

Proposta de Integração dos
Planejamentos Estratégico e
Operacional ao
Balanced Scorecard:
O Caso de uma Rede de Empresas

Ariovaldo Mambrini

aluno de pós-graduação da UFSC

Dr^a, Ilse Maria Beuren

professora na Universidade Regional de Blumenau

Romualdo Douglas Colauto

aluno de pós-graduação da UFSC

RESUMO

O artigo apresenta uma proposta de integração dos planejamentos estratégico e operacional ao Balanced Scorecard em uma rede de empresas. A metodologia adotada consistiu em uma pesquisa exploratória, com abordagem predominantemente qualitativa, realizada por meio de um estudo em uma rede de empresas do setor de material para construção. Para o desenvolvimento da proposta, a partir da revisão bibliográfica efetuaram-se entrevistas não estruturadas com os sócios-proprietários. Após, realizou-se uma checklist para identificar se a organização dispõe de elementos para operacionalizar a proposta. Como resultado, a pesquisa mostra a possibilidade de conciliar as quatro

Ariovaldo Mambrini, Ilse Maria Beuren e Romualdo Douglas Colauto

perspectivas do Balanced Scorecard a fim de estabelecer diretrizes para o planejamento estratégico e alinhá-las ao planejamento operacional, tendo como suporte um conjunto de indicadores para monitorar a consecução das ações delimitadas e, simultaneamente, compartilhar essas informações com os membros da empresa.

Palavras-chave: Planejamento estratégico, Planejamento operacional e Balanced Scorecard.

ABSTRACT

This article presents a proposal for the integration of the operational and strategical planning into the Balanced Scorecard in a network of enterprises. The methodology adopted included an exploratory type of research with a qualitative approach, and a study case in a network of enterprises which deal with building material was also carried out. After a bibliographical research on the subject, unstructured interviews with the business partners were undertaken. Then a checklist was prepared, so as to identify whether the organization has the necessary elements to adopt the proposal. As a result, the research shows the possibility of conciliating the four perspectives of the Balanced Scorecard in order to establish the guidelines for the strategic planning as well as aligning them to the operational planning. A supporting set of indicators will help to monitor the prescribed actions and simultaneously share the information obtained with the members of the enterprise.

Key words: Strategical planning, Operational planning e Balanced Scorecard.

INTRODUÇÃO

As empresas podem deparar-se com dificuldades para se adaptarem ao cenário macroambiental, implicando, não raras vezes, submeterem suas gestões a mudanças abruptas. Obrigam-se a promover alterações que certamente exigem maior eficiência dos sistemas de informação, para possibilitar o adequado controle das ações estratégicas e operacionais, além de medidas de avaliação do processo de execução das mesmas. A

inovação de conceitos empresariais busca influenciar mudanças comportamentais e maximizar os investimentos dos acionistas.

No processo de inovação do conceito empresarial encontra-se a capacidade de criar novas estratégias que gerem riquezas constantemente, uma vez que os mercados estão se adequando à globalização econômica e as tecnologias e sistemas de informação estão reduzindo o tempo disponível para a efetiva tomada de decisão. Portanto, o segredo é elaborar estratégias que gerem novas receitas e sejam tão revolucionárias como os novos tempos (HAMEL, 2001).

A existência de incertezas impõe às decisões e comportamentos o caráter não rotineiro, resultando em ações mais complexas de serem estruturadas e analisadas, tanto em termos racionais, como lógicos. Assim, delimitar o conjunto de diretrizes estratégicas e operacionais que viabilizarão a consecução dos resultados planejados parece consistir num dos percalços da gestão moderna. Hammer (2001) expõe que os gerentes de hoje necessitam de uma nova agenda, porque estão atuando após o desfecho de uma revolução memorável.

À medida que as empresas avançam no ambiente competitivo, deparam-se com o risco de perder o controle dos negócios. Desse modo, é premente a adoção de instrumentos que ajudem a identificar os pontos fortes e fracos, as ameaças e oportunidades, com o propósito de definir objetivos, metas e estratégias prospectivas de curto e longo prazos. Assim, a implementação de um modelo integrado e padronizado de informações estratégicas e operacionais colabora para atingir os propósitos empresariais. De acordo com Senge (2000), em mercados extremamente competitivos e complexos, nos quais operam as empresas atualmente, só há espaço para criar um ambiente que impulse o compromisso de seu pessoal com mudança profunda e que seja capaz de mantê-lo sempre ativo.

O Balanced Scorecard é um instrumento gerencial que traduz a missão e a estratégia da organização por meio de medidas de desempenho. É visto como uma proposta metodológica de gestão que liga as atividades de curto e longo prazo à visão, missão e estratégia da organização, mediante o estabelecimento de metas mensuráveis. Além disso, busca criar estrutura e linguagem adequadas para comunicar a missão e a estratégia utilizando-se de indicadores para evidenciar aos funcionários

os vetores de sucesso atual e futuro da organização (KAPLAN e NORTON, 1997).

O Balanced Scorecard propicia identificar o desempenho empresarial considerando a rentabilidade e lucratividade, assim como monitorar os indicadores de atendimento das necessidades dos clientes, de eficiência de processos internos e de potencial de aprendizado e crescimento. Representa um instrumento capaz de integrar indicadores derivados do planejamento nos níveis estratégico e operacional, estruturados e integrados em um sistema de informação como suporte ao processo decisório. Acredita-se que a conjunção dos indicadores possa ajudar os gestores a operacionalizar as diretrizes estratégicas estabelecidas e obter *feedback* com vistas a incrementar a gestão das organizações. Nesse sentido, o objetivo do artigo é apresentar uma proposta de integração do planejamento estratégico e operacional ao balanced scorecard em uma rede de empresas.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa caracteriza-se como um estudo exploratório, utilizando-se de fontes secundárias, com abordagem lógica dedutiva. Mattar (2001) expõe que a pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Andrade (2002) também elenca como uma das finalidades substanciais para a pesquisa exploratória proporcionar maiores informações sobre o assunto que se vai investigar.

Para o desenvolvimento do trabalho utilizou-se a pesquisa bibliográfica, procurando formar um corpo teórico sobre o assunto proposto. A pesquisa bibliográfica busca, segundo Cervo e Bervian (1983), explicar um problema a partir de referenciais teóricos publicados em documentos, de forma a conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas passadas sobre um determinado assunto, tema ou problema. Também fez-se uso de um caso centrado em uma rede de empresas de comércio varejista de material para construção.

Com relação ao caso, Mattar (2001) explica que é um método para estimular a compreensão e sugerir hipóteses e questões para pesquisa. Envolve o exame de registros existentes, a observação da ocorrência do

fato, entrevistas estruturadas, entrevistas não estruturadas.

A escolha do sujeito da pesquisa foi intencional em função da acessibilidade aos dados. Quanto aos procedimentos de coleta de dados, optou-se por utilizar entrevistas não estruturadas com os sócios-proprietários da empresa. A fim de possibilitar a ampliação dos conhecimentos sobre o problema em estudo, realizou-se uma *checklist* para identificar se a organização dispõe de elementos para operacionalizar a proposta, além do exame dos registros existentes e observação da ocorrência de aspectos limitadores na rede de empresas, o que permitiu caracterizar e explicar os aspectos necessários para a efetivação da proposta.

Quanto aos procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação dos fenômenos, o estudo se desenvolveu num ambiente em que se priorizou a abordagem qualitativa. O método qualitativo, conforme Richardson (1999), caracteriza-se pelo não emprego de instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema.

Para a organização do trabalho, inicialmente contemplam-se, além da introdução, os procedimentos metodológicos empregados na pesquisa. Após, faz-se uma breve incursão na definição de planejamento, planejamento estratégico e planejamento operacional. A seguir, caracteriza-se o balanced scorecard e suas perspectivas. Na seqüência, procede-se à descrição e análise do caso. Por último, apresentam-se as considerações finais do estudo.

DEFINIÇÃO DE PLANEJAMENTO

De acordo com Ackoff (1979), o planejamento é um processo que envolve tomada e avaliação de cada decisão de um conjunto de decisões inter-relacionadas para aumentar a probabilidade de um resultado favorável. É algo que se faz antes de agir; isto é, a tomada antecipada de decisão. Nakagawa (1993, p.48) define planejamento como “o ato de tomar decisões por antecipação à ocorrência de eventos reais, e isto envolve a escolha de uma entre várias alternativas de ações possíveis, que os gerentes podem formular no contexto de diversos cenários prováveis do futuro”.

Para Drucker (1998), o planejamento começa pelos objetivos da

empresa. Explica que para cada área de objetivos, é preciso formular a seguinte pergunta: o que se precisa fazer agora para alcançar amanhã os nossos objetivos? A resposta a essa pergunta implica na integração entre profissionais de várias especialidades e áreas numa contínua confluência de esforços.

O planejamento configura-se como um dos instrumentos mais relevantes para a melhoria da qualidade decisória dos gestores, por servir de base para analisar o suposto comportamento futuro da organização. Num sentido restrito, envolve a avaliação e tomada de decisões em cenários prováveis, visando atingir uma situação futura desejada. Em sentido amplo, o processo de planejamento estrutura-se nas fases de planejamento estratégico e planejamento operacional.

Planejamento Estratégico

De acordo com Anthony e Govindarajan (2002), em 1971, Kenneth R. Andrews, na obra *The concept of corporate strategy*, desenvolveu um conceito clássico de estratégia corporativa. Considerou estratégia o processo empregado pela alta administração para avaliar os pontos fracos e fortes da empresa à luz das oportunidades e dos riscos existentes e, em seguida, definir planos condizentes com as capacidades fundamentais da empresa para aproveitar as oportunidades que o ambiente apresenta.

Segundo Porter (1986), a essência da formulação da estratégia está em relacionar uma empresa ao meio ambiente relativo à estrutura industrial na qual compete. A indústria é a arena onde a vantagem competitiva é ganha ou perdida. A concorrência em uma indústria apresenta raízes em sua estrutura econômica básica e depende de cinco forças competitivas. Essas forças variam de indústria para indústria e suas intensidades determinam, para cada uma delas, o potencial de lucro, que é medido como retorno no longo prazo sobre o capital investido. As cinco forças definem a lucratividade, os custos que têm de suportar e o investimento necessário para competir (MORAES e ZILBER, 2004).

Mintzberg e Quinn (2001) afirmam que estratégia é um plano, algum tipo de curso de ação conscientemente engendrado, uma diretriz (ou conjunto de diretrizes) para lidar com determinada situação. No campo da administração, a estratégia é um plano unificado, abrangente e

integrado, com a finalidade de assegurar que os objetivos básicos do empreendimento sejam alcançados ao longo do ciclo de vida das empresas. Ansoff (1990, p.166) explica que as estratégias contidas no plano estratégico são “diretrizes básicas para o desenvolvimento da postura externa da empresa e de suas potencialidades internas. Antes que essas diretrizes se transformem em realidade concreta em termos de lucros e crescimento, é preciso gerar, planejar e executar projetos específicos”. Assim, as atividades estratégicas devem ser coordenadas com as atividades operacionais.

Para Drucker (1998), o planejamento estratégico é o processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro, tomar decisões atuais que envolvam riscos. Ressalta o referido autor a necessidade de organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, por meio de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o seu resultado em confronto com as expectativas alimentadas.

O planejamento estratégico, segundo Nakagawa (1993), é um processo lógico e sistemático que se preocupa com os efeitos futuros de decisões presentes. Normalmente, se inicia com a avaliação da situação atual da empresa, comparada com desempenhos passados para fazer, a partir da situação atual, projeções que considerem cenários alternativos prováveis para o futuro.

Porter (1986) menciona que a ênfase dada atualmente ao planejamento estratégico, nas empresas, reflete a premissa de que existem benefícios significativos a serem obtidos com a instauração de um processo explícito na formulação de estratégias. A formulação explícita de estratégia ajuda a garantir que as políticas (se não as ações) dos departamentos funcionais sejam coordenadas e dirigidas visando um conjunto comum de metas para a organização.

A utilização do planejamento estratégico como instrumento de gestão viabiliza o acompanhamento do desenvolvimento da empresa e facilita identificar ações estratégicas mais apropriadas e oportunas. Portanto, a essência do planejamento estratégico consiste em contribuir para a definição dos resultados desejados, identificar os ativos necessários e definir ações adequadas para alcançá-los. A aplicação do planejamento estratégico induz à definição de políticas, diretrizes e objetivos da

organização, buscando-se uma equalização dinâmica das interações da empresa com suas variáveis ambientais.

Planejamento Operacional

O planejamento estratégico contém diretrizes estratégicas, as quais se consubstanciam em inputs para a fase de planejamento operacional. Oliveira (1988) explica que o planejamento operacional trabalha com objetivos estabelecidos no planejamento estratégico. Por isso, o planejamento operacional é desenvolvido em níveis hierárquicos inferiores da organização, visando a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução dos objetivos previamente definidos.

O planejamento operacional deve existir conjuntamente com o planejamento estratégico na empresa. Bio (1985) afirma que uma das condições básicas para o planejamento resultar numa estrutura de planos que contemple toda a organização é a existência de inter-relações entre eles. Isto significa que todos os planos devem compor-se coordenadamente, dentro de uma certa hierarquização, partindo dos planos estratégicos para os operacionais.

O planejamento operacional consiste num instrumento de controle, que tem como função prover, eqüitativamente, os meios, atividades e recursos necessários à realização de diretrizes oriundas do planejamento estratégico, no curto prazo. Nakagawa (1993) define o planejamento operacional como os planos, políticas e objetivos operacionais da organização, cujo produto final é o orçamento operacional. O objetivo é estabelecer equilíbrio constante das interações dinâmicas que ocorrem em nível de subsistemas interno. Geralmente contempla duas etapas: a) o processo de elaboração de planos alternativos de ação, capazes de implementar políticas, diretrizes e objetivos estratégicos da organização; e, b) processo de avaliação e aprovação dos planos alternativos de ação elaborados na etapa anterior.

Implementado o planejamento estratégico e o operacional, o desafio passa a ser definir indicadores que possam evidenciar a evolução das estratégias estabelecidas pela organização. Assim, a utilização de um sistema de medição de desempenho que sirva ao mesmo tempo de guia e controle, contemplando o ambiente em que a organização se insere, as

diferentes áreas de abrangência, proporcionando equilíbrio organizacional, parece relevante. O balanced scorecard pode ser utilizado como um sistema de gestão capaz de fornecer feedback sobre as estratégias implementadas. A utilização desse instrumento permite alinhar e concentrar-se nas estratégias de curto, médio e longo prazos, e ainda, comunicá-las a toda a organização.

ASPECTOS CARACTERIZADORES DO BALANCED SCORECARD

Os sistemas tradicionais de avaliação, segundo Norton (2001), não foram concebidos para lidar com a complexidade dos ativos intangíveis. Esses ativos têm várias características que os tornam incompatíveis com os sistemas de gestão desenvolvidos para as organizações da economia industrial. O valor dos intangíveis é potencial, indireto e depende do contexto. Potencial, porque só passa a ter valor quando é transformado em valor tangível. Indireto, porque raramente os ativos intangíveis têm impacto direto sobre os resultados tangíveis, como a receita ou o lucro. Depende do contexto, porque seu valor só pode ser determinado no contexto da estratégia que cria valor.

Como o valor de um intangível depende do contexto, os sistemas de avaliação tradicionais ficam prejudicados por não conseguirem criar uma visão granular de todos os ativos que compõem uma organização. Diversos enfoques de avaliação de ativos intangíveis utilizam medidas macro, como o quociente entre preço de mercado e valor contábil, e não destacam o valor de ativos específicos.

Nesse sentido, o balanced scorecard baseia-se em um conjunto de indicadores que, segundo Kaplan e Norton (1997, p. VIII), deve refletir o “equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendência e de ocorrência e entre as perspectivas interna e externa de desempenho”. Esse equilíbrio permite às empresas o acompanhamento de seu desempenho financeiro, ao mesmo tempo em que fazem o monitoramento da construção de capacidades e da aquisição dos ativos intangíveis necessários para a manutenção e aumento dos níveis de competitividade no futuro. Outra característica dos indicadores é que eles devem estar

alinhados com a estratégia da empresa. Ou seja, não é apenas a criação de um conjunto de medidas financeiras e não-financeiras que indica a implantação do BSC na organização, sendo necessário que elas estejam de acordo com alguns preceitos pré-definidos (GALAS e PONTE, 2004).

O balanced scorecard (BSC) caracteriza-se como um instrumento criado para integrar indicadores derivados da estratégia. O propósito é traduzir a estratégia e a missão de uma organização num amplo conjunto de indicadores de atuação, que proporcionam a estrutura necessária para um sistema de gestão e medição estratégica. O BSC tornou-se um recurso informativo proeminente ao integrar indicadores derivados da estratégia. Mantendo indicadores financeiros tradicionais, introduz indutores de atuação financeira futura. Esse sistema de avaliação e gestão permite obter feedback sobre o conjunto de diretrizes estratégicas estabelecidas e se converte em instrumento facilitador para gerenciar as organizações na era da informação.

Como medidor da criação de valor, Kaplan e Norton (1999) reiteram que o BSC baseia-se em duas premissas: a) a criação de valor coerente com a missão é o objetivo mais amplo de uma organização; e, b) a estratégia define um método organizacional singular de criação de valor. Assim, um sistema de avaliação que pretenda influenciar o comportamento deve descrever a estratégia e não os elementos que a compõem, por exemplo, finanças, clientes, qualidade. Para tanto, decompõe a estratégia em vários temas específicos para que a organização lide simultaneamente com prioridades conflitantes de longo e curto prazo.

Os temas relacionam-se com a forma pela qual o valor é criado nos diferentes horizontes de tempo e por meio de diversos processos internos, e podem ser segmentados em quatro categorias: a) ampliar os negócios, que consiste na criação de valor no longo prazo por meio do desenvolvimento de novos produtos e serviços e penetração em novos mercados e segmentos de clientes; b) aumentar o valor para o cliente, que se refere à expansão, aprofundamento ou redefinição dos relacionamentos com os clientes atuais; c) excelência operacional, que está relacionada ao curto alcance da criação de valor por meio da produtividade interna e da gestão da cadeia de suprimentos, que possibilitam produção e entrega dos produtos e serviços existentes; e, d) cidadania, na qual ocorre a administração dos relacionamentos com

grupos de interesse externos e legitimadores, particularmente em setores sujeitos a regulamentação. (KAPLAN e NORTON, 1999).

Cada um desses quatro temas estratégicos fornece um pilar para a estratégia e contém sua hipótese estratégica, seu conjunto de relações de causa e efeito e, às vezes, até mesmo seu scorecard. Cada tema está relacionado a um processo que transforma o valor potencial dos ativos intangíveis em valor tangível para os acionistas. Kaplan e Norton (1999) diz que à medida que mais e mais empresas trabalham com o BSC, elas se dão conta que ele pode ser utilizado para: a) clarear a estratégia e conseguir consenso em relação a ela; b) comunicar a estratégia a toda a organização; c) vincular os objetivos estratégicos com os objetivos de longo prazo e os orçamentos anuais; d) identificar e alinhar as iniciativas estratégicas; e) realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas; e, f) obter feedback para a estratégia e melhorá-la.

Assim esse sistema complementa as medições financeiras com avaliações sobre o cliente, identifica os processos internos que devem ser aprimorados e as alternativas de aprendizagem e conhecimento, bem como os sistemas e capacitação para delinear as atividades a serem desenvolvidas. Portanto, atua dentro de quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e de aprendizagem e crescimento.

A perspectiva financeira, de acordo com Kaplan e Norton (1997), sintetiza as conseqüências econômicas imediatas das ações realizadas. Isto é, os indicadores dessa perspectiva indicam se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. As demais perspectivas têm como foco os objetivos financeiros definidos na perspectiva financeira. Qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que culmina com a melhoria do desempenho financeiro.

O setor financeiro e a contabilidade, além de cuidarem de aspectos básicos como escrituração contábil, captação de recursos e controle financeiro, podem oferecer informações financeiras valiosas nas discussões sobre estratégia e nas demais tarefas vinculadas à alta direção. Nessa visão, três temas financeiros norteiam a estratégia empresarial: a) crescimento e mix de receita; b) redução de custos/melhoria de produtividade; e, c) utilização dos ativos e estratégia de investimento (KAPLAN e NORTON, 1997). O BSC reconhece que apenas indicadores

financeiros não são suficientes, uma vez que atêm-se a resultados de investimentos e atividades, não contemplando os impulsionadores de rentabilidade a longo prazo.

Na perspectiva do cliente, procura-se identificar quais os segmentos de clientes (internos e externos) e mercado de atuação em que a empresa irá competir, bem como as medidas de desempenho para acompanhamento desses segmentos e mercados. Kaplan e Norton (1997) identificam algumas medidas básicas para verificar se uma estratégia foi bem formulada e implementada, entre elas: a satisfação do cliente, retenção de clientes, obtenção de novos clientes, rentabilidade e parte da conta de mercado em segmentos designados. Pode-se incluir também medidas específicas, como tempo de atendimento, tempo de entrega, quantidade de novos bens e serviços.

Com relação à perspectiva dos processos internos, Kaplan e Norton (1997) explicam que algumas empresas se reestruturaram fazendo mudanças isoladas em setores ou departamentos, na tentativa de melhorar sua posição competitiva. Embora essas mudanças propiciem algum retorno, muitas vezes não são suficientes. Dentre os processos internos críticos, destacam os tradicionais, como custo, qualidade, tempo, inovação por meio de pesquisa e desenvolvimento, e serviços pós-venda. Complementam que “os executivos devem identificar os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e acionistas. As empresas costumam desenvolver objetivos e medidas para essa perspectiva depois de formular objetivos e medidas para a perspectiva financeira e do cliente”. Essa seqüência permite que as empresas foquem as métricas dos processos internos nos processos que conduzirão aos objetivos dos clientes e acionistas.

No que diz respeito à perspectiva de aprendizagem e crescimento, o BSC procura desenvolver objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional. Kaplan e Norton (1997, p.131) salientam que “os objetivos estabelecidos nas perspectivas financeiras, do cliente e dos processos internos revelam onde a empresa deve se destacar para obter um desempenho excepcional”. Os objetivos da perspectiva de evolução organizacional oferecem a infra-estrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas perspectivas anteriores. Assim, os dois autores consideram três categorias principais

para a perspectiva de renovação e desenvolvimento: capacidade dos funcionários, capacidade dos sistemas de informação e motivação, empowerment e alinhamento.

Com relação à quantidade ideal de indicadores e à melhor distribuição entre as diferentes perspectivas, Kaplan e Norton (1997) mencionam que um BSC possui de 20 a 23 indicadores, assim distribuídos: cinco indicadores para a perspectiva financeira; cinco indicadores para a perspectiva do cliente; oito para o processo interno; e cinco indicadores para aprendizado e crescimento. Acreditam que aproximadamente 80% dos indicadores devam ser não-financeiros.

DESCRIÇÃO E ANÁLISE DA PROPOSTA DE INTEGRAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E OPERACIONAL AO BALANCED SCORECARD

A rede de empresas de material para construção em que se realizou o estudo foi constituída em 1946. Caracteriza-se como empresa familiar, de grande porte, com 7 filiais; é gerida por um conselho de administração e tem como atividade o comércio varejista e atacadista de material de construção. Possui faturamento anual de aproximadamente vinte e seis milhões de reais, mil fornecedores, dez mil clientes e duzentos empregados distribuídos entre matriz e filiais. Atualmente trabalha com trinta mil itens, além de serviços de eletrificação rural e urbana.

A proposta de integração orienta que as análises sejam feitas dentro de cada etapa, vinculadas aos principais indutores preconizados pelo BSC. Esses indutores apresentam relevância para a análise do cenário e posterior delineamento das diretrizes estratégicas ao se apoiarem na definição dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças. No ambiente interno, a proposta privilegia como fatores restritivos: a) processos internos; b) aprendizado e conhecimento; e, c) finanças e investimentos. No ambiente externo, contempla, como indutor, os clientes. O adequado tratamento desses indutores dará a sustentação para a abordagem estratégica do planejamento a ser desenvolvido e operacionalizado na empresa.

Para a operacionalização da proposta faz-se necessário uma estrutura metodológica para seu desenvolvimento e implementação. Dessa

forma, requer contemplar as seguintes etapas: diagnóstico estratégico ambiental; estabelecimento da missão; e estrutura de integração do planejamento estratégico e operacional ao balanced scorecard.

Etapa do Diagnóstico Estratégico Ambiental

A etapa do diagnóstico estratégico ambiental tem por objetivo identificar a situação em que se encontra a empresa na avaliação de seus principais gestores. Para tanto, verificam-se e analisam-se os aspectos inerentes à realidade externa e interna da empresa, sobretudo no que diz respeito às ações a serem empreendidas para que a empresa responda eficazmente às pressões do cenário macroambiental.

Nesta etapa do processo de operacionalização da proposta, a análise dos ambientes interno e externo merece atenção redobrada. No aspecto do ambiente externo, os gestores devem procurar identificar as melhores oportunidades e evitar ou amenizar as ameaças que podem prejudicar ou impedir suas ações estratégicas. No ambiente interno, devem identificar e analisar seus pontos fortes e fracos.

Para isso, necessita-se de uma estrutura que configure essa etapa do processo de planejamento estratégico. A proposta de integração do planejamento estratégico e operacional ao balanced scorecard contempla o diagnóstico estratégico ambiental vinculado aos indutores anteriormente expostos. Na Figura 1 apresenta-se a estrutura para o diagnóstico estratégico ambiental.

Proposta de Integração dos Planejamentos Estratégico e Operacional ao Balanced Scorecard ...

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO AMBIENTAL		
AMBIENTE INTERMO		
1 Processos internos	Pontos fortes	Pontos fracos
1.1 Sistemas de informação	1 Integração dos processos internos 2 Auxílio no planejamento n	1 Custo de manutenção 2 Complexidade técnica n
1.2 Atualização tecnológica	1 Utilização de sistema ERP 2 Integração total da rede n	1 Altos investimentos 2 Custos de manutenção n
1.3 Distribuição e logística	1 Propicia diferencial em serviços 2 Agiliza o atendimento n	1 Custos dos serviços 2 Falta de qualidade nas entregas n
2 Aprendizagem e crescimento		
2.1 Conselho de administração	1 Carisma e respeito aos sócios 2 Experiência administrativa n	1 Lentidão nas decisões 2 Nepotismo n
2.2 Colaboradores	1 Tratativa direta com os sócios 2 Disposição para treinamentos n	1 Falta de profissionais 2 Ausência de fidelidade n
3 Finanças e investimentos		
3.1 Recursos financeiros	1 Acesso fácil ao crédito 2 Fluxo de caixa equilibrado n	1 Aumento na inadimplência 2 Aumento nos prazos de venda n
3.2 Investimentos	1 Recursos próprios 2 Linhas de investimento n	1 Conservadorismo dos sócios 2 Resistência a créditos de terceiros n
AMBIENTES EXTERNO		
4 Clientes	Oportunidades	Ameaças
4.1 Concorrência	1 Novos nichos de mercado 2 Segmentação dos clientes (foco) n	1 Vinda de grandes redes 2 Cooperativas de compra n
4.2 Produtos	1 Variedade do mix 2 Renovação dos estoques n	1 Redução das margens 2 Promoções dos concorrentes n
4.3 C.R.M.	1 Clientes fidelizados 2 Aumento das compras por mulheres n	1 Ações da concorrência 2 Pós-venda dos concorrentes n

Figura 1- Estrutura para o diagnóstico estratégico ambiental

Fonte: Elaborada pelos autores.

A proposta de estrutura para o diagnóstico estratégico ambiental tem por finalidade delinear caminhos para que os gestores possam direcionar seus esforços. Busca-se a seleção do melhor conjunto de diretrizes estratégicas, a partir das perspectivas apregoadas pelo BSC, fundamentado no mapeamento do cenário no qual a empresa está inserida. Estabeleceram-se alguns Pontos Fortes e Fracos, bem como Oportunidades e Ameaças que envolvem o contexto decisório dos gestores da rede de empresas, a fim de dar subsídios ao estabelecimento de diretrizes estratégicas e indicadores que possam integrar a proposta de planejamento estratégico e operacional ao Balanced Scorecard.

Etapa do Estabelecimento da Missão

Para o estabelecimento da missão, o entendimento é de que a missão empresarial constitui-se no motivo principal do planejamento estratégico, especialmente quando conduz a reflexões sobre as razões para a continuidade do empreendimento. Corresponde a uma perspectiva temporal dentro da qual a empresa espera cumprir seus objetivos institucionais. A missão deve contemplar os setores em que a empresa atua ou está interessada em atuar, como também projetar cenários com base em dados e informações estratégicas, com a finalidade de melhorar a alavancagem dos negócios e desenvolvimento de novos projetos.

Assim como a missão, a visão da organização requer uma abordagem estratégica, para contemplar um espectro mais amplo do que a definição de produtos e serviços. Faz-se premente a definição de um leque de oportunidades que o mercado esteja propenso a oferecer à organização. Conseqüentemente, estabelecer a missão com base na visão dos gestores da organização constitui-se num elemento de fundamental importância para direcionar sinergias no âmbito organizacional, com vistas à satisfação das demandas ambientais.

Recomenda-se iniciar o processo ao estilo “de baixo para cima”, ou seja, solicitar que cada área estabeleça sua missão, a partir do que se chegará à missão da empresa como um todo. Vale ressaltar que a missão varia de empresa para empresa. No entanto, uma vez estabelecida, não deve figurar ilustrativamente num quadro ou edital e, sim, constar como

uma norma orientadora da corporação, que dever nortear a todos para dar provimento às estratégias e planos operacionais traçados para o empreendimento.

Estrutura de integração do planejamento estratégico e operacional ao balanced scorecard

Na estrutura de integração do planejamento estratégico e operacional ao Balanced Scorecard procura-se oferecer aos gestores um instrumento de gestão que congregue as diretrizes estratégicas vinculadas aos planos operacionais, responsáveis pelo alcance das diretrizes traçadas para o longo prazo. Os indicadores do Balanced Scorecard representam as medidas para avaliar o desenvolvimento de cada plano de ação. A proposta converge o estabelecimento de diretrizes estratégicas, objetivos e metas ao diagnóstico estratégico desenvolvido na etapa anterior, tendo como referencial os indutores do Balanced Scorecard.

A finalidade da proposta é apoiar os gestores na definição de um conjunto de diretrizes estratégicas (cruzamento dos fatores internos e externos, interação com cenários, administração por objetivos), sob o enfoque dos indutores do BSC. Intenta-se que as decisões estratégicas tenham maior objetividade ao serem transformadas em planos operacionais e sejam acompanhadas por indicadores que determinarão a eficácia, ou não, do planejamento. Na Figura 2 apresenta-se a configuração da proposta de integração do planejamento estratégico e operacional ao balanced scorecard.

A estrutura delineada propõe formar uma rede de sistemas de informações, integrando os planejamentos estratégico e operacional ao BSC para interligar as informações e facilitar o compartilhamento. A integração entre objetivos estratégicos, operacionais e os indicadores do BSC devem ser desdobrados em um processo top-down, a partir da visão de futuro, da missão e da estratégia da organização. Assim, a partir do diagnóstico estratégico, sugere-se um conjunto de diretrizes estratégicas, além de objetivos e metas operacionais, para caracterizar as relações causais com os indicadores do BSC, com vistas a evidenciar a operacionalidade da proposta.

A proposta mantém os indutores preconizados pelo BSC para o estabelecimento das diretrizes estratégicas de longo prazo. Entretanto, procura vincular essas diretrizes estratégicas de longo prazo ao conjunto de objetivos e metas de curto prazo dos planos operacionais. Após, vincula-se o conjunto de possíveis indicadores que formará o Scorecard. Pretende-se, com a vinculação das diretrizes de longo prazo aos objetivos e metas para o curto prazo, direcionar e orientar o desempenho atual da organização, focando e realinhando, ao mesmo tempo, o desempenho futuro em uma proposta que possibilite avaliar a concretização das estratégias e planos operacionais traçados.

Nesse contexto, espera-se propiciar um equilíbrio à organização nos seguintes aspectos: a) entre os indicadores externos para acionistas e clientes, e os indicadores internos de processos críticos de negócio, inovação, aprendizado e conhecimento; b) entre os indicadores de resultados de esforços no passado e os indicadores dos impulsionadores do desempenho futuro; c) entre os indicadores financeiros tradicionais e os indicadores operacionais; e, d) entre os indicadores objetivos quantificáveis e os impulsionadores subjetivos desses resultados.

Com a operacionalização da proposta, os gestores da organização terão um conjunto de indicadores financeiros e não financeiros, como parte integrante de seu sistema de informações, os quais estarão disponíveis para todos os membros da empresa. A conjunção desses *scorecards* direciona os gestores para identificarem a eficiência das estratégias delimitadas ao longo do tempo. Para viabilizar a implementação da proposta, faz-se necessário observar alguns aspectos que norteiam sua operacionalização. Esses aspectos são segmentados em quatro elementos:

contribuições da proposta ao processo de gestão; requisitos para operacionalização na empresa; aspectos facilitadores na implementação; e, limitações da proposta.

Contribuições da proposta ao processo de gestão

Quanto às contribuições da proposta, busca-se: a) esclarecer e traduzir a visão de futuro, fornecendo à alta direção um meio de criar consenso em torno da visão de futuro, da missão e da estratégia da organização; b) comunicar e alinhar os objetivos estratégicos, operacionais e os indicadores, fornecendo aos gestores, tanto para cima quanto para baixo na hierarquia da organização, a oportunidade de alinhar os objetivos funcionais e individuais à estratégia do negócio; c) planejar e definir metas alinhadas à estratégia por meio do estabelecimento de prioridades e da alocação de recursos, facilitando a definição dos programas e a coordenação daqueles que impulsionarão o negócio em direção aos objetivos estratégicos de longo prazo; e, d) realimentação e aprendizado estratégicos, pois a organização deve ser capaz de aprender estrategicamente.

O feedback de informações e as análises críticas periódicas monitoram os resultados esperados para o curto prazo dentro de cada perspectiva. Desse modo, a empresa poderá modificar sua estratégia para refletir o aprendizado em tempo real.

Requisitos para operacionalização na empresa

É importante observar que a proposta de informações gerenciais pretende afetar significativamente a produtividade e a qualidade dos serviços e produtos de uma empresa, requerendo uma abordagem contingencial no trabalho de sua implementação e análise dos resultados previstos.

Para a empresa usufruir das vantagens desse instrumento deve: a) buscar o envolvimento amplo, geral e irrestrito da alta e da média direção; b) cuidar do tratamento da competência das pessoas envolvidas na implantação, capacitando-as quando necessário; c) conquistar a fidelidade de todos os envolvidos aos planos, normas e procedimentos inerentes à

proposta; d) direcionar o sistema ao atendimento das necessidades dos gestores internos, ou seja, os responsáveis pelas tomadas de decisões; e) capacitar os gestores para que consigam identificar suas reais necessidades informacionais, bem como estimular mudanças em suas rotinas decisórias, capacitando-os a decidir com base em sistema de informações formais; f) estimular o conhecimento e a confiança no modelo; e, g) prover o fornecimento de informações relevantes e atualizadas.

Outrossim, deve-se considerar também aspectos como: a forma da organização; a estrutura da organização representada pela sua hierarquia, especialização, procedimentos formais, os sentimentos e atitudes dos usuários do modelo; o suporte e atendimentos da alta gerência; os tipos de rotinas para a tomada de decisões que o modelo propiciará; o histórico da organização em relação à tecnologia da informação e o meio ambiente no qual a empresa opera. Isto contribui para identificar os requisitos essenciais para a operacionalização da proposta na empresa em estudo.

Aspectos facilitadores na implementação

A empresa em estudo possui um sistema de gestão integrado, *Enterprise Resources Planning* (ERP), como ferramenta de suporte na estruturação informativa da sua gestão. Suas interfaces, ao integrarem um conjunto de módulos de aplicações que compartilham um banco de dados comum, podem contribuir significativamente para a aceleração dos resultados na implementação do BSC. Por meio desse sistema é possível obter-se respostas mais rápidas para as ações implementadas na organização.

Nesse contexto, a empresa pesquisada conta também com os seguintes fatores: a) auxílio de consultoria externa especializada em planejamento; b) incentivo dos principais gestores na implementação de novos conceitos de gestão; c) motivação dos gestores para assimilar novos conceitos; d) disponibilidade financeira para investimentos em treinamentos; e, e) cultura corporativa satisfatória. Por meio da conjunção desses fatores, acredita-se obter condições satisfatórias para uma implementação segura e de adequado custo-benefício.

Limitações da proposta

A proposta sugerida possui as seguintes limitações: a) aplicação específica em uma rede de empresas de material para construção; b) resistências da ala conservadora da gestão da empresa pesquisada ao planejamento e a sistemas de informações formais; c) caracteriza-se como um sistema de informações de apoio ao processo de gestão, não contemplando aplicações de apoio às transações/operações; d) mantém-se cautelosa em relação à cultura organizacional existente; e, e) monitora a adequação da relação custo-benefício.

Dessa forma, não existe a pretensão de apresentar essa configuração como algo conclusivo, mas sim como uma proposta a partir da qual se possa oferecer um instrumento que facilite a identificação das ações gerenciais. Além disso, que contribua para que outras empresas similares analogamente tenham um sistema de gestão estratégica que atenda às suas demandas ambientais e as mantenha competitivas continuamente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Não existe uma maneira única de se arquitetar um sistema de informações. Os sistemas de informações diferem quanto ao seu tamanho, tecnologia e complexidade. Por sua vez, as empresas também diferem quanto às habilidades de seu pessoal e infra-estrutura tecnológica. Este trabalho procurou oferecer uma proposta de integração dos planejamentos estratégico e operacional ao Balanced Scorecard, vislumbrando sua operacionalização em uma rede de empresas comercial varejista de material para construção.

A proposta busca, a partir das quatro perspectivas do BSC, vincular o estabelecimento de diretrizes do planejamento estratégico às diretrizes operacionais do planejamento operacional, tendo como suporte um determinado conjunto de indicadores traduzido pela configuração do BSC. O intento é transformá-lo num sistema de gerenciamento estratégico para a organização. Dada a integração observada entre planejamento e indicadores, acredita-se poder obter um melhor controle das estratégias implementadas.

A tecnologia da informação figura como um recurso proeminente

neste caso. Observou-se que o fato da empresa pesquisada dispor de um *Enterprise Resources Planning* como ferramenta de suporte à gestão, a qual dispõe de um módulo específico de Business Intelligence, facilita obter, com maior rapidez, respostas para as ações estratégicas implementadas. Auxilia também no estabelecimento da relação causa-efeito, ao viabilizar a realização de simulações baseadas nas estratégias adotadas, bem como na implementação de um plano de ação coerente e oportuno.

O trabalho retratou uma proposta de estrutura para integração dos planejamentos estratégico e operacional ao Balanced Scorecard. Ressalta-se que, apesar da abordagem monolítica, poderá ser empregado em empresas de características similares. Procurou-se evidenciar os principais aspectos que podem impactar positiva e negativamente a implantação da proposta na empresa estudada. Não há pretensão de apresentá-lo como uma proposta conclusiva mas sim, como uma contribuição ao processo de estabelecimento, implantação e controle das estratégias empresariais em uma rede de empresas.

Artigo recebido em Agosto de 2005 e aprovado para publicação em Outubro de 2005.

REFERÊNCIAS

ACKOFF, Russel L. *Planejamento empresarial*. Rio de Janeiro: Editora S/A, 1979.

ANSOFF, Igor H. *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas, 1990.

ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. *Sistemas de controle gerencial*. São Paulo: Atlas, 2002.

BIO, Sergio Rodrigues. *Sistemas de informação: um enfoque gerencial*. São Paulo: Atlas, 1985.

DRUCKER, Peter F. *Introdução à administração*. São Paulo: Pioneira, 1998.

GALAS, Eduardo Santos; PONTE, Vera Maria Rodrigues. *O Equilíbrio*

Ariovaldo Mambrini, Ilse Maria Beuren e Romualdo Douglas Colauto

dos Indicadores do Balanced Scorecard: um estudo em empresas cearenses. In: *ENANPAD, XXVIII*, 2004. Curitiba. Anais... Curitiba-PR: ANPAD, 2004. CD-ROM.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1999.

HAMMEL, Gary. A era da revolução. *HSM Management*. São Paulo, v.4, n.24 jan./fev.2001.

HAMMER, Michael. *A agenda: o que as empresas devem fazer para dominar esta década*. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. 8 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. Balanced scorecard. *HSM Management*, São Paulo, v.11, nov./dez. 1998.

_____. Dos custos à performance. *HSM Management*, São paulo, v.13, mar./abr.1999.

MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. *Metodologia científica*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MATTAR, Fauze N. *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Atlas, 2001.

MINTZBERG, Henry e QUINN, James Brian. *O processo da estratégia*. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MORAES, Cláudio Alberto de; ZILBER, Moisés Ari. Perfil Estratégico do Setor Petroquímico Brasileiro. In: *ENANPAD, XXVIII*, 2004. Curitiba. Anais... Curitiba-PR: ANPAD, 2004. CD-ROM.

NAKAGAWA, Masayuki. *Introdução à controladoria: conceitos, sistemas implementação*. São Paulo: Atlas, 1993.

NORTON, David. Medir a criação de valor, uma tarefa possível. *HSM Management*, São Paulo, v.4, n. 24, jan./fev. 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Estratégia empresarial. Uma abordagem empreendedora*. São Paulo: Atlas, 1988.

Proposta de Integração dos Planejamentos Estratégico e Operacional ao Balanced Scorecard ...

PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

SENGE, Peter. Além da 5ª. Disciplina. *HSM Management*, São Paulo, v.4, n.9, p.82-88, jul./ago. 2001.

STEWART, Thomas A. *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

Ariovaldo Mambrini

e-mail: mambrini@casasaopaulo.com

Ilse Maria Beuren

e-mail: beuren@furb.br

Romualdo Douglas Colauto

e-mail: rdcolauto@terra.com.br