja grande, sua aplicação não ocorre na mesma proporção.

Evidente que a competitividade de um país é medida por diversas variáveis econômicas que estão fortemente atreladas à produtividade das empresas envolvidas, isso porque uma maior produtividade empresarial desencadeia crescimento de todos os outros setores da economia. No nível microeconômico, é possível, portanto, avaliar a capacidade das empresas de criar bens e serviços de alto valor agregado, ou seja, a produtividade refere-se à eficácia da utilização de recursos.

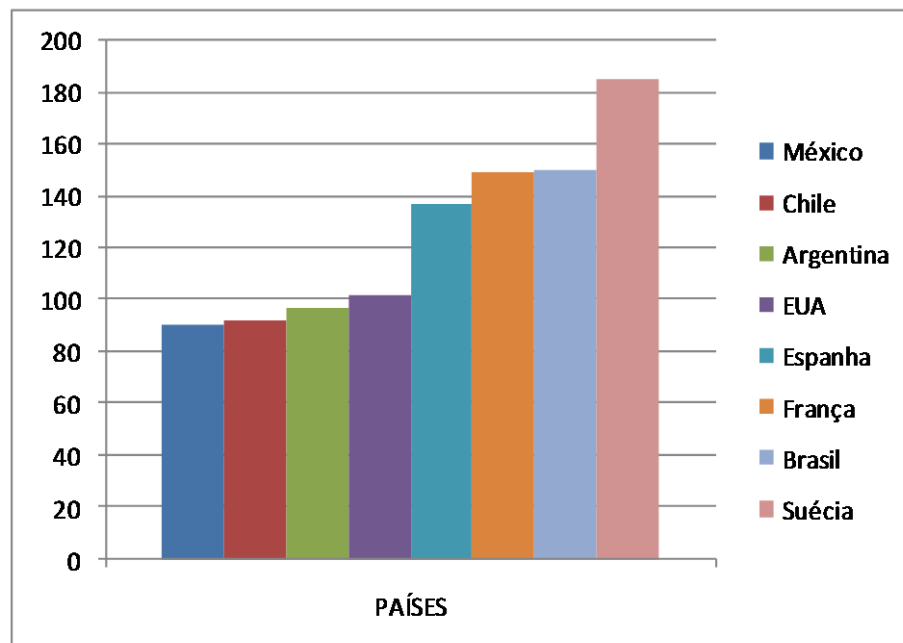
1.2 Dados Do Cenário Empresarial No Brasil

Baseando-se nas premissas mencionadas, serão expostos dados do cenário empresarial brasileiro, a fim de mostrar aspectos positivos e negativos que influenciam, diretamente, na competitividade do país.

Como já considerado, a corrupção, a ineficiência administrativa e a elevada carga tributária são fatores que influenciam negativamente a competitividade do país.

A alta carga tributária brasileira exige das organizações dispêndios financeiros altos para o pagamento de todos os tributos exigidos. Segundo dados disponíveis no site do Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário (IBPT), o brasileiro precisa trabalhar cinco meses apenas para pagar impostos. Em 2013, 41% da renda do trabalhador foi comprometida para pagamento de tributos, isso porque a tributação não afeta apenas a renda, incidindo, também, sobre os produtos comercializados internamente. O gráfico seguinte compara a quantidade de dias trabalhados em função do pagamento dos tributos, apresentando o Brasil atrás apenas da Suécia.

Gráfico 1 - Dias trabalhados para pagamento de tributos



Fonte: IBPT

Complementando ou corroborando com o raciocínio ora exposto, a tabela subsequente vem comprovar a evolução e o aumento dos dias trabalhados em função do pagamento de tributos, sendo que, da década de 1970 a 2013, houve um acréscimo de 73 dias que devem ser trabalhados para pagar todos os tributos exigidos.

Tabela 2 – Quantidade de dias trabalhados por ano para pagamento da carga tributária (de 1970 aos dias atuais)

ANO	DIAS TRABALHADOS
Década de 1970	76
Década de 1980	77
Década de 1990	102
2013	149

Fonte: IBPT

Embora a arrecadação de impostos seja elevada e, como foi apreciado, eleva-se a cada ano, o retorno que ela deveria propiciar não ocorre na mesma proporção. Além disso, um aspecto que resulta dessa elevada carga tributária é a sonegação de impostos. Conforme dados expostos no artigo “sonegação no Brasil – uma estimativa do desvio de arrecadação do exercício de 2013”, durante um mesmo ano, a carga tributária brasileira correspondeu a 36,8% do PIB. Nesse sentido, ainda o artigo citado apresentou a seguinte conclusão:

Na hipótese ainda deve se levar em conta apenas a média dos indicadores de sonegação dos tributos que têm maior relevância para a arrecadação (ICMS, Imposto de Renda e Contribuições Previdenciárias) poder-se-ia estimar um indicador de sonegação de 28,2% da arrecadação (...) que equivale a 10,4% do PIB, o que representaria o valor de R\$ 501,9 bilhões caso levado em conta o PIB do ano de 2013 (...). Tomando-se em consideração esse último indicador para a sonegação, poder-se-ia afirmar que se não houvesse evasão, o peso da carga tributária poderia ser reduzida em 28,2% e ainda manter o mesmo nível de arrecadação.

Contudo, mensurar o valor da evasão fiscal é uma atividade que possui limitações, o que dificulta a comprovação precisa da relação entre a carga tributária elevada e a sonegação, visto que não há dados suficientes e confiáveis que embasem tal estudo.

Essa ineficiência administrativa atinge outros setores da economia interna e, por conseguinte, diminui a competitividade do país frente a outras economias. Vale ressaltar,

também, que essa competitividade não é medida apenas pela sua produtividade, mas, inclusive, por aspectos políticos, sociais e culturais.

Logo, com a finalidade de se medir o nível competitivo do Brasil, será analisada sua infraestrutura, considerando tal conceito subdividido em dois grupos: as econômicas e as não econômicas. Carlos e Gondim oferecem suporte a essa reflexão, considerando que

(...) as não econômicas compõem toda a rede social, que inclui educação, saneamento, habitação, meio ambiente, etc. Já as econômicas influenciam diretamente o desenvolvimento do País e incluem setores como transportes, energia e telecomunicações.

Sobre o tema, um dos principais problemas em longo prazo para o Brasil é o baixo investimento em educação, o que representa uma desvantagem competitiva. Em maio de 2014, foi publicado pela Pearson (líder mundial no desenvolvimento de soluções para a educação) um estudo internacional *The Learning Curve 2014* (a curva de aprendizado 2014), classificando o desempenho educacional em 39 países e Hong Kong, em que o Brasil figura na 38ª posição. Nesse mesmo relatório, são explorados fatores relacionados às mudanças de desempenho globais de educação e à importância das habilidades pessoais para o século XXI.

Segundo notícia publicada na Associação Nacional das Universidades Particulares (ANUP),

O Brasil subiu uma posição em relação ao primeiro ranking, divulgado em 2012, e está em 38º lugar no relatório 2014. Mesmo com a escalada de uma posição no ranking, o País está entre os que registraram queda no índice de desempenho escolar e habilidades cognitivas, ao lado de **Argentina e México**, que também estão no grupo das seis nações com a maior variação negativa em relação à média global (**Tailândia, Colômbia, Argentina, Brasil, México e Indonésia**).

A infraestrutura econômica reflete, pois, diretamente, no desenvolvimento do país, sendo representada por transportes, energia e telecomunicações, e são esses itens que influenciam, positiva ou negativamente, no ganho de competitividade frente a outros países.

De acordo com ranking divulgado pelo Fórum Econômico Mundial, em setembro de 2013, o Brasil, em termos de competitividade, ficou na 56ª posição em um índice global. Essa má colocação resulta, em grande parte, da ineficiência da infraestrutura. E quando o assunto é transportes, a colocação piora ainda mais: em qualidade de rodovias, o Brasil alcançou a 120ª posição; de portos, a 131ª; de aeroportos, a 123ª; e de ferrovias, a 103ª colocação (CNT, 2013). Nesse sentido, evidencia-se a deficiência do país em suprir as carências do segmento,

visto que o transporte é peça chave no desenvolvimento e na competitividade de uma economia.

A análise da competitividade mundial é realizada pelo Institute for Management Development (IMD). Pelo IMD (2005) apud Di Serio e Vasconcellos (2009, p.143),

(...) o ranking IMD ocorre a partir da definição de **competitividade mundial**, (...), o qual analisa os fatos e políticas que determinam a habilidade de uma nação de criar e manter um ambiente que propicie maior criação de valor para suas empresas, e mais prosperidade para sua população.

Ressalte-se que esse estudo, ainda para Di Serio e Vasconcellos (2009, p. 143), é baseado em quatro pilares:

1. **performance econômica:** efetua uma macro avaliação da economia doméstica;
2. **eficiência do governo:** mede o quanto as políticas governamentais são voltadas para o aumento da competitividade;
3. **eficiência dos negócios:** evidencia o quanto as empresas são inovadoras e lucrativas; e
4. **infraestrutura:** expõe o quanto os recursos (básicos, tecnológicos, científicos e humanos) estão alinhados as necessidades das organizações no país.

Conforme publicado em reportagem na Revista Exame, no levantamento de 2014, o Brasil ficou no 54º lugar de uma lista com 60 países. Se compararmos a posição do Brasil dos últimos quatro anos, o Brasil perdeu 16 posições nesse ranking:

Tabela 3 - Ranking de competitividade IMD: Brasil

2009	2010	2011	2012	2013	2014
40º	38º	44º	46º	51º	54º

Fonte: Revista Exame

Já a tabela 4 expõe as posições do país segundo os quatro pilares que moldam a pesquisa; enquanto a tabela 5 elenca as dez economias mais competitivas dentre as sessenta analisadas:

Tabela 4 - Os quatro pilares do Brasil - IMD

BRASIL	
Performance Econômica	43º lugar
Eficiência do governo	58º lugar
Eficiência dos negócios	46º lugar
Infraestrutura	52º lugar

Fonte: Revista Exame

Tabela 5 - As 10 economias mais competitivas segundo o ranking IMD

POSIÇÃO	PAÍS
1º	Estados Unidos
2º	Suíça
3º	Singapura
4º	Hong Kong
5º	Suécia
6º	Alemanha
7º	Canadá
8º	Emirados Árabes
9º	Dinamarca
10º	Noruega

Fonte: Revista Exame

Observados tais aspectos, fica evidenciado que, para um país tornar-se competitivo, ele necessita que suas empresas e o próprio governo se alinhem, visando a conhecer melhor seus concorrentes e reter seus consumidores.

Os índices apresentados na pesquisa compreendem o nível macro (país), destacando que a competitividade está presente de forma macro ou micro no ambiente econômico.

Foram utilizados dados brasileiros com a finalidade de esclarecer a necessidade de utilizar-se de determinados índices que influenciam nas escolhas de estratégias e na tomada de decisão para uma gestão adequada.

Com o resultado ora exposto, é enunciado, portanto, um breve histórico do cenário econômico brasileiro, aclarando, de forma sintética, o quanto as decisões errôneas e o planejamento ineficaz influenciam, negativamente, a competitividade das organizações e de um país como um todo.

Com a agilidade de um mercado globalizado, exige-se que as empresas conheçam, pormenorizadamente, sua realidade de mercado e o ambiente em que atuam. Assim, as organizações devem aperfeiçoar suas análises para manterem-se competitivas, agindo de modo sustentável, no contexto atual da economia.

Em vista disso, transfere-se, agora, a realidade para o nível empresa (micro), com a finalidade de se explorar o planejamento estratégico, a gestão estratégica, a análise dos ambientes e o controle de desempenho estratégico.

Serão desenvolvidos os conceitos de cada item antes comentado, sendo que, na abordagem do último elemento, será elaborado um modelo de controle de desempenho, por se tratar de uma ferramenta que vem ganhando muita atenção e utilidade nas últimas décadas – o *Balanced Scorecard*.

Existe uma necessidade premente de conhecer as empresas além de seus indicadores financeiros; os gestores necessitam de métodos que auxiliem análises mais completas e complexas, com base nos inúmeros dados e índices de que dispõem.

Para que isso aconteça, uma organização deverá ter um bom planejamento, que seja um guia seguro e que auxilie na concretização da estratégia adotada pela alta gestão.

CAPÍTULO 2 - PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA

As mudanças relativas ao cenário empresarial, constituído pelos segmentos ambientais, demográfico, sociocultural, econômico, dentre outros, somado a uma competição acirrada entre as empresas, impõem que organizações se diferenciem no mercado externo, a fim de se destacar. Com o propósito de antever as possíveis ameaças e oportunidades, elabora-se um planejamento que aprimora os recursos, tornando-os eficientes e eficazes na obtenção de melhores resultados, orientando as ações de determinada empresa para atingir seus objetivos e metas.

Pereira (2010, p. 44) conceitua o planejamento como “o processo formalizado para gerar resultados, a partir de um sistema integrado de decisões”, estabelecendo-se um diferencial para o futuro e propondo o modo como se deve fazer uma determinada estratégia, englobando as etapas necessárias para se obter maior lucratividade.

Com o planejamento, alcança-se a estratégia definida, já que o foco da mesma é identificar o que fazer e direcionar o caminho a ser explorado no negócio, com fatos inovadores, investindo, por exemplo, em nichos específicos ou em economia de custos na “tentativa de enganar ou superar o concorrente com a aplicação de algum procedimento inesperado” (MAXIMIANO, 2011, p. 330), afetando, assim, o desempenho da organização em uma vantagem competitiva. Não obstante, a estratégia é confundida com desempenhar a mesma função da melhor maneira; pontua-se, porém, que ambas precisam estar atreladas, simultaneamente, em prol do êxito no planejamento.

A estratégia foi associada ao planejamento, surgindo a concepção de planejamento estratégico, significando, pois, toda uma forma de fazer que proporciona e organiza o futuro, tentando reduzir ao máximo as incertezas que envolvem o mercado e sua capacidade interna, levando a uma ação com melhores resultados.

Na Figura 3, denominada como “pirâmide organizacional”, são cotejados os três níveis de planejamentos:

Figura 3 - Níveis de decisão e tipos de planejamento



Fonte: Oliveira (2012, p. 15)

Apesar dos níveis hierárquicos, em Oliveira (2012, p. 17-22), os tipos de planejamentos estão interligados na empresa e são assim pontuados:

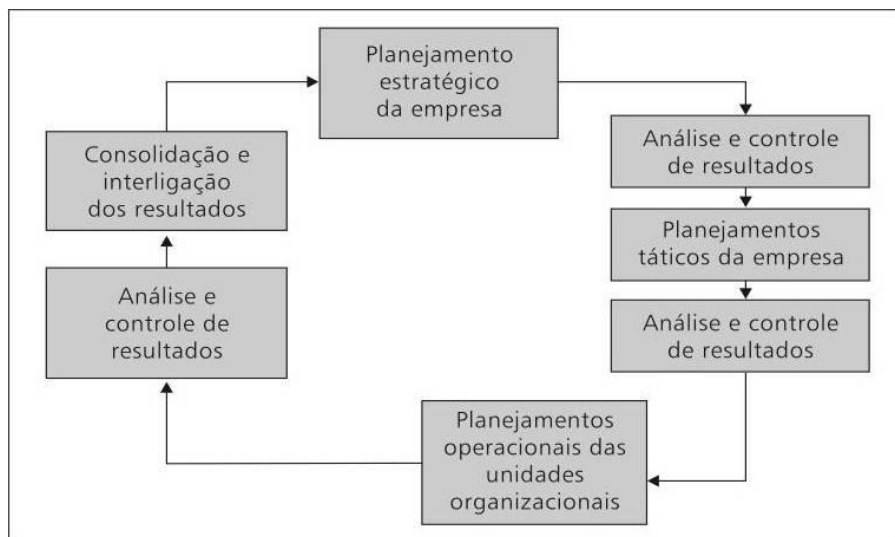
A. Planejamento estratégico: elabora objetivos em longo prazo e estabelece diretrizes para a empresa, visando a tomar decisões primordiais para a sua eficácia e conceder recursos para os diversos projetos estratégicos, englobando os outros níveis de planejamento e abrangendo a organização como um todo. Este planejamento concentra-se na alta administração da empresa.

B. Planejamento tático: desdobra a estratégia nas respectivas áreas de atuação, de modo que elaboram objetivos e metas a serem cumpridos em curto prazo, em busca da eficiência, especificando onde e como realizar (na prática) as linhas gerais definidas pelo estratégico. O planejamento tático é o mediador entre o estratégico e o operacional, já que promove o alinhamento da empresa, estabelecendo procedimentos para as unidades. É projetado pela média gerência.

C. Planejamento operacional: colocam em prática os processos e as atividades desenvolvidas na implementação de resultados específicos, abrangendo pequenos grupos da empresa. É a base dos planejamentos, sendo que o tático restringe o que fazer e o operacional é aplicado no cotidiano da organização. São organizados pelos técnicos e encarregados.

De forma clara, a Figura 4 apresenta a interação entre esses planejamentos:

Figura 4 - Ciclo básico dos três tipos de planejamento



Fonte: Oliveira (2012, p. 17)

Sobretudo a competição é destrutiva, em decorrência da força da própria competitividade em si, já que o planejamento limita o uso de recursos escassos, sendo visto como um investimento em longo prazo. Além disso, considera-se que as modalidades de decisão coexistem e, quando trabalhadas em conjunto, propiciam, na conclusão, uma estratégia. Em consequência disso, as exigências do mercado externo e interno tornaram-se moldáveis, dando a direção e a vantagem competitiva por meio da otimização de métodos e da minimização dos riscos.

De acordo com Oliveira (2012, p. 17),

O planejamento estratégico, de forma isolada, é insuficiente, uma vez que o estabelecimento de objetivos a longo prazo, bem como seu alcance, resulta numa situação nebulosa, pois não existem ações mais imediatas que operacionalizem o planejamento estratégico. A falta desses aspectos é suprida através do desenvolvimento e implantação dos planejamentos táticos e operacionais de forma integrada.

Da mesma forma, a tomada de decisão estratégica é um assunto muito importante em relação à administração, uma vez que, na atualidade, várias organizações estão modificando a sua conduta diante do mercado, desenvolvendo e aplicando seus planejamentos estratégicos.

Chiavenato (2002, p. 28) sintetiza tais constatações, explanando que “o planejamento estratégico é um processo organizacional compreensivo de adaptação organizacional pela aprovação, tomada de decisão e avaliação”, no qual se encontra em um ambiente corporativo

dinâmico, com demandas em constante atualização e uma alternância proeminente de concorrência.

Planejamento estratégico não é uma escolha, mas uma ação necessária para que a empresa sobreviva, diante da competição, em um ambiente de recursos escassos e na obrigação de gerar mais (e mais) valor; analogamente, a “capacidade de fazer estimativas” (MAXIMIANO, 2000, p. 182) fornece subsídios e mecanismos, norteando e afetando o desempenho da empresa à superação dos obstáculos.

Steiner (1979, p.77) apud Mintzberg (2005, p. 47) afirma que “todas as estratégias precisam ser divididas em subestratégias para o sucesso da implementação”. Sendo assim, nesse contexto, o planejamento estratégico é dividido em três etapas: a formulação, a implementação e o controle do planejamento.

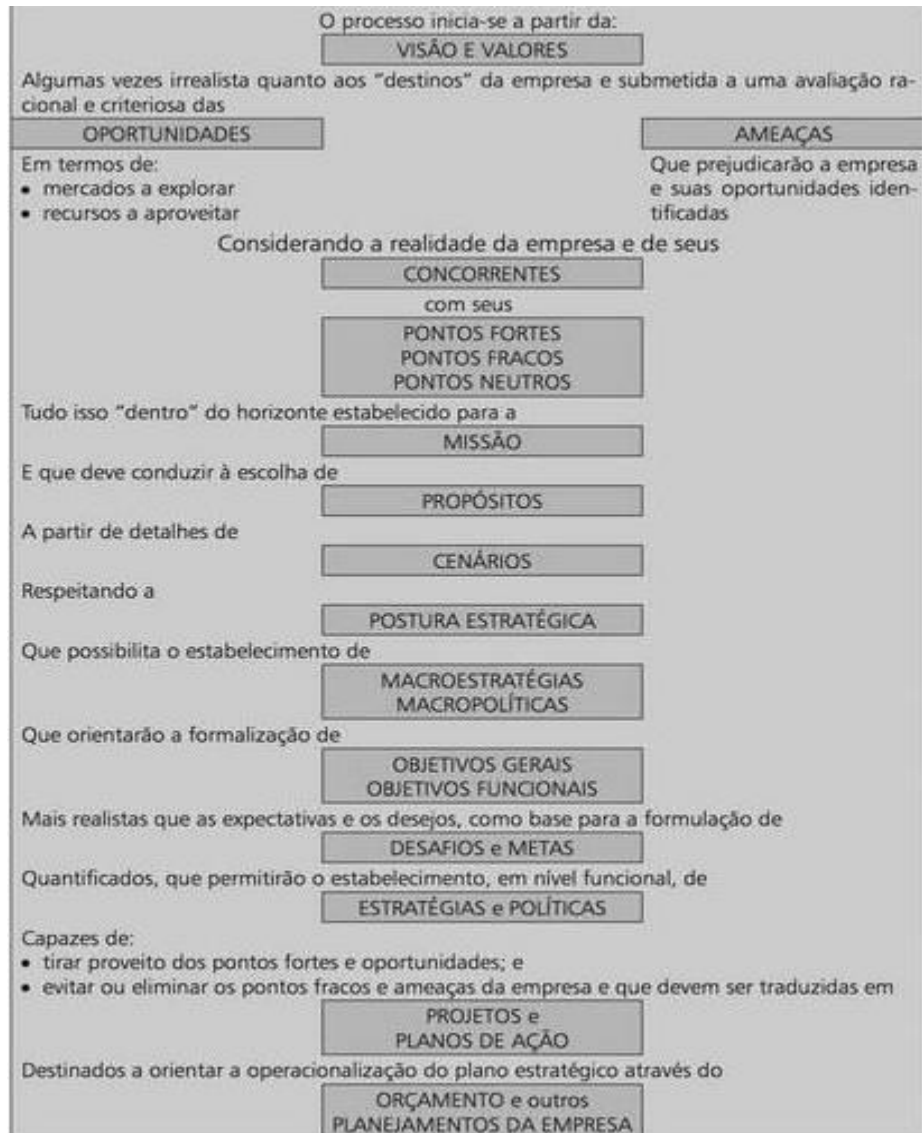
Oliveira (2012, p. 57), por sua vez, designa como relevantes inúmeros itens para elaboração do planejamento estratégico, sendo o Quadro 1.1 o passo a passo de sua elaboração.

Toda empresa, independente do porte deve ter essa estrutura para se sobressair e prosperar no cenário organizacional, trazendo para o negócio mais credibilidade, motivação entre os funcionários e executando seus planos com eficiência e eficácia.

O acompanhamento da estratégia é atribuído à gestão (administração) estratégica, que, medindo o planejamento, a direção, a execução e o controle, definem indicadores que apresentem os ajustes necessários para se alcançar os resultados desejados, conduzindo e implicando uma “abordagem racional que as empresas utilizam para obter competitividade estratégica e conseguir lucros acima da média” (HITT, 2008, p. 23).

Em razão disso, é apresentado a seguir, o detalhamento das etapas supracitadas, referentes ao planejamento estratégico, para que a administração estratégica seja realizada com sucesso.

Quadro 1 - Processo de planejamento estratégico



Fonte: Oliveira (2012, p. 57)

2.1 Missão, Visão, Valores e Objetivos

A princípio, para se obter um modelo estratégico, faz-se necessária a compreensão dos conceitos de missão, visão, valores e objetivos. Ao estimar tais linhas de trabalho, é possível, assim, analisar a empresa sob uma melhor definição, bem como aplicá-los na sua organização, fomentando, como consequência, a criação de um planejamento estratégico.

A missão da empresa descreve a razão de permanência diante do mercado e define o compromisso, perante todos os *stakeholders*, tendo como intuito a devida interpretação no desempenho da mesma.

Para Oliveira (2008, p. 298), a missão “corresponde à conceituação do horizonte, dentro do qual a organização atua ou poderá atuar no futuro”, estabelecendo uma direção e orientando o caminho a ser explorado.

Na busca por identificar a missão, é preciso “entender qual a necessidade do mercado (ou ambiente) a que a organização atende” (MAXIMIANO, 2000, p. 206); logo, é importante salientar que as seguintes questões, segundo Oliveira (2012, p. 112), auxiliam na análise da organização para melhor concepção de missão:

- Qual a razão de ser da empresa?
- Qual a natureza do(s) negócio(s) da empresa?
- Quais são os tipos de atividades em que a empresa deve concentrar seus esforços no futuro?

A missão, contudo, é sujeita a algumas obrigações e determinadas ações resultantes da sua elaboração, sendo, pois a ausência de sua prática é uma espécie de descompromisso da organização e uma perda de tempo.

Kotler apud Pagnoncelli complementa a percepção em torno da presente ideia, considerando que

Uma missão bem difundida desenvolve nos funcionários um senso comum de oportunidade, direção, significância e realização. Uma missão bem explícita atua como uma mão invisível que guia os funcionários para um trabalho independente, mas coletivo, na direção da realização dos potenciais da empresa.

À vista disso, a elaboração da missão requer um nível elevado de criatividade e uma precaução da alta administração, já que delimita o caminho da empresa.

Por outro lado, diferentemente da missão, a visão dispõe de expectativas do futuro na organização; ou seja, é a visão que aponta o que se almeja conquistar em um determinado espaço de tempo. A “visão articula a descrição ideal de uma organização e molda o futuro pretendido” (HITT, 2008, p. 17), consistindo em uma perspectiva desproporcional ao que se tem no presente momento e que seja executável, em longo prazo, na organização. “Ela funciona como uma bússola, mostrando a direção na qual a organização está caminhando” (PEREIRA, 2010, p. 87), o que resulta em senso comum entre os gestores da organização, mas sendo, igualmente, compreendida por todos os níveis hierárquicos. É pertinente, portanto, que a empresa estabeleça uma visão em razão da correlação do que se pretende fazer e o que, efetivamente, realiza, para que tal seja concretizada.

Hitt (2008, p. 18) conclui, ademais, que “a visão e a missão formam a base que a empresa precisa para selecionar e implantar uma ou mais estratégias”.

Já os valores organizacionais são ideias primordiais que servem de paradigma para o desempenho e o posicionamento de todos os funcionários. “Valor representa o conjunto dos princípios, das crenças e questões éticas fundamentais de uma organização, bem como fornecem sustentação a todas as suas principais decisões” (OLIVEIRA, 2008, p. 298); em outras palavras, estabelecem os princípios, como agem e como se comportam no ambiente organizacional.

Definir objetivos é indispensável tanto para a sobrevivência, o crescimento ou a inovação do negócio, servindo para buscar a missão, alcançar a visão e atingir resultados em determinado período de tempo e das decisões.

Os objetivos incorporam metas quantificadas e qualificadas da organização a serem atingidas, visto que podem ser compreendidos como “resultados finais em direção aos quais a atividade é orientada” (MAXIMIANO, 2000, p. 184), sendo sua estabilização de curto ou longo prazo.

Considera-se objetivo uma “descrição clara, precisa e sucinta dos alvos a serem atingidos” (CHIAVENATO, 2002, p. 4), que ofereça ao administrador a orientação necessária. Ressalte-se que, apenas pela delimitação do objetivo, será possível a formulação de uma estratégia adequada e em diferentes situações, respeitando as particularidades da empresa, permitindo, assim, a implementação de benefícios.

Nessas condições, é inevitável que uma organização proporcione “ações para se chegar aos resultados” (CHIAVENATO, 2002, p. 4) e motive os gestores a ordenarem os objetivos da empresa juntamente com os objetivos dos funcionários, visto serem eles o elo, o elemento facilitador para o respectivo alcance dos ideias projetados.

2.2 Análise Do Ambiente Geral

Como apreciado, é inquestionável que as empresas, atualmente, sofrem com diversos fatores que acabam por influenciar o seu ambiente interno. Em uma análise ampla desse ambiente, é possível se visualizar as demandas a que a empresa precisa se adequar para que sobreviva ao mercado.

Conforme descreve Maximiano (2011, p. 337), “a análise de ameaças e oportunidade do ambiente externo é um dos pilares do planejamento estratégico. Quanto mais competitivo, instável e complexo o ambiente, maior a necessidade de analisá-lo”.

Assim, dentre os principais componentes a serem enfocados, estão o poder dos clientes e fornecedores, o poder dos concorrentes e sua facilidade de entrada, e a facilidade de entrada de produtos ou serviços substitutos.

De acordo com Koontz, O'Donnell e Weihrich (1986, p. 99):

Todos os administradores, que atuem numa organização privada, num órgão público, numa organização religiosa, numa fundação de caridade ou numa universidade, devem, em graus variados, levar em consideração os elementos e as forças do ambiente externo. Embora talvez não sejam capazes de afetar sensivelmente essas forças, eles não têm outra alternativa senão reagir a elas. Devem identificar, avaliar e reagir às forças externas da instituição e que afetam suas atividades.

Trata-se, pois, de um cenário composto por oportunidades e ameaças. Oportunidades são os fatores externos à empresa, que auxiliam no cumprimento de sua missão ou, também, situações que podem ser aproveitadas para que se aumente sua competitividade. Entretanto, uma oportunidade pode, facilmente, transformar-se em uma ameaça, a partir do momento em que, ao não ser utilizada pela empresa, torna-se uma arma na mão da concorrência. Dentre as ameaças mais comuns, podemos destacar a tecnologia, a ecologia, os sindicatos, a cultura, a sociedade, os clientes, dentre outras.

Em suma, cabe dizer que, hoje, as empresas vivem em um ambiente instável, imprevisível e incerto, sendo que a complexidade dos acontecimentos demanda com que aqueles que tenham o poder decisório busquem maneiras de antever as oportunidades e ameaças e, assim, possibilitem a sobrevivência de sua empresa diante da concorrência acirrada.

2.3 Análise Do Ambiente De Setor

No momento de uma análise interna, a organização deve avaliar dois aspectos: seus pontos fortes e seus pontos fracos. Pontos fortes são todos os recursos ou características da empresa que facilitam a obtenção de seu resultado, o que culmina em maiores vantagens no ambiente organizacional. Já os pontos fracos nada mais são do que as limitações pelas quais a empresa passa para obter seus resultados ou que, muitas vezes, impedem o alcance de seus

objetivos. Ambas são variáveis controláveis, ou seja, podem sofrer ações por parte da organização para que sejam otimizadas ou eliminadas.

Os elementos a serem ponderados variam de empresa para empresa e devem ser contextualizados como seguem:

- Marketing: a empresa deve fazer a análise dos quatro P's, ou seja, produto, preço, promoção e praça;
- Produção: deve analisar a capacidade de produção e expansão; planejamento ou controle da produção; tecnologia; custos; *just in time*, etc;
- Recursos Humanos: capacitação; benefícios; segurança; promoções, etc;
- Finanças: orçamentos; rentabilidade; liquidez; fluxo de caixa; etc.

2.4 Análise Do Ambiente Da Concorrência

Conhecer o concorrente em um ambiente de negócios globalizado e competitivo torna-se tão necessário quanto conhecer internamente sua própria empresa, pois, quanto menos conhecemos nossos concorrentes, mais expostos e vulneráveis ficamos a eles.

Ao se formular uma estratégia, portanto, há a necessidade da análise detalhada daquele, elaborando um perfil em que constem as prováveis mudanças que o concorrente possa vir a tomar, bem como sua resposta em relação a elas. Assim, para se efetuar tal observação de maneira sofisticada e correta, é imprescindível a obtenção de dados de boa qualidade e informações confiáveis, o que, muitas vezes, não ocorre dada a dificuldade em obtê-las.

Definir quais concorrentes deverão ser esquadrihados é outro ponto de atenção; os concorrentes relevantes e já existentes devem ser analisados, mas faz-se necessário, também, a análise dos concorrentes potenciais, que são aqueles que, embora momentaneamente não atuem no mesmo mercado, podem vir a atuar, dependendo da possibilidade a que estão sujeitos.

A tentativa de se prever prováveis fusões ou aquisições é outra forma oportuna de se avaliar o movimento do mercado de novos concorrentes e o quanto isso é capaz de influenciar a indústria em que se atua, uma vez que se “pode conduzir instantaneamente um concorrente fraco a uma posição proeminente ou fortalecer, ainda mais, um concorrente já poderoso” (PORTER, 2004, p. 52).

Esse ambiente dos concorrentes é a última parte do ambiente externo a ser apreciado e, para isso, existem quatro componentes que auxiliam no diagnóstico; são eles: as **metasfuturas** (o que direciona o concorrente e como ele demonstra seus objetivos futuros); a **estratégia em curso**; as **hipóteses** (referem-se às crenças dos concorrentes sobre a indústria em que atua) e as **capacidades** (que mostram as capacitações dos concorrentes, bem como seus pontos fortes e fracos).

A **meta futura** permite conhecer a satisfação (ou não) do concorrente sobre sua posição atual no mercado e sobre seus resultados e isso, conseqüentemente, proporcionará presumir as possíveis mudanças de estratégia e a disposição com que a empresa reagirá a eventos externos ou a movimentos de outras organizações. Ela também admite que se faça uma previsão das reações factíveis frente a mudanças estratégicas, pois estas trarão impactos diferentes nos concorrentes, por vezes afetando a um mais do que a outros. Por fim, diagnosticar as metas de um concorrente facilitará a análise de como esse concorrente toma suas iniciativas ou (mesmo) as muda, a fim de melhorar sua posição.

Quanto às **hipóteses**, elas se dividem em duas categorias principais, que, segundo Porter (2004, p. 60), são:

- as hipóteses do concorrente sobre ele próprio; e
- as hipóteses do concorrente sobre a indústria e as outras companhias que dela participam.

Ao identificar as hipóteses sobre sua situação, a empresa poderá controlar seu comportamento e também a forma como reagirá frente a acontecimentos no mercado em que atua ou pretende atuar.

A análise das hipóteses objetiva identificar as tendências e os pontos cegos que podem interferir na análise do ambiente. Os pontos cegos são áreas em que o concorrente terá dificuldade para definir os acontecimentos do mercado de maneira correta e íntegra. Identificá-los é importante, pois, ao eliminá-los, fica mais fácil e rápido o acesso à informação, sem que haja a retaliação imediata.

As hipóteses de um concorrente podem ser, sutilmente, influenciadas por sua estratégia corrente, assim como podem refletir-se nelas; os concorrentes podem ver os novos acontecimentos da indústria por meio de filtros definidos pelas circunstâncias atuais e passadas, e isso pode não os conduzir à objetividade (PORTER, 2004, p. 63).

O passado também é um indicador de metas e hipóteses em uma organização, pois, por meio de eventos já ocorridos, o concorrente pode pautar a tomada de decisões na conjuntura atual. Ao analisar a história do concorrente ao longo dos anos, é possível

identificar seus pontos fortes e fracos, suas áreas deficitárias e, também, aquelas bem sucedidas.

Desempenho passado positivo pode ser uma identificação de boas metas futuras e, em tempos de crise, serve como estímulo para recuperar o desempenho do passado. Desempenho passado negativo (ou mesmo fraco) permite identificar áreas que necessitam de maior atenção. E identificar áreas bem sucedidas permite prever onde esse concorrente pode iniciar uma retaliação (ou mesmo) criar resistência.

Outro indicador importante das metas, das hipóteses e dos prováveis movimentos futuros é a utilização das experiências da atual administração como meio diagnóstico, isso porque o histórico profissional dos administradores envolvidos influencia na tomada de decisão, já que, baseado em outras situações, eles orientam e enxergam as necessidades do negócio atual e o direcionam a metas adequadas à nova realidade. As estratégias adotadas por eles, em geral, tendem a serem reflexos do que foi já desenvolvido, ou não, em suas carreiras, e os métodos estratégicos utilizados resultam de outras experiências profissionais; usualmente, as decisões de maior relevância se pautarão em decisões anteriormente tomadas e que tiveram bons resultados.

Possíveis mudanças de estratégia podem ser previstas, igualmente, analisando o relacionamento da empresa com consultores. Conhecer o perfil do consultor permite fazer uma previsão sobre as possíveis mudanças.

Já a **estratégia corrente** ou **estratégia em curso** permite conhecer a atual estratégia da empresa dentro do mercado, de tal modo que, baseando-a em si mesma, é possível observar o que o concorrente está realizando ou pode realizar.

Por fim, a **capacidade** é determinada pelos pontos fortes e fracos da empresa, pontos que mostrarão como a empresa iniciará ou reagirá a movimentos estratégicos e, também, como lidará com os acontecimentos pertinentes ao ambiente em que atua. Dentro do conceito de capacidade, surgem algumas subdivisões que lhe dão maior especificidade:

a) **capacidade central**: expõe as capacidades em cada uma das áreas funcionais, identificando seus pontos fortes e fracos; avalia a consistência de sua estratégia e se, conforme o amadurecimento do concorrente, essas capacidades aumentarão ou diminuirão;

b) **capacidade de crescimento**: mede o quanto o concorrente aumentará ou diminuirá seu crescimento e em que áreas isso ocorrerá. Estimar a capacidade de crescimento financeiro, por exemplo, analisa o quanto ele pode crescer dentro da indústria e quanto isso pode aumentar sua parcela de mercado;

c) **capacidade de resposta rápida**: demonstra a rapidez com que um concorrente pode responder a movimentos de mercado e sua capacidade defensiva imediata.

Segundo Porter (2004, p. 69),

(...) isso será determinado por fatores como os seguintes:

- reservas de caixa não comprometidas;
- poder de empréstimo reservado;
- excesso de capacidade instalada;
- novos produtos não introduzidos mas já desenvolvidos.

d) **capacidade de adaptação à mudança**: é responsável por mensurar o nível de preparo ou não do concorrente para adaptar-se a mudanças nas mais diversas áreas funcionais, seja interna ou externamente à organização;

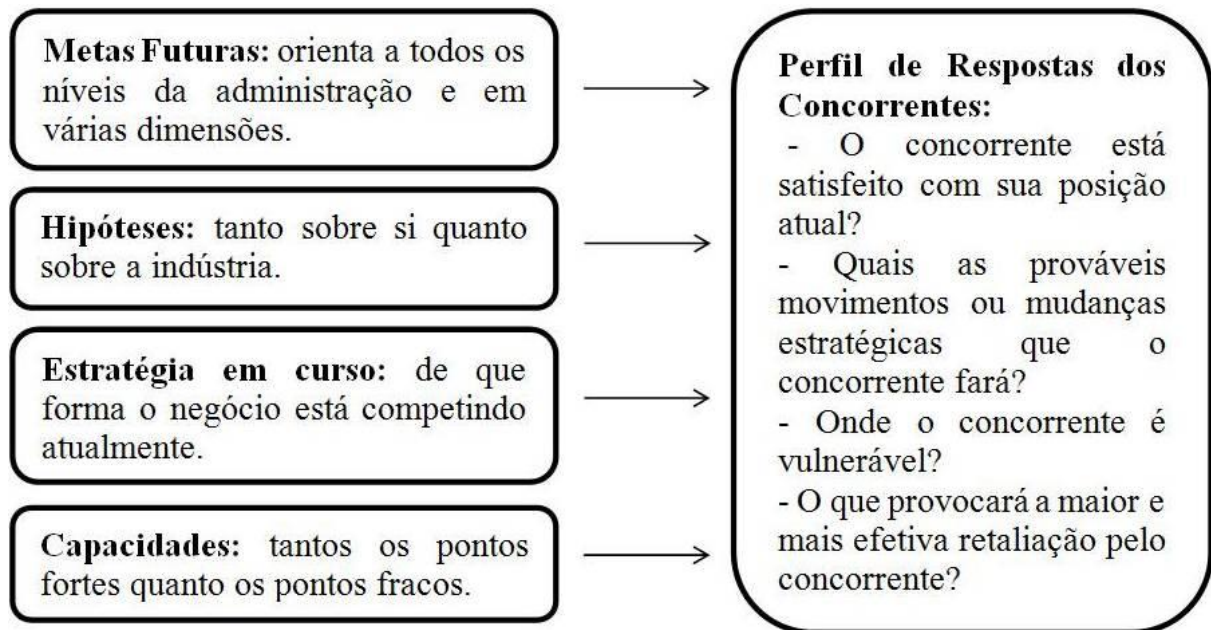
e) **poder de permanência**: capacidade que o concorrente possui de se manter em uma batalha de concorrência prolongada sem que isso afete seu lucro ou fluxo de caixa. Para Porter (2004, p.70),

(...) isso será função de considerações como as seguintes:

- reservas de caixa;
- unanimidade entre a administração;
- horizonte de tempo longo em suas metas financeiras;
- ausência de pressão no mercado de ações.

De forma sucinta, a figura seguinte resumirá os aspectos de cada componente da análise da concorrência que auxiliarão a empresa a preparar um perfil das prováveis reações do concorrente; as *metas futuras* e as *hipóteses* mostrarão o que orienta o concorrente; enquanto a *estratégia em curso* e as *capacidades* visualizarão o que o concorrente está fazendo ou pode vir a fazer:

Figura 5 - Os componentes de uma Análise da Concorrência



Fonte: Porter (2004)

Definidos os componentes da análise da concorrência, inicia-se a formulação do perfil do concorrente. Para isso, é necessário identificar seus movimentos ofensivos e defensivos. Os movimentos ofensivos, ou de ataque, serão resultado de possíveis mudanças estratégicas do concorrente.

1. **Satisfação com a posição atual:** necessidade de se comparar a sua posição atual com a meta planejada; caso a meta não esteja sendo cumprida, há grandes possibilidades de mudanças estratégicas que direcionem no alcance da mesma;

2. **Movimentos prováveis:** baseado nas metas, hipóteses e capacidades do concorrente é factível prever as mudanças estratégicas mais prováveis que ele fará; e

3. **Intensidade e seriedade dos movimentos:** analisando as metas futuras e as capacidades do concorrente, mensura-se a intensidade dos movimentos e quanto ele pode ganhar com isso; a seriedade dos movimentos surgirá da associação entre os ganhos provenientes desse movimento e a compreensão das metas dos concorrentes.

A fim de auxiliar na construção de um perfil de respostas do concorrente, relacionam-se os exequíveis movimentos estratégicos que a empresa possa vir a realizar dentro do setor em que atua e, também, as possíveis alterações no ambiente e no setor de atuação que possam ocorrer. Alguns critérios determinam a capacidade defensiva do concorrente:

1. **Vulnerabilidade:** identifica os pontos fracos do concorrente e os movimentos ou acontecimentos que impactarão sobre seu lucro;
2. **Provocação:** esse item influenciará na força da retaliação; a provocação resultará em retaliação sempre que ameaçar as metas ou a posição de um concorrente, isso porque as metas e os objetivos estratégicos refletem o que a empresa busca; e
3. **Eficácia da retaliação:** há movimentos ou acontecimentos que o concorrente não está apto a reagir prontamente dadas as suas metas, suas hipóteses, sua estratégia e suas capacidades definidas; com isso, suas ações podem não atingir eficácia, caso tente igualar-se a seus concorrentes.

Em situações de retaliação aos movimentos de uma empresa, selecionar o *campo de batalha* é o ponto estratégico que ela deve buscar. Assim, Porter (2004, p. 72) define campo de batalha como sendo “o segmento de mercado ou as dimensões estratégicas em que os concorrentes estejam mal preparados, menos entusiasmados, ou menos à vontade para competir”. O adequado é encontrar uma estratégia que limite a reação do concorrente, impedindo-o de reagir imediatamente.

Motivação mista ou meta é outro conceito estratégico que descende da análise da concorrência. Novamente Porter (2004, p. 74) considera que “(...) essa estratégia compreende a determinação de movimentos para os quais a retaliação, embora efetiva, possa vir a afetar a posição mais ampla do concorrente”. Tal tipo de estratégia costuma ter êxito no ataque a indústrias bem sucedidas no mercado; no entanto, nem sempre os concorrentes estarão estáticos ou serão afetados por elas. Analisando-se, porém, as respostas dos concorrentes, conhecendo suas metas e hipóteses, escolhendo seu melhor campo de batalha, é possível identificar os movimentos estratégicos da empresa.

As previsões da indústria surgem da análise de cada concorrente existente ou em potencial. Conhecer seus prováveis movimentos, bem como suas capacidades de respostas à mudança acarretará no quanto isso impactará na indústria em que atuam.

Resumindo: a análise da concorrência visa a elaborar o perfil de cada concorrente e a maneira como ele se comportará frente às alterações da indústria em que atua.

2.5 Estratégias Competitivas Genéricas de Porter

As estratégias genéricas de Porter servem como esteio na construção de uma posição defensável, em longo prazo, e, também, para superar os concorrentes em uma indústria. São

três estratégias altamente bem sucedidas, que poderão ser utilizadas isoladamente ou em conjunto:

1. Liderança no custo total;
2. Diferenciação; e
3. Enfoque.

A primeira estratégia genérica, a **Liderança no Custo Total**, visa a atingir seu objetivo básico por meio de políticas funcionais orientadas para esse fim. Hitt (2008, p. 105) define essa estratégia como sendo “um conjunto integrado de ações tomadas para produzir bens e serviços com características aceitáveis pelos clientes ao menor custo em comparação com o dos concorrentes”.

Atingir essas metas exige controle de custo intenso, visto ser este justamente é o centro dessa estratégia. A capacidade defensiva resultante de tal estratégia é exatamente a obtenção de retorno, mesmo quando seus concorrentes tenham consumido seus lucros na competição e, também, contra as cinco forças competitivas (rivalidade entre concorrentes; ameaça de produtos substitutos; poder dos fornecedores; poder dos compradores e entrantes potenciais).

A execução da liderança no custo total, segundo Porter (2004, p. 38), “pode exigir investimento pesado de capital em equipamento atualizado, fixação de preço agressiva e prejuízos iniciais para consolidar a parcela de mercado”. Na prática, a implantação dessa estratégia, inicialmente, é dispendiosa, entretanto, ao ser conquistada uma grande parcela de mercado, ocasiona uma economia nas compras que será refletida na redução de custo. Atingido o objetivo primordial, o custo baixo, haverá um aumento nas margens de lucro que poderão ser reaplicadas em novos investimentos, a fim de manter a hegemonia nesse segmento de estratégia.

Importante ressaltar que essa estratégia de baixo custo “(...) pode, às vezes, revolucionar uma indústria” (PORTER, 2004, p. 38), ao diferir das bases históricas do concorrente ou mesmo quando este está despreparado para minimizar seus custos.

Em síntese, a Liderança no Custo Total atinge um segmento amplo de clientes e tem por escopo buscar maneiras de baixar seus custos em relação aos concorrentes e “(...) ao mesmo tempo, manter níveis competitivos de diferenciação” (HITT, 2008, p. 105).

Por falar em **Diferenciação**, aliás, é ela a segunda estratégia genérica, tendo o propósito de diferenciar o produto ou serviço daquele oferecido pelo concorrente, concebendo algo exclusivo na indústria em que atua. Na ótica de Hitt (2008, p. 110), a estratégia de diferenciação é “(...) um conjunto integrado de ações tomadas para produzir bens ou serviços

(a um custo aceitável), que os clientes percebem como diferentes, de maneira que sejam importantes para eles”.

Para obter a diferenciação, há inúmeros meios que podem ser explorados, dos quais Porter (2004, p. 39) menciona: “(...) projeto ou imagem da marca; tecnologia; peculiaridades; serviço sob encomenda; rede de fornecedores; e outras dimensões”. Complementando o mesmo raciocínio, Hitt (2008, p. 111) pontua outros meios: “(...) características exclusivas, (...) atendimento responsivo ao cliente, inovações rápidas dos produtos e liderança tecnológica, o prestígio e o *status* percebido (...) o design e o desempenho de engenharia”.

O alvo dessa estratégia é a busca pela diferenciação e a consequente fidelização da clientela, que, quando alcançadas, resultam em retornos acima da média, pois é uma estratégia que se caracteriza por produzir produtos ou serviços diferenciados (na maior quantidade de aspectos possíveis), objetivando valorizar seus clientes atuais ou mesmo os potenciais.

Assim, trata-se de uma estratégia que produz margens mais altas que ajudarão a empresa a “(...) lidar com o poder dos fornecedores e claramente amenizar o poder dos compradores, dado que lhes faltam alternativas comparáveis, sendo, assim, menos sensíveis ao preço” (PORTER, 2004, p. 39).

Outro aspecto particular dessa estratégia é que, quando consolidada, não possui uma grande parcela de mercado, reflexo esse da exclusividade adotada pela empresa. Embora os consumidores saibam da qualidade e superioridade do produto, nem todos “(...) estarão dispostos ou terão condições de pagar os altos preços requeridos” (PORTER, 2004, p. 40), isso porque a empresa visa a atender os clientes fidelizados, que estão em busca de diferenciação e exclusividade, sendo o preço irrelevante.

O **Enfoque**, por sua vez, é a última estratégia genérica e tem por escopo um grupo específico seja ele comprador (ex.: crianças, jovens ou idosos); um segmento da linha de produtos (ex.: produtos voltados a pedreiros profissionais ou profissionais liberais do mercado da construção civil) ou um mercado geográfico (ex.: cidades sede da Copa do Mundo). Mais uma vez Hitt (2008, p. 114) explica que “(...) a estratégia de foco é um conjunto de ações integradas tomadas para produzir bens ou serviços que atendam às necessidades de um determinado segmento competitivo”.

A estratégia de enfoque tem por finalidade atender, especificamente, o alvo determinado, ou seja, um nicho específico. Sua premissa é que “(...) a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla” (PORTER, 2004, p. 40).

Essa estratégia fica restrita ao alvo estratégico por ela definido, podendo focar tanto na liderança de custo quanto na diferenciação, desde que isso atenda às necessidades de seu nicho de mercado.

Outra finalidade dessa estratégia é selecionar “metas menos vulneráveis” (PORTER, 2004, p. 41); em outras palavras, é identificar em quais aspectos os concorrentes estão despreparados.

Observa-se, portanto, que cada estratégia possui suas características e especificidades funcionais que as diferenciam umas das outras; paralelo a isso, aplicá-las com êxito demanda recursos e habilidades inerentes a cada uma delas, sendo necessário, por conseguinte, que haja um comprometimento constante com seu alvo primário para o alcance do objetivo proposto.

Por apresentar aspectos bem definidos as estratégias genéricas podem precisar de estilo de liderança, atmosfera e cultura organizacional diferentes, de forma a refletir o que a empresa pretende alcançar; isso, conseqüentemente, atrairá diferentes perfis de colaboradores.

A escolha da estratégia, independente de qual seja, tem um objetivo em comum: enfrentar as forças competitivas. Contudo, há empresas que se encontram no meio-termo, ou seja, são empresas que não possuem uma estratégia bem definida.

Essas empresas terão uma rentabilidade baixa, visto que não definiram seu público-alvo. Nesse sentido, é necessário que elas tomem uma decisão estratégica a fim de definir sua situação no mercado, ou seja, devem escolher, dentre as estratégias, aquela que mais se encaixam em suas capacidades e limitações, pois, dificilmente, a empresa conseguirá trabalhar conjuntamente com as três estratégias.

Em Porter (2004, p. 44) encontra-se que “ou ela adota as medidas necessárias para alcançar a liderança – ou ao menos a paridade – de custo (...), ou ela deve orientar-se para um alvo determinado (enfoque) ou atingir alguma supremacia (diferenciação)”.

O problema de ficar no meio termo é que, geralmente, isso representa menor rentabilidade, pois as empresas com estratégias bem definidas, menores (enfoque e diferenciação) ou maiores (liderança de custo), sem dúvida, serão as mais rentáveis, uma vez que já estão estruturadas para atender a seu alvo estratégico, o que leva a identificar uma possível relação entre parcela de mercado e rentabilidade, relação essa, porém, nem sempre verdadeira. Em alguns setores, não há como se adotar a diferenciação ou o enfoque; eles estão totalmente voltados para atender a uma posição de baixo custo; um exemplo disso são empresas que trabalham com produtos de primeira necessidade. Em contrapartida, em outras, o custo é irrelevante dada às especificidades dos produtos ou mesmo dos compradores. Por

vezes, em outras ainda, a concorrência é tão intensa que, para manter-se no mercado e conseguir margens altas de retorno, é necessário diferenciar-se ou focar seu alvo.

Sinteticamente falando, não há, assim, relação entre rentabilidade e parcela de mercado; contudo, analisar e conhecer como a empresa se encontra dentro do segmento em que atua é um forte aliado para a escolha da estratégia seja ela a mais adequada e seja ela capaz de amedrontar o concorrente.

Como toda decisão tomada, escolher a melhor estratégia também contém riscos. De maneira geral, para Porter, (2004, p. 46), há dois riscos congêneres às estratégias supracitadas:

1. fracassar no alcance ou no sustento da estratégia adotada; e
2. que o valor resultante da vantagem competitiva, obtida com a estratégia escolhida, seja desgastado com o crescimento do setor em que atuam.

Cada estratégia trabalha com sistemas de defesa diferentes, por isso, além dos riscos pertinentes a todas, há riscos específicos a cada um delas:

- **Riscos da Liderança do Custo Total:** essa estratégia possui vulnerabilidades. Manter um custo mais baixo exige altos investimentos em tecnologia. Ademais, há, ainda, outros riscos:

- a) as constantes transformações tecnológicas eliminam os investimentos e aprendizados adquiridos anteriormente;

- b) novos entrantes que tenham desenvolvido um baixo custo, seja por imitação ou aquisição de instalações tecnológicas modernas;

- c) apreocupação exacerbada sobre o custo, por vezes, limita a empresa em visualizar áreas de atenção que necessitam de mudança, como, por exemplo, o próprio produto ou o marketing adotado;

- d) “(...) inflação em custos que estreitam a capacidade de a firma manter o diferencial de preço suficiente para compensar a imagem da marca do produto em relação ao preço dos concorrentes ou outras formas de diferenciação” (PORTER, 2004, p. 47);

- e) as inovações do concorrentes podem tornar obsoletos os processos de produção e distribuição de produtos ou serviços dos líderes de custo; e

- f) a concentração exagerada pelo baixo custo pode impedir a empresa de observar o interesse de seu cliente.

- **Riscos da Diferenciação:**

- a) os compradores podem determinar que a diferença entre o preço do produto diferenciado e do líder em custo baixo é excessivo; por considerar que o preço do produto

diferenciado não condiz com a diferenciação oferecida, eles optam por comprar do líder de custo;

b) a sofisticação dos compradores pode ocasionar diminuição na aquisição de produtos diferenciados oferecidos pela empresa;

c) o amadurecimento da indústria faz com que as empresas analisem a diferenciação característica de seus concorrentes, resultando no aumento da imitação;

d) os clientes, dadas suas experiências, podem considerar, com o tempo, que o valor pago pela diferenciação oferecida não é válido; para isso, a empresa deve sempre inovar e se diferenciar, mas a um preço que o cliente esteja disposto a pagar; e

e) a falsificação dos produtos diferenciados.

• **Riscos de Enfoque:** essa estratégia embora voltada a um segmento mais restrito também possui riscos:

a) a desigualdade dos custos entre concorrentes que atuam no mercado amplo e em mercados específicos aumenta de tal maneira que extinguem as vantagens de custo, tanto no atendimento de um alvo estratégico específico quanto na diferenciação resultante do enfoque implantado;

b) redução no diferencial dos produtos enfocados em relação aos ofertados no mercado como um todo;

c) são descobertos pelos concorrentes submercados, dentro do nicho a que atendem, que alteram a estratégia de enfoque já estabelecida;

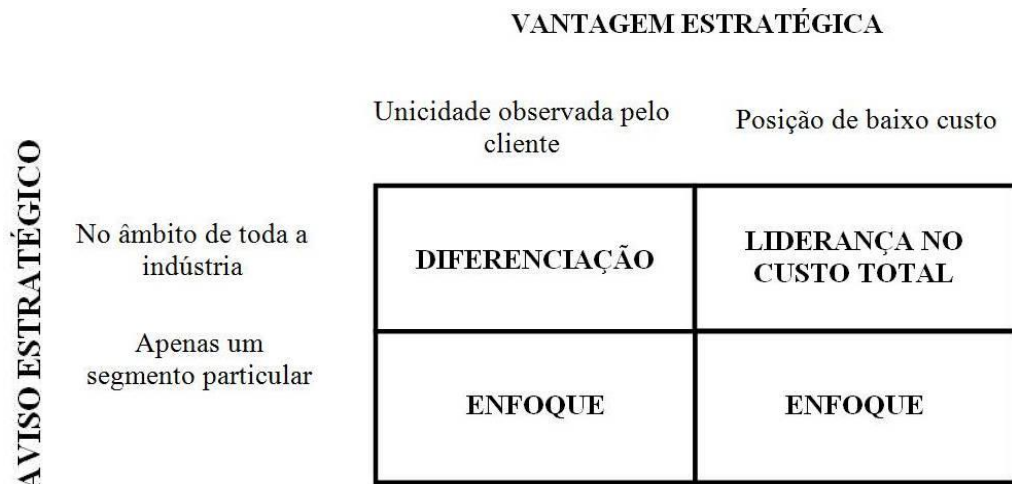
d) concentração exacerbada do concorrente em um nicho já definido;

e) empresas que atuam na indústria em geral, analisando os benefícios resultantes do enfoque, podem achar atraente essa estratégia a ponto de disputar competitivamente essa parcela de mercado reduzida; e

f) em contrapartida à situação antes descrita, as necessidades dos clientes dessa estratégia, com o tempo, podem se tornar iguais às daquelas dos clientes da indústria em geral.

De modo conciso, é possível representar, por meio de uma figura, as três estratégias ora trabalhadas, de modo a elucidar as características intrínsecas a cada uma delas.

Figura 6 - Três estratégias genéricas



Fonte: Porter (2004)

2.6 Cadeia De Valor

A obtenção de uma vantagem competitiva ocorrerá quando a empresa for capaz de analisar o negócio baseado nas atividades distintas que o compõe e não a empresa como um todo. Necessário explicitar que a empresa possui, internamente, inúmeras atividades e cada uma contribui para uma possível diferenciação, baixo custo ou enfoque, dadas as especificidades da organização.

Identificar as fontes da vantagem competitiva, portanto, exige dos gestores uma análise minuciosa das atividades realizadas e da maneira como elas se inter-relacionam; para isso, um instrumento básico que auxiliará nesse processo é a cadeia de valor.

A cadeia de valor fragmenta a empresa de modo a elucidar as atividades que possuem maior relevância estratégica, conseqüentemente, orientando-a em como trabalhar com essas atividades, de forma mais econômica ou superior à concorrência. Cada cadeia de valor definida demonstra histórias, estratégias e o êxito na sua implementação, característico da empresa analisada. Sendo assim, mesmo que algumas empresas concorram, na mesma indústria ou setor, essas características irão diferenciar de uma cadeia de valor para outra, trazendo vantagem competitiva.

Capaz de expor o valor total, a cadeia de valor constitui-se de margem e atividades de valor. O conceito de valor se refere ao quanto os compradores estão dispostos a desembolsar pelo produto fornecido por determinada empresa e, para mensurá-lo, utiliza-se o

valor da receita total e o quanto a empresa pode vender (em unidades). A rentabilidade da organização é perceptível se o valor imposto por ela ultrapassar os custos envolvidos na criação do produto.

Por outro lado, margem e atividades de valor são conceitos que constituem a cadeia de valor; nesse sentido, entende-se por atividades de valor “(...) as atividades física e tecnologicamente distintas, por meio das quais uma empresa cria um produto valioso para os seus compradores” (Porter, 1990, p.34). O conceito de margem resulta da diferença entre “o valor total e o custo coletivo da execução das atividades de valor” (Porter, 1990, p. 34). As atividades de valor dividem-se em dois grupos:

- atividades primárias; e
- atividades de apoio.

As atividades primárias são aquelas envolvidas diretamente com o produto, desde sua criação física até a assistência pós-vendas. Essas atividades são divididas em cinco categorias genéricas, sendo, a seguir, apresentadas as definições de cada atividade, segundo Porter (1989, p. 36-37):

Figura 7 – Categorias genéricas de atividades primárias

Logística Interna	Atividades associadas ao recebimento, armazenamento e distribuição de insumos no produto.
Operações	Atividades associadas à transformação dos insumos no produto final.
Logística Externa	Atividades associadas à coleta, armazenamento e distribuição física do produto para o comprador.
Marketing e Vendas	Atividades associadas a oferecer um meio pelo qual compradores possam comprar o produto e a induzi-los a fazer isto.
Serviço	Atividades associadas ao fornecimento de serviço para intensificar ou manter o valor do produto.

Fonte: Porter (1989, p. 36-37)

Dependendo da indústria de atuação, uma categoria pode ter mais importância que outras em termos de vantagem competitiva. No entanto, todas as demais categorias estarão presentes na empresa, desempenhando seu papel em prol da vantagem competitiva.

Pontua-se, também, que as atividades de apoio são aquelas que dão auxílio às primárias e a si mesmo, estando presentes nas mais variadas funções da empresa, subdividindo-se em outras quatro atividades, a fim de atender a uma indústria específica, gerando, assim, atividades de valores distintos.

1. Aquisição: “(...) refere-se à função de compra de insumos empregados na cadeia de valor da empresa” (PORTER, 1989, p. 37). A aquisição está propensa a se dispersar pela empresa e essa função, por vezes, oculta a amplitude das compras totais, muitas delas, inclusive, recebem pouca análise. Embora o departamento de compras seja o responsável por atender às várias atividades de valor e as suas políticas aplicam-se a toda à organização, é comum que se associem às atividades de aquisição atividades de valor específicas ou mesmo aquelas apoiadas por essa atividade de apoio.

2. Desenvolvimento de Tecnologia: “(...) cada atividade de valor engloba tecnologia, seja ela *know-how*, procedimentos ou a tecnologia envolvida no equipamento do processo” (Porter, 1989, p. 38), e a aplicabilidade da tecnologia varia conforme o perfil da atividade desenvolvida. O desenvolvimento da mesma compreende um conjunto de atividades que objetivarão o aperfeiçoamento do produto, bem como do processo. Essa atividade é relevante para a conquista de vantagem competitiva em qualquer indústria, podendo ser maior em casos específicos.

3. Gerência de Recursos Humanos: “(...) consiste em atividades envolvidas no recrutamento, na contratação, no treinamento, no desenvolvimento e na compensação de todos os tipos de pessoal” (Porter, 1989, p. 39). Essa atividade, por definir as qualificações e motivação dos empregados, bem como o custo embutido na contratação e treinamento deles, afetará a vantagem competitiva, por trabalhar diretamente com as pessoas envolvidas no processo.

4. Infraestrutura: é um conjunto de atividades presentes na empresa, desde a gerência geral até as responsáveis por questões ambientais, sendo, por exemplo, responsável por dar respaldo a toda cadeia. É comum que a infraestrutura seja considerada apenas uma “despesa indireta”; entretanto, se bem utilizada, torna-se uma vantagem competitiva para a empresa. Ao estar bem alinhada com as atividades vitais da organização, trará grandes diferenciais a ela.

Toda organização, então, possui atividades primárias e de apoio. Da mesma forma, inseridas nelas, há três tipos de atividades (direta, indireta e garantia de qualidade), que, devido às suas especificidades e conceitos, desempenham diferentes papéis na vantagem competitiva dessas organizações. Porter (1989, p. 40) apresenta as seguintes definições para cada uma dessas atividades:

Atividade direta: atividades diretamente envolvidas na criação de valor para o comprador.

Atividade indireta: atividades que tornam possível a execução de atividades diretas em uma base contínua.

Garantia de qualidade: atividades que garantem a qualidade de outras atividades.

Para uma melhor identificação da vantagem competitiva, é necessário que essas três atividades sejam muito bem definidas. No entanto, tanto a função das atividades indiretas, quanto aquelas de garantia de qualidade frequentemente não são bem determinadas. As atividades indiretas podem desempenhar um papel significativo na diferenciação por meio de seu efeito sobre as diretas, mas, comumente, são alocadas com elas ou agrupadas em contas de encargo ou de despesa indireta, ocultando o seu custo e o quanto contribuem para a diferenciação. No que tange às atividades de garantia de qualidade, elas, embora presentes em todas as partes da empresa, dificilmente são identificadas. Quando realizadas fora das operações, ficam menos evidenciadas, mas existem. “Elas afetam frequentemente o custo ou a eficácia de outras atividades, e o modo como outras atividades são executadas afeta, por sua vez, a necessidade e os tipos de atividades de garantia da qualidade” (Porter, 1989, p. 41).

A definição da cadeia de valor de uma empresa é primordial para diagnosticar a sua vantagem competitiva. Entretanto, para atender às características da área em que atua é necessário que se façam subdivisões de atividades dentro de cada categoria das atividades de valor, seja ela primária ou de apoio.

As atividades podem ser desagregadas, combinadas ou governadas. A desagregação das atividades ocorrerá sempre que for necessária uma melhor análise da cadeia de valor, o que é importante, pois evidencia as principais diferenças para uma vantagem competitiva. Ao desagregar atividades, é necessário que elas sejam estabelecidas nas categorias de atividade de valor que melhor as represente. Em outros casos, as atividades são combinadas, visto que são irrelevantes para essa vantagem; outras, ainda, são governadas por estruturas semelhantes.

Porter (1989, p. 44) define cadeia de valor como “(...) um sistema de atividades interdependentes” e essas atividades se conectam mediante elos. Os elos são numerosos e alguns comuns a inúmeras empresas, sendo que, para identificá-los, basta observar como uma

atividade afeta ou é afetada por outras. Por ligar as cadeias ou mesmo as atividades do sistema, eles agem de forma coordenada, otimizada e integrada às necessidades do cliente, visando à vantagem competitiva. Os elos mais evidentes são aqueles entre as atividades primárias e de apoio, já os mais sutis ocorrem entre as primárias; os mais difíceis de serem reconhecidos são aqueles que compreendem as atividades em diferentes categorias ou de tipos diferentes.

2.7 Controle De Desempenho Estratégico

O controle de desempenho estratégico é voltado para o nível institucional da empresa e é planejado em longo prazo, possuindo um conteúdo genérico e sintético ao mesmo tempo.

A empresa possui diversos tipos de controle em si, logo, analisá-la como um todo se torna difícil, pois cada área que a compõe possui um responsável pela sua avaliação e condução.

O controle estratégico possui duas finalidades principais:

a) corrigir falhas ou erros existentes: é responsável por detectar erros ou falhas (tanto no planejamento quanto na execução) e apontar as medidas que deverão ser tomadas para saná-las; e

b) prevenir novas falhas ou erros: corrigindo falhas ou erros existentes, o controle poderá identificar os meios que ajudarão a evitá-los no futuro.

Nesse sentido, o enfoque versará a metodologia do *Balanced Scorecard*, sistema de controle e gestão estratégica criado pelos professores Kaplan e Norton. Essa metodologia objetiva a gestão estratégica da organização e, para desenvolvê-la, são utilizados quatro indicadores: 1) financeiro; 2) clientes; 3) processos internos; e 4) aprendizado e crescimento. Além disso, tal método baseia-se não apenas sob a ótica financeira; ele engloba outros indicadores que, se adicionados aos financeiros, permitem o alavanque do desempenho da organização, gerando valor futuro.

O *Balanced Scorecard*, por refletir diversas medidas de desempenho, serve como base para uma mensuração do desempenho organizacional sob as quatro perspectivas anteriormente referenciadas. Portanto, baseado em uma visão balanceada e integrada da organização, essa metodologia possibilita descrever a estratégia de maneira muito clara. As quatro perspectivas analisadas são interligadas e isso resulta em uma relação de causa e efeito muito bem definida.

Diante disso, o terceiro capítulo será, pois, voltado a essa metodologia, o *Balanced Scorecard*, expondo suas especificidades e características, de modo a fazer a correlação entre ela e o desempenho estratégico da empresa, mostrando o quanto sua aplicabilidade pode trazer retornos positivos para uma organização, independentemente do seu porte.

CAPÍTULO 3 – *BALANCED SCORECARD*

3.1 Histórico Do *Balanced Scorecard*

No ano de 1990, o Instituto Nolan Norton, unidade de pesquisa da KPMG, patrocinou, por um ano, um estudo envolvendo diversas empresas, intitulado “*Measuring Performance in the Organization of the Future*”. Na época, percebeu-se que a avaliação do desempenho das empresas, normalmente pautada nos indicadores contábeis e financeiros, vinha se tornando obsoleta.

David Norton, executivo principal e líder do estudo, e Robert Kaplan, consultor acadêmico do estudo, reuniram-se, então, com representantes de diversas empresas a cada dois meses, com o intuito de desenvolver um novo modelo que medisse, de forma eficaz, o desempenho das organizações. Essas reuniões levaram ao desenvolvimento do que hoje conhecemos como *Balanced Scorecard*.

(...) organizado em torno de quatro perspectivas distintas – financeira, do cliente, interna e de inovação de aprendizado. O nome refletia o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazos, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências (*leading*) e ocorrências (*lagging*) e entre as perspectivas interna e externa de desempenho. (KAPLAN; NORTON, 1997, p. VIII)

Com o passar do tempo, o *Balanced Scorecard* deixou de ser apenas um sistema de mediação aperfeiçoado e passou a ser um sistema gerencial essencial aos executivos arrojados.

As empresas, atualmente, estão inseridas em um contexto empresarial complexo, em que se faz extremamente necessária a compreensão adequada das suas metas, bem como os métodos corretos para alcançá-las. É nesse momento, portanto, que o *Balanced Scorecard* se torna interessante e contribui para o sucesso da organização.

Vivemos a era da informação, o que leva a uma necessidade cada vez mais urgente de se capacitar para atingir o sucesso corporativo.

Empresas da era da informação devem estar, impreterivelmente, alicerçadas em um conjunto de premissas de suma importância. A primeira delas são os processos interfuncionais, que, além de abrangerem os métodos tradicionais, utilizam métodos modernos que resultam em maior agilidade, eficiência e qualidade.

Em segundo lugar, encontramos a ligação com clientes e fornecedores. Existem processos integrados de suprimentos, produção e entregas, que permitem que as operações sejam “puxadas” pelos pedidos dos clientes, e não mais por planos produtivos que “empurram” os produtos por meio da cadeia de valor (nas operações puxadas, o processo inicia-se com o pedido do cliente, que impulsiona a produção; já nas operações empurradas, estas surgem por conta de um determinado comportamento de mercado); nesses, há um ganho real em custo, qualidade e tempo de resposta.

Também podemos citar a segmentação de clientes que leva a empresa a ter como obrigação primordial oferecer produtos e serviços customizados aos seus diferentes segmentos de clientes, assim não haveria o risco de incorrerem em alta variedade e baixo volume de vendas. Em outros termos, é produzido aquilo que sabemos que será vendido.

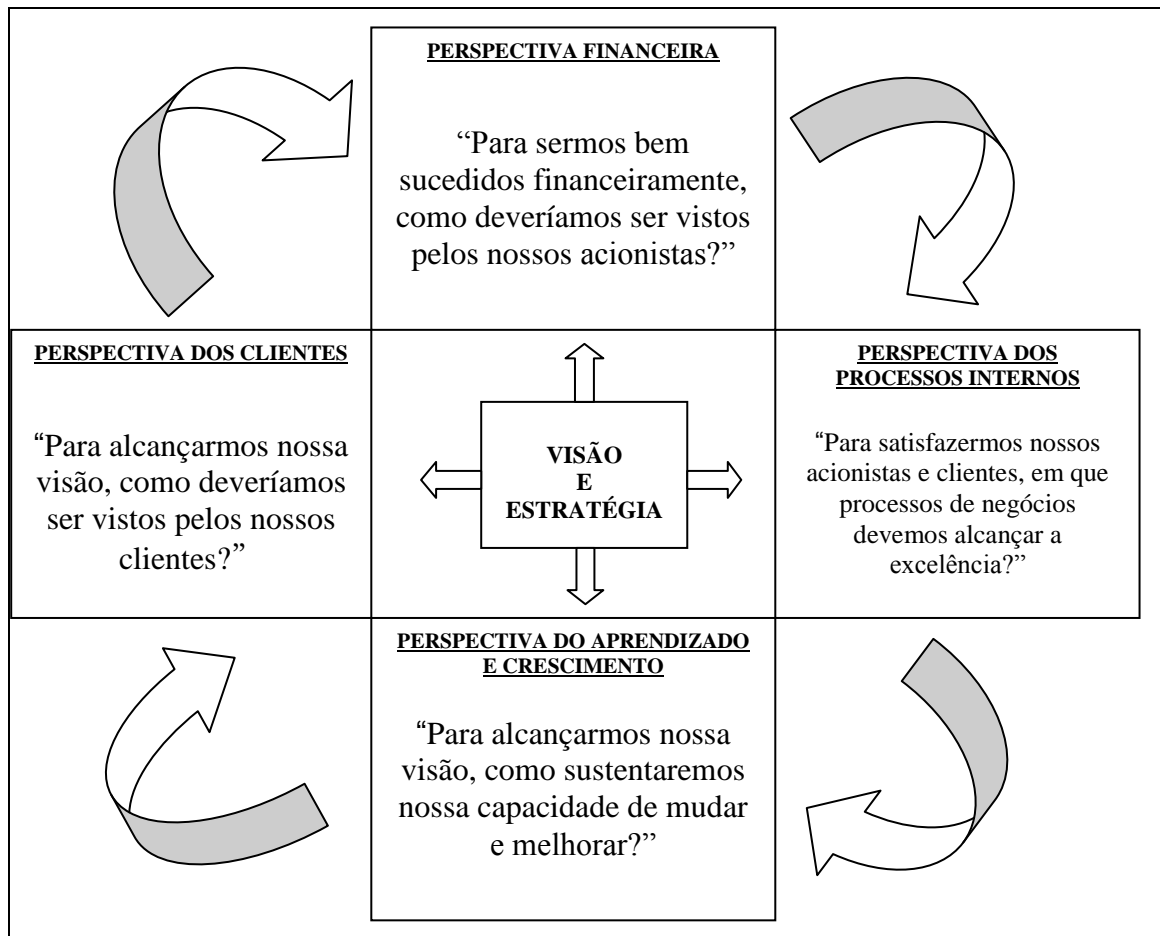
É preciso, ainda, se preocupar com a escala global, uma vez que as fronteiras deixaram de existir; tal fato demanda que as empresas sejam agressivas na busca de clientes pelo mundo. Entretanto, essa agressividade deve ser sempre balanceada, correspondendo com as expectativas dos clientes do mercado interno, que têm necessidades diferentes daqueles angariados no mercado externo.

Quanto à inovação, é essencial que a empresa tenha plena consciência de que a antecipação das demandas futuras de seus clientes gera a eficiência de seus processos e de sua prestação de serviços, o que é condição primordial para o seu sucesso de longo prazo.

Por fim, é necessário dar atenção ao capital intelectual, já que a empresa deve ver o seu funcionário como um fornecedor de informações que agregam valor por meio do seu conhecimento.

Mas, diante de tudo isso, por que uma empresa necessita, então, de um *Balanced Scorecard*? Claro que a primeira resposta é a importância de se medir, já que, segundo Kaplan e Norton (1997, p. 21), “(...) tudo o que não é medido, não é gerenciado”. No entanto, e principalmente, é fundamental saber que o *Balanced Scorecard* é um indicador que integra os indicadores financeiros tradicionais a um conjunto de medidas que agregam a perspectiva dos clientes, processos internos, funcionários e sistemas, a figura 8 irá ilustrar isso de forma clara e objetiva. E é isso que, portanto, que, na contemporaneidade, garante o sucesso financeiro no longo prazo.

Figura 8 - As perspectivas do Balanced Scorecard



Fonte: KAPLAN; NORTON (1997, p. 10)

Trata-se de uma ferramenta que permite que a visão e a estratégia da empresa sejam agregadas e visualizadas dentro de um contexto coerente de medidas de desempenho. As frases que exteriorizam a missão da empresa tendem a ser motivadoras, mas isso não basta para que estas sejam, efetivamente, postas em prática. Deve haver disciplina para transformar o que é individual em coletivo, ou seja, transformar a estratégia da empresa em um objetivo de todos os envolvidos no processo.

O *scorecard* cria uma estrutura, uma linguagem, para comunicar a missão e a estratégia, e utiliza indicadores para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro. Ao articularem os resultados desejados pela empresa com os vetores desses resultados, os executivos esperam canalizar as energias, as habilidades e os conhecimentos específicos das pessoas na empresa inteira, para alcançar as metas de longo prazo. (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 24-25)

Importante saber que o *Balanced Scorecard* não é um sistema de controle, mas sim um sistema que une informação, comunicação e aprendizagem, aproximando quatro diferentes perspectivas – a financeira, o cliente, os processos internos e o aprendizado – e o crescimento, que será visto, detalhadamente, na sequência.

3.2 Estrutura Do *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard*, conforme abordado, preserva os medidores financeiros tradicionais, porém agrega a eles vetores que têm como objetivo impulsionar o desempenho futuro das empresas. E vai além, fazendo com que todas essas informações devam ser parte integrante de um sistema de informações que chega a todos os níveis e funcionários da organização. A importância desse intercâmbio de informações, por sua vez, é a necessidade latente de que todos dentro de uma organização compreendam como suas decisões e atitudes influenciam, financeiramente, o coletivo.

Empresas inovadoras enxergam e utilizam o *Balanced Scorecard* como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia em longo prazo, viabilizando processos gerenciais críticos, como o esclarecimento e a tradução da visão e da estratégia; comunicação e associação dos objetivos a medidas estratégicas; planejamento, estabelecimento de metas e alinhamento de iniciativas estratégicas; e melhoramento do *feedback* e do aprendizado estratégico.

No que tange ao esclarecimento e à tradução da visão e da estratégia, tudo tem início com o trabalho da alta administração da empresa, que transmite a estratégia de seu segmento em objetivos estratégicos específicos. De posse das estratégias financeiras, deve-se priorizar a receita e o crescimento de mercado, a lucratividade ou a geração de fluxo de caixa, além de, naturalmente, ser absolutamente clara quanto aos segmentos de clientes e mercados pelos quais estará competindo.

Após o estabelecimento das metas financeiras e do cliente, a organização deve identificar objetivos e medidas para seus processos internos. Essa etapa se constitui numa das principais inovações e benefícios da abordagem do *scorecard*. Os sistemas tradicionais de medição de desempenho, mesmo aqueles que se utilizam de indicadores não financeiros, costumam se concentrar na melhoria dos custos, qualidade e ciclos dos processos existentes. O *Balanced Scorecard* destaca os processos mais críticos para a obtenção de um desempenho superior para clientes e acionistas. Em geral, essa identificação revela processos internos totalmente novos nos quais a organização deve buscar a excelência para que sua estratégia sejam bem-sucedida. (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 11)

Dessa forma, os objetivos do *scorecard* são uma responsabilidade do grupo de executivos, tornando-se um ponto de referência para os processos gerenciais que sejam realizados em equipes.

Em relação à comunicação e associação dos objetivos a medidas estratégicas, estas podem ser feitas por inúmeros meios de comunicação, mas deve ter como objetivo primordial informar a todos os funcionários dos objetivos críticos que precisam ser alcançados para o sucesso da estratégia da empresa.

O *scorecard* incentiva o diálogo entre as unidades de negócios e os executivos e diretores da empresa, não apenas com relação aos objetivos financeiros de curto prazo, mas também com relação à formulação e a implementação de uma estratégia destinada a produzir um desempenho excepcional no futuro. (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 14)

Quanto ao planejamento, estabelecimento de metas e alinhamento de iniciativas estratégicas, o correto é que os executivos estabeleçam metas para os objetivos do *scorecard*, o que permite que a empresa quantifique os resultados que pretende alcançar em longo prazo, identificando, também, os mecanismos e recursos necessários para que os resultados sejam alcançados; e, por fim, estabelecendo referenciais de curto prazo para as medidas financeiras e não-financeiras do *scorecard*.

Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico significa, ademais, que o *Balanced Scorecard* “(...) permite que monitorem e ajustem a implementação da estratégia e, se necessário, efetuem mudanças fundamentais na própria estratégia” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 16).

No próximo item, serão apresentadas as quatro perspectivas mais utilizadas no desenvolvimento do *Balanced Scorecard*; contudo, deve-se ressaltar que elas podem ser complementadas por outras, a depender do perfil da organização.

3.2.1 Perspectiva Financeira

A primeira perspectiva a ser analisada é a financeira, a maneira tradicional de se avaliar a empresa no contexto empresarial.

Os objetivos financeiros funcionam como base para o desenvolvimento dos objetivos e das medidas das outras perspectivas; sua aplicação no BSC, porém, exige dos gestores a identificação das medidas financeiras adequadas à estratégia proposta.

Os objetivos e medidas financeiros precisam desempenhar um papel duplo: definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do *scorecard*. (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 50)

A empresa, durante sua existência, passa por diversos ciclos de vida e os objetivos financeiros podem sofrer alterações ao longo dessas etapas; eis as fases mais comuns:

– **crescimento**: uma empresa em crescimento é aquela que se encontra nas primeiras fases de sua vida, possuindo produtos e serviços ainda com intenso potencial. Tal fase demanda investimentos altos para atender a seus clientes, buscando sempre a adequação daquilo que lhes oferece. Neste momento, o objetivo primordial é aumentar as vendas e a receita de determinados mercados, clientes e regiões;

– **sustentação**: empresas inseridas nesta fase buscam atrair investimentos, no entanto são muito cobradas para que deem o retorno esperado pelo capital investido. Os seus objetivos financeiros primordiais são aqueles relacionados à lucratividade; e

– **colheita**: é a fase de maturidade da empresa, quando o objetivo é colher os frutos dos investimentos efetuados nas duas fases anteriores. Os investimentos efetuados nesta empresa objetivam apenas que se mantenham equipamentos e capacidades, buscando retorno muito bem definido e de curto prazo. Tenciona-se a maximização do fluxo de caixa em benefício da empresa.

Com isso, fica evidente que cada fase possui um objetivo financeiro distinto: na fase inicial, é ressaltado o aumento das vendas; na segunda fase, a sustentação, os objetivos correspondem a medidas financeiras tradicionais, como retorno sobre capital empregado, receita operacional e margem bruta; e na terceira e última fase, os objetivos giram em torno do fluxo de caixa, ou seja, se espera o retorno emergente do investimento realizado, visto que, nesse momento, busca-se gerar caixa em prol da empresa como recompensa pelos investimentos anteriormente efetuados.

Necessário salientar, no entanto, que essas três fases têm em comum a existência de riscos e há que se pensar no gerenciamento deste.

(...) muitas empresas incluem em sua perspectiva financeira um objetivo voltado para a dimensão de risco da estratégia – por exemplo, a diversificação das fontes de receita, evitando a dependência de um restrito grupo de clientes, ou de uma única linha de negócios, ou de uma determinada região geográfica. (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 53)

Os objetivos financeiros, assim, referem-se às metas de longo prazo, que visam ao retorno do investimento concretizado na empresa. Nesse sentido, o BSC expõe e ajusta os

objetivos financeiros às diferentes fases do ciclo de vida, de acordo com a necessidade da empresa.

3.2.2 Perspectiva Dos Clientes

Na perspectiva dos clientes, a empresa identifica e define qual é o segmento de clientes que pretende atender e isso a leva a determinar quais são as principais medidas de resultados que se relacionam com seus clientes e atendam aos diferentes segmentos de mercado.

Além de aspirarem a satisfazer e encantar os clientes, os executivos das unidades de negócios devem, na perspectiva dos clientes do *Balanced Scorecard*, traduzir suas declarações de missão e estratégia em objetivos específicos baseados no mercado e nos clientes. (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 68)

Os gestores devem considerar, também, que os clientes possuem necessidades distintas, por isso cabe a eles definirem a estratégia que atenda ao segmento escolhido. Como descreve a estratégia da empresa, o BSC deve verificar os objetivos que dizem respeito ao cliente, segundo cada segmento.

Há um grupo de medidas essenciais dos clientes, que engloba:

- **participação de mercado:** diz respeito à proporção de negócios realizados em determinado nicho de mercado;
- **captação de clientes:** mensura qual o poder da empresa em atrair novos clientes ou negócios; podemos medir esse índice pelo número de novos clientes ou pelo volume total de vendas para novos clientes;
- **retenção de clientes:** foca na capacidade de a empresa em manter ou reter um relacionamento contínuo com os seus clientes. Há empresas que, por conseguirem identificar todos os seus clientes, conseguem medir sua capacidade de retenção a cada período; há outras que medem a fidelidade dos clientes por meio do percentual de crescimento dos negócios realizados com eles;
- **satisfação dos clientes:** esse indicador fornece um *feedback* quanto ao desempenho da organização e mede o nível de satisfação dos clientes, de acordo com a proposta de valor do desempenho da empresa. Por se tratar de uma questão subjetiva, medir esse indicador pode exigir das empresas técnicas de avaliação que auxiliem na busca pelo resultado, isso porque, para que a empresa mantenha um alto grau de fidelidade, retenção e

lucratividade, é necessário que o grau de satisfação seja total ou extremamente satisfatório. Pontuando, proposta de valor “(...) são os atributos que os fornecedores oferecem, por meio de seus produtos e serviços, para gerar fidelidade e satisfação em segmentos-alvo” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 77);

– **lucratividade de clientes:** apura o lucro líquido de cada cliente ou segmento de mercado, depois de subtraídas as despesas necessárias para a manutenção desses. A empresa deve buscar, além da satisfação, clientes lucrativos; e precisa ter bem definido que deve estar voltada a atendê-los, mas isso não significa atender mesmo àquilo que foge de sua estratégia.

3.2.3 Perspectiva Dos Processos Internos

Encontramos, ainda, a perspectiva dos processos internos da empresa, que prevê a necessidade de se identificar os processos que são críticos à obtenção dos objetivos dos clientes e acionistas da organização. Essa visão aparece após serem definidas as perspectivas financeiras e dos clientes.

Para o *Balanced Scorecard*, recomendamos que os executivos definam uma cadeia de valor completa dos processos internos que tenha início com o processo e inovação – identificação prestação dos serviços aos clientes existente – e termine com o serviço pós-venda – oferta de serviços pós-venda que complementem o valor proporcionado aos clientes pelos produtos ou serviços de uma empresa. das necessidades atuais e futuras dos clientes e desenvolvimento de novas soluções para essas necessidades -, prossiga com os processos de operações – entrega dos produtos e prestação de serviços aos clientes existentes – e termine com o serviço pós venda 0 oferta de serviços pós venda que complementem o valor proporcionado aos clientes pelos produtos ou serviços de uma empresa. (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 97)

Sabemos que, tradicionalmente, as medidas de desempenho têm por objetivo controlar e melhorar os centros de responsabilidade e departamentos integrantes da empresa. Entretanto, o BSC persegue os seus objetivos por meio de estratégias diferenciadas, buscando atender aos anseios tanto de acionistas quanto de clientes-alvo, sendo esta a maior diferença entre o tradicional e o BSC.

A fim de compor a perspectiva dos processos internos, torna-se interessante para a empresa basear-se em uma cadeia de valor genérica; nesse caso, composta por três processos principais: 1) inovação; 2) operações; e 3) serviço pós venda. Entretanto, há de se ressaltar que cada empresa possui um conjunto específico de processos distintos que gera valor para o

cliente. Com isso, mais uma vez, o BSC apresenta-se como um modelo e não uma regra a ser seguida fielmente, já que, como já considerado, cada empresa possui as suas especificidades.

A **inovação** é o processo de criação de valor, em que a empresa visa a identificar e conhecer novos clientes e mercados e atender às necessidades e expectativas dos atuais. Posteriormente, baseado nos dados coletados sobre os novos e atuais clientes, a empresa passa a projetar e/ou desenvolver novos produtos, visando a atender o novo mercado, bem como a satisfazer as necessidades dos clientes atuais. Esse processo é composto por dois elementos:

- 1) identificação do mercado; e
- 2) idealização da oferta de produtos/serviços.

Em relação aos processos de **operações**, seu início acontece no momento do pedido do cliente e termina com a entrega do produto ou serviço, de forma eficaz e satisfatória, ao cliente atual. Trata-se de um processo repetitivo, o que facilita o controle e a melhoria no recebimento e processamentos dos pedidos. É composto pelos seguintes componentes:

- 1) gerar produtos/serviços; e
- 2) entregar produtos/prestar serviços.

Já a fase final da cadeia de valor interna é conhecida por **serviço pós-venda**, e essa fase fica responsável por prestar serviços aos clientes no que tange ao produto/serviço anteriormente adquirido.

As empresas que tentam atender às expectativas dos seus clientes-alvo no tocante a serviços pós-venda de qualidade superior poderiam avaliar seu desempenho aplicando a esses processos alguns dos mesmos parâmetros de tempo, qualidade e custo descritos para os processamentos operacionais. Portanto, os tempos de ciclo – desde a solicitação do cliente até a resolução final do problema – mediriam a rapidez de resposta aos defeitos. (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 112)

Em suma, entre a identificação das necessidades dos clientes e a sua satisfação, a empresa deve seguir as fases anteriormente citadas, a fim de obter a excelência.

3.2.4 Perspectiva De Aprendizado E Crescimento

Finalmente, chega-se à quarta e última perspectiva do *Balanced Scorecard*, a responsável por desenvolver objetivos e medidas que nortearão o aprendizado e crescimento da organização. Seus objetivos oferecem a infraestrutura necessária para o êxito dos objetivos nas outras perspectivas.

O BSC enfatiza a importância de se investir no futuro, tanto em áreas tradicionais de investimento quanto na infraestrutura. Para tanto, é necessário que se avaliem três categorias principais para esta fase:

– **capacidade dos funcionários:** grande parte do trabalho de rotina é automatizado atualmente, o que padroniza o processo produtivo e exige das empresas o contínuo melhoramento, acabando por demandar a reciclagem dos funcionários, visando a que todas as suas capacidades sejam voltadas aos objetivos organizacionais. Sobre os objetivos traçados aos funcionários, esses são extraídos de uma base comum de três medidas de resultados:

1. *satisfação dos funcionários* : reflete no aumento da produtividade, capacidade de resposta, qualidade e melhoria do serviço aos clientes. “Há como medi-la?” Sim, muitas empresas o fazem por meio de pesquisas anuais ou mesmo contínuas. Os elementos que a constituem variam de empresa para empresa, mas podem incluir, por exemplo:

(...)

- envolvimento nas decisões;
- reconhecimento pela realização de um bom trabalho;
- acesso a informações suficientes para o bom desempenho da função;
- incentivo constante ao uso da criatividade e iniciativa;
- qualidade do apoio administrativo; e
- satisfação geral com a empresa. (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 136)

Quanto mais específicos forem os elementos mais eles poderão identificar o nível de satisfação dos funcionários, segregando por divisão, departamento, local e supervisor.

2. *retenção dos funcionários:* é interessante, principalmente, quando a empresa tem interesses em longo prazo. Reter funcionários se torna interessante para a empresa porque eles possuirão um maior conhecimento dos valores da empresa, dos processos organizacionais e, também, uma percepção mais aguçada das necessidades dos clientes, além de que as saídas indesejadas impactam na diminuição de capital intelectual e, por vezes, no equilíbrio do grupo. “A retenção de funcionários costuma ser medida pelo percentual de rotatividade de pessoas-chave” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 136).

3. *produtividade dos funcionários:* as empresas tentam incentivar os funcionários para aumentar a produtividade, tendo como uma das formas a remuneração variável vinculada ao desempenho profissional. Aplicando na perspectiva, este item analisa a receita por funcionário, ou seja, quanto ele produz em determinado período em relação ao custo que a empresa tem desse colaborador.

– **capacidade dos sistemas de informação:** o ambiente altamente competitivo exige que os funcionários, nos mais diversos setores da cadeia produtiva, possuam informações sobre clientes, processos internos e a consequência financeira resultante da sua decisão. A excelência nos sistemas de informação se tornou uma exigência para que os funcionários melhorem os processos da organização.

– **motivação, empowerment e alinhamento:** esses aspectos influenciam o clima organizacional e impactam o funcionário. Mesmo que eles sejam habilitados e possuam acesso a excelentes informações, é necessário que possuam liberdade para agir ou mesmo decidir dentro da organização. Um clima organizacional que melhore a motivação e iniciativa dos colaboradores é primordial para que esta sensação de satisfação e reconhecimento seja transferida para o trabalho e resulte em uma maior produtividade e, por consequência, torne os processos efetivos e se alcance os resultados almejados.

Diante do exposto, é perceptível que as quatro dimensões das perspectivas do *Balanced Scorecard* se complementam e dependem uma da outra para funcionar com eficácia. Na busca por excelentes resultados com os clientes, é preciso que o ambiente organizacional esteja alinhado, o que culmina no alcance dos mais diversos objetivos estabelecidos pelas organizações. Igualmente necessário considerar que, juntas, todas essas dimensões constituem as bases para a elaboração do BSC, pois a empresa, ao conseguir alinhar tais perspectivas no desenvolvimento do sistema de mensuração, conseguirá transmitir a estratégia proposta a todos os colaboradores da organização.

Não se pode esquecer de que o ambiente de negócios encontra-se extremamente competitivo, e isso faz com que as empresas busquem o contínuo aprimoramento, a fim de se manter no mercado e por vezes aumentar sua parcela de participação no mesmo.

A interligação entre as perspectivas, portanto, expõe a necessidade da empresa de direcionar todos que a compõe em prol do alcance do objetivo planejado. Nesse sentido, o *scorecard* se torna interessante, pois: expõe a visão da empresa de forma que todos compartilhem dos mesmos anseios para alcançá-la; cria um modelo que abrange a todos os funcionários, estabelecendo um elo, com o objetivo de evidenciar como cada um pode colaborar para o sucesso da empresa; e fornece uma base aos esforços de mudança.

3.3 Modelo De Um *Balanced Scorecard*

A fim de mais bem ilustrar o que foi apresentado em teoria, sugere-se, aqui, um modelo de criação de um *Balanced Scorecard*. A construção do BSC segue algumas etapas comuns a todas as empresas. *A priori*, é necessário, porém, que seja desenvolvido um processo sistemático que vise a identificar e traduzir, de maneira clara, a missão e a estratégia da unidade de negócios em objetivos e medidas operacionais.

No passo seguinte, para que o *Balanced Scorecard* seja implementado na empresa, há que se realizar um trabalho estruturado e que facilite o processo por meio da coleta de informações que sejam relevantes para a sua construção; deve, ademais, representar o pensamento das equipes da unidade de negócios e, para tanto, essas mesmas equipes precisam estar engajadas no projeto. “Mas o *scorecard* deve representar o pensamento e as energias da equipe executiva da unidade de negócios. (...) Sem a liderança e o comprometimento da cúpula, o fracasso será inevitável” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 308-309).

3.3.1 Estabelecimento De Objetivos

Primeiramente, é fundamental buscar o apoio da alta administração da empresa com relação aos objetivos a serem trabalhados, uma vez que eles auxiliarão no estabelecimento dos objetivos e das medidas a serem utilizadas no desenvolvimento do BSC, a alcançar a unanimidade entre os interesses dos participantes e a evidenciar a estrutura que comporá os processos de gestão e de implementação do *scorecard*. “Quando o processo é lançado, a equipe executiva deve identificar e chegar a um acordo quanto aos principais propósitos do projeto” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 308).

3.3.2 Participantes Envolvidos

Quando se chega a um consenso na etapa anterior, é o momento de selecionar a pessoa que coordenará o projeto do *Balanced Scorecard* e terá a função de um líder; será ele quem irá “(...) supervisionar o cronograma de reuniões e entrevistas, garantir à equipe de projeto a disponibilidade de documentação material de leitura e informações competitivas e de mercado e manter o processo no rumo certo e dentro do prazo” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 313).

3.3.3 Construção Do *Balanced Scorecard*: O Processo

A estrutura do BSC pode sofrer alterações de empresa para empresa, uma vez que cada uma irá adequá-la às suas necessidades e especificidades. No entanto, será apresentado um modelo simples e sistemático, proposto por Kaplan e Norton, que se executado de maneira adequada, “(...) incentivará o comprometimento com o *scorecard* entre os executivos e gerentes e produzirá um *Balanced Scorecard* útil e os ajudará a alcançar os objetivos de seus programas” (KAPLAN; NORTON, 1997, p.314).

O primeiro passo é definir a arquitetura dos indicadores, etapa que deverá cumprir duas tarefas:

1. selecionar a unidade de negócio adequada; e
2. identificar a relação entre unidade de negócio e a corporação.

A primeira tarefa é identificar a unidade de negócio que receberá o *scorecard* inicial. Implantar o primeiro BSC exige cautela e, por ser complexo, é interessante, em um primeiro momento, aplicá-lo em uma unidade estratégica específica e, assim, sucessivamente, até englobar a corporação como um todo. Como se sabe, uma organização apresenta vários departamentos e, conseqüentemente, uma diversificação e isso requer que o líder atenda às necessidades de cada unidade e, depois, consiga uni-las em apenas um *scorecard*.

Concluída essa etapa, é preciso analisar o relacionamento da unidade com outras unidades, a estrutura divisional e corporativa da mesma. Dessa forma, o líder conhecerá os objetivos financeiros da unidade, os seus temas corporativos principais e a sua relação com as demais unidades da empresa.

Durante o processo de construção do BSC, cabe, portanto, a esse líder conseguir converter as opiniões obtidas sobre estratégia em objetivos explícitos e que denotam a intenção do BSC.

Entretanto, para que haja sucesso na execução, é importante que todos estejam trabalhando em prol dos objetivos estratégicos. Nesse cenário, então, deverão ser realizadas mais três etapas:

1. início da primeira série de entrevistas;
2. sessão de síntese; e
3. *workshop* executivo: primeira etapa.

Após essas duas fases, o material do *Balanced Scorecard* será preparado e, para isso, faz-se necessário uma série de entrevistas com a equipe e documentos internos sobre a visão, missão e estratégia da empresa, o que permitirá que o líder conheça o todo a ser abrangido pelo processo. Feito isso, fará um relatório com as principais questões, bem como estabelecerá os primeiros objetivos e medidas que servirão de base para a primeira reunião com a alta administração. Marcada a reunião, dá-se início ao processo de consenso, de onde sairão subgrupos e seus respectivos líderes.

Essas entrevistas cumprem objetivos importantes, divididos em duas categorias: os explícitos e os implícitos. O primeiro é responsável por expor aos executivos o conceito do BSC e esclarecer eventuais dúvidas quanto a ele, conseguir informações sobre a estratégia organizacional adotada e como ela pode se transformar em objetivos e medidas para o *scorecard*. Já os implícitos são objetivos mais subjetivos, trata-se do início da indução da organização a pensar em transformar a estratégia e os objetivos em medidas operacionais concretas; identificar as apreensões dos executivos no que tange ao desenvolvimento e implementação do BSC e identificar possíveis conflitos entre os componentes da organização.

Concluída as entrevistas, será iniciada a fase de síntese, ou seja, com base nas respostas levantadas, ocorrem as discussões, que culminarão na primeira relação de objetivos e medidas que serão base para a primeira reunião com a cúpula da organização, essa relação dever ser classificada dentro das quatro perspectivas, sendo pontuadas as resistências quanto à implantação do BSC e quanto às mudanças decorrentes delas. Outro aspecto é identificar se os objetivos indicados retratam, de fato, a estratégia da unidade de negócios e se eles estão interligados dentro das quatro perspectivas.

A primeira etapa será um workshop com os executivos da alta administração, para gerar um consenso quanto ao *scorecard*. Nessa etapa, os objetivos serão expostos individualmente, de modo a identificar seus pontos fortes e fracos e direcioná-los para uma das perspectivas. Concluída essa fase, a equipe conseguirá ter identificados objetivos para cada perspectiva, uma definição para cada um e uma lista de indicadores que melhor os representem.

Escolher e elaborar os indicadores a serem utilizados demandam reuniões dos subgrupos, quando cada um terá quatro objetivos principais:

1. Refinar a descrição dos objetivos estratégicos (...).
2. Para cada objetivo, identificar o indicador ou indicadores que melhor captam e comunicam a intenção do objetivo.

3. Para cada indicador proposto, identificar as fontes das informações necessárias e as ações que podem ser necessárias para tornar essas informações acessíveis.

4. Para cada perspectiva, identificar as relações críticas entre os indicadores dessa perspectiva, bem como entre ela e as outras perspectivas do *scorecard*. Tentar identificar de que maneira cada medida influencia a outra. (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 319)

É imprescindível que a seleção de indicadores seja condizente com a estratégia empresarial, bem como com o *scorecard* adotado. Kaplan e Norton (1997, p.30) citam os indicadores mais utilizados:

Indicadores Financeiros Essenciais:

- retorno sobre o investimento / valor econômico agregado;
- lucratividade;
- aumento / mix de receita; e
- produtividade da redução de custos.

Medidas essenciais dos clientes:

- participação de mercado;
- aquisição de clientes;
- retenção de clientes;
- lucratividade dos clientes; e
- satisfação dos clientes.

Medidas essenciais de aprendizado e crescimento:

- satisfação dos funcionários;
- retenção de funcionários; e
- lucratividade por funcionário.

Finalizada a fase de identificação dos indicadores necessários à implantação do *Balanced Scorecard*, dá-se uma nova reunião com os altos executivos, mas esta contando, também, com os subordinados diretos e o maior número de gerentes de nível médio. Na oportunidade, serão discutidos: a visão, a estratégia, os objetivos e os indicadores experimentais para o *Balanced Scorecard*. Uma nova equipe, então, surgirá, com os líderes de

cada subgrupo, a fim de desenvolver o plano de implementação para o *Balanced Scorecard*; será esta nova equipe a responsável por validar as metas de superação.

A decisão final sobre a visão, os objetivos e os indicadores anteriormente concretizados será obtida em uma terceira etapa, que igualmente validará as metas de superação. Nessa etapa, serão detectados os programas de ação para o alcance das metas propostas e o fim dela corresponderá ao “(...) alinhamento das várias iniciativas de mudanças da unidade aos objetivos, indicadores e metas do *scorecard*”(KAPLAN; NORTON, 1997).

Até a conclusão dessa etapa de implementação, a equipe deve finalizar três aspectos do *scorecard*:

1. difundi-lo aos colaboradores;
2. agregá-lo à filosofia gerencial; e
3. desenvolver um sistema de informação que o sustente.

Sendo apresentado o prazo para implementação, em semanas:

- nas três primeiras semanas ocorrerá o planejamento do projeto; as atividades serão voltadas para a escolha da unidade organizacional e a identificação das relações entre unidade e a corporação;

- da quarta à sexta semana, serão realizadas as entrevistas do primeiro *workshop*; essa fase definirá os objetivos estratégicos, serão produzidas as primeiras entrevistas, a sessão de síntese e a primeira etapa do *workshop* executivo;

- da sétima à décima terceira semana, será iniciado o segundo *workshop*, que será voltado aos subgrupos; durante esse período, serão definidos os indicadores estratégicos;

- a partir da décima terceira até a décima sexta semana, será iniciado o lançamento do plano. O *workshop* três abrangerá desde a elaboração do plano de implementação, passando pelo seu desenvolvimento até chegar à sua implementação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pôde-se verificar, ao longo do desenvolvimento do presente trabalho, que as empresas da era da informação precisam, impreterivelmente, estar atentas às demandas oferecidas pela competitividade mercadológica; estas devem possuir alicerces firmes, baseados em premissas importantes para a sua sobrevivência e sucesso.

Entender como sua própria empresa funciona, bem como o mercado no qual está inserida, é condição primordial para que se consiga implementar um sistema de planejamento estratégico sólido e eficaz, possibilitando que os resultados almejados sejam devidamente alcançados.

Não é mais possível se falar apenas em medidas financeiras, já que esse sistema é obsoleto e não considera todos os ambientes nos quais a organização vive. Há que se compreender premissas básicas, que vão desde a missão, visão, os valores e objetivos básicos da empresa em escala global, já que a globalização é a realidade de todo o mercado.

Insta frisar que todos os setores da empresa são interligados, dependendo um do outro para o alcance de resultados, e que estes, por sua vez, são interligados a fatores externos, e tudo deve ser levado em consideração no momento em que existe a demanda por um planejamento estratégico de sucesso.

Dessa forma, percebemos que o *Balanced Scorecard* é um sistema gerencial essencial aos executivos contemporâneos. Estando inseridas num contexto complexo, as empresas demandam a compreensão exata de suas metas e quais os métodos corretos para alcançá-las; é exatamente nesse ponto que o *Balanced Scorecard* contribui para o sucesso da organização.

Para empresas inovadoras, o *Balanced Scorecard* é um sistema de gestão estratégica que administra a sua estratégia de longo prazo, viabilizando processos gerenciais críticos que vão esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; além disso, comunica e associa objetivos e medidas estratégicas, planeja metas e alinha iniciativas estratégicas, bem como melhora o *feedback* e o aprendizado estratégico.

O *Balanced Scorecard*, como medidor de desempenho, abrange todos os ambientes e setores que se integram e fazem da empresa um todo. Ele une informação, comunicação e aprendizagem, que vão da perspectiva financeira, ao cliente e aos processos internos, culminando no aprendizado e crescimento organizacionais.

REFERÊNCIAS

A COMPETITIVIDADE na modernização empresarial: Conheça este fator que ajuda a ampliar a empresa no mercado. Disponível em: <http://www.sebraemais.com.br/noticias-midia/a-competitividade-na-modernizacao-empresarial-1>. Acesso em: mar.2014.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DAS UNIVERSIDADES PARTICULARES. **Pearson divulga novo índice global de educação.** 09.maio.2014. Disponível em: <http://www.anup.com.br/portal/noticia/13415>. Acesso em: 25 maio 2014.

CALEIRO, João Pedro. **Os 15 países mais competitivos do mundo (o Brasil é o 54º).** Revista Exame.São Paulo, mai. 2014. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/economia/noticias/os-15-paises-mais-competitivos-do-mundo-o-brasil-e-o-54o#2>. Acesso em: mai. 2014.

CARLOS, L.V.; GONDIM E. **Infraestrutura brasileira: desafios e oportunidades.** Disponível em: <http://www.redenergia.com/imprensa/infraestrutura-brasileira-desafios-e-oportunidades/>. Acesso em: 24 abr. 2014.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto; MATOS, Francisco Gomes de. **Visão e Ação Estratégica.** São Paulo: Prentice Haal, 2002.

DI SERIO, L. C. VASCONCELLOS, M. A. de. **Estratégia e Competitividade Empresarial: Inovação e criação de valor. Competitividade.** São Paulo: Saraiva, 2009.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica: competitividade e globalização.** 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE PLANEJAMENTO E TRIBUTAÇÃO. **Tributação Excessiva.** 2012. Disponível em: <https://www.ibpt.org.br/noticia/1577/Tributacao-excessiva>. Acesso em: mar. 2014.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MARANGONI, Gilberto. **Anos 1980, década perdida ou ganha?** Revista Desafios do Desenvolvimento. São Paulo, ano 9, jun.2012. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com_content&view=article&id=2759:catid=28&Itemid=23. Acesso em: mar. 2014.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **TGA: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2011.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **TGA: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**, 31ª edição. Atlas, 2012.

OLIVON, Beatriz. **Brasil tem um dos 20 cenários tributários menos atrativos**. Revista Exame. São Paulo, jul. 2013. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/economia/noticias/brasil-esta-entre-20-piores-em-atratividade-dos-impostos>. Acesso em: mar.2014.

O Processo de planejamento estratégico: Análise Externa e Análise Interna. Disponível em:

[http://pos.estacio.webaula.com.br/Biblioteca/Acervo/Basico/POS297/Biblioteca_9398/AULA S%202006%20E%202007%20-%20ANALISES%20EXTERNA%20E%20INTERNA.pdf](http://pos.estacio.webaula.com.br/Biblioteca/Acervo/Basico/POS297/Biblioteca_9398/AULA%20S%202006%20E%202007%20-%20ANALISES%20EXTERNA%20E%20INTERNA.pdf).

Acesso em: 26/09/2014

PAGNONCELLI, Dernizo; VASCONCELLOS Filho, Paulo. **Sucesso empresarial planejado. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992**. Disponível em: http://www.strategia.com.br/Estrategia/estrategia_corpo_capitulos_missao.htm. Acesso em: 24.mai.2014.

PARIZ, Tiago. **Menor eficiência de empresas faz país perder competitividade**. Revista Exame. São Paulo, mai. 2014. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/economia/noticias/menor-eficiencia-de-empresas-faz-pais-perder-competitividade>. Acesso em: mai. 2014.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos** (V.1). Atlas, 2010.

PERIARD, Gustavo. **Produção puxada e empurrada – conceito e aplicação**. Disponível em: <http://www.sobreadministracao.com/producao-puxada-e-empurrada-conceito-e-aplicacao/>. Acesso em: 30 out. 2014.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando Desempenho Superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Tradução Elizabeth Maria de Pinho Braga. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 12ª reimpressão.

QUANTO CUSTA O BRASIL. **Sonegação no Brasil - Uma Estimativa do Desvio da Arrecadação do Exercício de 2013**. Disponível em: <http://www.quantocustaobrasil.com.br/artigos/sonegacao-no-brasil-uma-estimativa-do-desvio-da-arrecadacao-do-exerc%C3%ADcio-de-2013>. Acesso em: 24 mai. 2014.

SOBRAL, Lilian. **Brasil despenca em ranking de competitividade mundial do IMD**. Revista Exame. São Paulo, jun. 2013. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/economia/noticias/brasil-despenca-em-ranking-de-competitividade-mundial-do-imd>. Acesso em: mar. 2014.