

Incoerências Na Adoção E Implementação De Instrumentos De Gestão Estratégica

**Carlos Alberto Gabrielli Barreto Campello - campello@fearp.usp.br
FEARP / USP**

**Marcia Mitie Durante Maemura - mitie.maemura@ufu.br
FAGEN / UFU**

**Michelle de Castro Carrijo - michellecarrijo@ufu.br
FAGEN / UFU**

**Tabajara Pimenta Júnior - taba.jr@usp.br
FEARP / USP**

**Luiz Eduardo Gaio - luiz.gaio@fca.unicamp.br
FCA / UNICAMP**

Área Temática: Gestão estratégica

Resumo

O aumento da competitividade tornou vital às organizações definir e implementar estratégias de sucesso. Porém, os sistemas convencionais de avaliação de desempenho empresarial não são adequados por não permitirem uma análise integrada e coesa da estratégia adotada. O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma metodologia consagrada que permite implementar de forma robusta a estratégia. Este trabalho buscou verificar a validade da utilização do BSC como instrumento de auxílio à elaboração e implementação da estratégia organizacional, utilizando como referencial de análise o modelo proposto por Carlos Matus, que é voltado para o planejamento estratégico na gestão pública. Buscou-se verificar se o BSC adota mecanismos que mantenham coerência e integridade entre a definição e a implementação da estratégia. Os resultados mostraram que é possível a ocorrência um problema específico no processo de implementação. Este problema origina-se na incoerência entre a importância dada a cada elemento do arco direcional como forma de alcançar a estratégia e realizar a missão organizacional, e a subjacente alocação e distribuição dos recursos organizacionais.

Palavras-chave: Balanced Scorecard; BSC; Estratégia; Administração Estratégica; Planejamento

Abstract

Increasing competitiveness has made it vital for organizations to define and implement successful strategies. However, conventional business performance evaluation systems are not adequate because they do not allow an integrated and cohesive analysis of the strategy adopted. The Balanced Scorecard (BSC) is a well-established methodology that allows the strategy to be implemented in a robust way. This study sought to verify the validity of the use of the BSC as an aid to the elaboration and implementation of the organizational strategy, using as reference the model proposed by Carlos Matus, which is focused on strategic planning in public management. It was sought to verify if the BSC adopts mechanisms that maintain coherence and integrity between the definition and the implementation of the strategy. The results showed that a specific problem is possible in the implementation process. This problem stems from the incoherence between the importance given to each element of the directional arch as a way to achieve strategy and accomplish the organizational mission, and the underlying allocation and distribution of organizational resources.

Keywords: Balanced Scorecard; BSC; Strategy; Strategic administration; Planning.

1. Introdução

Antever o futuro sempre foi importante para a perpetuação das empresas. Considerar que as administrações com melhor visão de longo prazo têm maiores chances de sucesso é uma premissa do planejamento estratégico. Contudo, em certos contextos e momentos históricos essa necessidade da visão de futuro pode ser mais relevante, e é o que exatamente as empresas vivem nesse início de novo milênio. O atual estágio de desenvolvimento tecnológico e dos mercados, aliado ao fenômeno da globalização, gerou um ambiente em que prevalecem a definição correta de escalas e a intensa competitividade. Assumir uma postura estratégica adequada tem sido um dos principais desafios das empresas. A preocupação em desenvolver um planejamento estratégico coerente com a visão de futuro da empresa e, mais do que isso, em encontrar meios de garantir que o caminho estratégico está sendo trilhado, tem levado muitas empresas a buscar instrumentos de gestão estratégica.

Os sistemas convencionais de avaliação do desempenho empresarial não são suficientes para a gestão estratégica. São sistemas que se baseiam predominantemente em indicadores financeiros e econômicos, que retratam os resultados de um período passado. A ideia comum é a de que estes indicadores são, em última instância, frutos do desempenho da empresa em suas várias dimensões. Não se pode dizer que a ideia não seja correta, mas como administrar no presente a condução da empresa em direção à visão do seu futuro? Como administrar outras perspectivas que não a financeira?

Grandes empresas em todo o mundo têm atentado para estas questões, segundo Goldman e Casey (2010), sobretudo depois do sucesso na última década do conceito de gestão para agregação de valor econômico. A busca pelo EVA (*Economic Value Added*) no curto e médio prazo levou muitas administrações a priorizar esse objetivo econômico em detrimento de outros objetivos estratégicos importantes para o seu correto posicionamento futuro, que sequer eram definidos, segundo Limarev et al (2015).

Kaplan e Norton (1992) desenvolveram uma ferramenta de administração estratégica denominada BSC – *Balanced Scorecard*, voltada para atender justamente a necessidade que as organizações têm de monitorar o cumprimento da sua estratégia. No Brasil, como em todo mundo, ao longo desses últimos dez anos, muitas organizações adotaram o BSC em suas gestões, com benefícios importantes. Uma das razões do sucesso dessa ferramenta reside na sua simplicidade e robustez. Porém, nem sempre os resultados são efetivos.

O objetivo desse estudo é o de discutir algumas importantes deficiências que ocorrem quando do desenvolvimento e implantação de um sistema BSC em organizações ou suas unidades

estratégicas. Em especial, o estudo visa discutir os problemas relacionados com a inadequada distribuição do poder formal, responsabilidades e recursos, necessários para a execução das iniciativas detectadas como prioritárias para se alcançar os objetivos estratégicos. Frequentemente o balanceamento entre os objetivos, ou variáveis, estratégicos, modelados no BSC, não é respeitado no equivalente balanceamento da distribuição de poder formal, responsabilidades e recursos, o que revela uma incoerência entre a configuração do BSC desenvolvido e sua aplicação. Além de argumentar sobre os problemas relacionados a essa incoerência citada, o estudo pretende apresentar recomendações para evitá-los quando do desenvolvimento e implantação de um sistema BSC.

2. Referencial Teórico

2.1. Estratégia

Para Kaplan e Norton (2000, p. 11), “a capacidade da organização para executar a implementação de estratégia é mais importante que a estratégia propriamente dita”. A frase é polêmica, mas reflete o aspecto da falta de clareza em torno da ideia de estratégia. Apesar de ser um termo frequentemente usado, não é fácil sua formulação. Ansoff (1990) destaca o quão fugaz e abstrato é o termo estratégia, na medida em que formulação, por si só, não produz qualquer ação produtiva concreta imediata na empresa. Como a administração é uma atividade pragmática e voltada para resultados, segundo o autor, é preciso questionar se um conceito abstrato como o de estratégia, é uma contribuição útil para o desempenho da empresa. Ansoff (1990) reconhece, também, que a estratégia é um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização. Mintzberg (2000), por sua vez, considera o conceito de estratégia tão amplo que não pode ser resumido numa definição simples. Por isso, propõe definições coerentes com diferentes enfoques: estratégia como plano, como postura ou modelo, como posição, e como perspectiva. A primeira das suas definições trata a estratégia como um plano, um conjunto de ações com intenção consciente, ou um conjunto de diretrizes para enfrentar uma situação. Em seguida, Mintzberg (2000) define estratégia como uma postura, ou modelo, afirmando que se as estratégias podem ser entendidas, elas certamente podem ser realizadas. E ainda argumenta que a estratégia é também definida como uma posição adequada ao ambiente da empresa. Por último, o autor define estratégia como uma perspectiva, com seu conteúdo consistindo não simplesmente de mudanças de posição, mas de uma concreta forma de percepção do mundo.

Apesar da dificuldade de se conceituar, há um conjunto de aspectos mínimos, segundo Adamides (2015), que geralmente compõem a noção de estratégia: a existência de objetivos

estratégicos bem definidos; a consideração das variáveis ambientais e seus reflexos como oportunidades e ameaças no presente e futuro da organização; a consideração das variáveis internas e suas manifestações como pontos fortes e fracos da organização; a existência de um conjunto de iniciativas ou plano de ação; a existência de um sistema de monitoramento da gestão estratégica e seus resultados; e a difusão da visão, dos objetivos, dos indicadores, das iniciativas e dos resultados por toda a organização.

2.2. A visão e a gestão estratégica

Adamides (2015) constata que é amplamente aceito que a liderança de uma organização deva definir uma visão de futuro para, então, se conduzir a organização em direção a esse futuro. Há algumas décadas, a importância de se ter uma missão foi uma ideia muito difundida e organizações em todo o mundo passaram a exibir interna e externamente, de forma ostensiva, suas missões. Afinal, uma premissa básica do planejamento estratégico é que as pessoas devem compreender e se envolver com a missão da organização em que trabalham.

Geralmente, a missão organizacional é definida em termos filosóficos e subjetivos. Justamente por sua subjetividade, é muito difícil se difundir o real teor da missão de forma clara por toda a organização. Há décadas, Kaplan e Norton (1996), relatando um estudo realizado entre empresas americanas, já mostravam que 70% da alta gerência compreendiam a missão da organização que dirigia, mas nem 3% das pessoas de níveis operacionais conseguiam compreendê-la. A missão é, segundo Costa (2007), a tradução da visão em um texto sintético capaz de torná-la compreensível e comunicável. A formalização da declaração de visão facilita o trabalho de comunicação e envolvimento, além de contribuir para o direcionamento correto dos esforços. O reconhecimento da visão e dos resultados da análise SWOT (sigla em inglês para pontos fortes (*strengths*), fracos (*weaknesses*), ameaças (*threats*) e oportunidades (*opportunities*)) possibilita a assunção de uma postura estratégica e da estratégia propriamente dita, traduzida por um plano de ação. Em todo este processo de geração do planejamento estratégico e na posterior condução das iniciativas, faz-se necessário o que se denomina administração estratégica. E esse enfoque da administração requer um monitoramento de variáveis específicas, que afetam o alcance de objetivos específicos, por meio de indicadores adequados, tudo relacionado à estratégia adotada, segundo Hansen (1999).

Segundo Wheelen et al. (2015), é comum que empresas que têm uma visão de futuro e desenvolvem planejamento estratégico, se percam na sua execução. A manutenção de sistemas convencionais de monitoramento de desempenho organizacional, ou uso

predominante deles, provoca uma miopia administrativa que compromete o alcance da visão. A gestão tende a se concentrar nos problemas de curto prazo a despeito das consequências, no longo prazo, das decisões tomadas. Como resultado, a empresa vai se desviando ao longo do tempo do seu real objetivo. O BSC busca facilitar o trabalho de transformar a estratégia em ação. Sua essência está ligada ao fato de que nem sempre uma organização visa retorno econômico e, mesmo que vise, nem todos os setores ou partes dessa organização têm sua atividade diretamente ligada ao resultado econômico, apenas em última instância. Então, nestes casos, outras perspectivas devem ser consideradas e a administração de forma global ganhará com essa postura.

2.3. A predominância do enfoque econômico

As decisões administrativas, de alguma maneira, sempre estão associadas a uma avaliação. Os administradores (em particular, os da área econômico/financeira), procuram balizadores para suas decisões, que se referem, ainda que implicitamente, a uma avaliação da interferência da decisão em algum indicador do comportamento econômico da empresa, seja nos lucros, nos custos, no perfil de crédito ou de risco, no preço das ações, na reação dos acionistas, na produtividade, ou em aspectos que podem alterar a situação da empresa hoje ou no futuro.

O ambiente econômico contemporâneo exige das empresas excelência em diversos parâmetros usados para compará-las, num contexto onde a competição globalizada é o elemento principal, segundo Lozano (2015). E, naturalmente, empresas e nações do mundo todo disputam não apenas mercados, mas fontes de capital. Os consumidores precisam perceber um ganho de valor nos produtos que adquirem. Produtos que oferecem maiores vantagens percebidas aos seus consumidores conseguem melhor posicionamento no mercado. Um fenômeno parecido acontece com as empresas.

No início do século XX, segundo Kueng (2000), os gestores das grandes organizações industriais não se preocupavam em levantar informações que lhes permitissem avaliar os investimentos de capital no longo prazo. Essas organizações não desenvolviam planejamentos e orçamentos de capital para coordenar desembolsos de capital. A avaliação de retornos de investimentos de capital era praticamente inexistente. Entretanto, esta aparente falta de visão de futuro não impediu que as empresas se desenvolvessem, acumulassem riquezas e, como em alguns casos, se perpetuassem. Dois motivos são apontados para justificar este fato. O primeiro é que os mercados, na ocasião, estavam em um processo de impressionante expansão, e a concorrência, ainda restrita a poucas empresas de grande abrangência. O segundo é que a quase totalidade das empresas tinha uma única atividade. A falta de

diversificação de atividades restringia a importância das decisões estratégicas de longo prazo. As decisões eram fortemente voltadas ao curto prazo, muito relacionadas à otimização e efetividade do processo produtivo, e à maximização do lucro líquido. O investimento feito na empresa era um fato consumado, que não merecia mais preocupações prioritárias. Atualmente, apesar de ainda existirem muitos administradores e empresários com a mentalidade de cem anos atrás, o contexto econômico mudou. As empresas não podem prescindir de uma visão de continuidade. A capacidade de avaliação de projetos de investimentos e mercados é fator competitivo decisivo, tanto quanto a capacidade de avaliação da própria empresa e de seu desenvolvimento. A percepção do valor da empresa, e de seus produtos, pelo mercado é determinante para a obtenção de capital e a expansão da sua participação. A empresa e seus projetos são avaliados externamente todo o tempo. Este valor percebido é, em última análise, o valor real de uma organização.

Para Kaplan e Norton (1992), a responsabilidade atribuída aos administradores de gerar valor para os acionistas é soberana na estrutura capitalista. Para realizá-la (e, pelo lado dos acionistas e investidores, monitorá-la) é necessária a capacidade de avaliação do quanto de valor é agregado a cada ano ao valor da empresa. O quanto cada investimento, ou expansão, de capital pode contribuir para elevar o valor da empresa em um determinado período. Os retornos desejados no longo prazo vêm dessa valorização. A visão administrativa atual é de futuro. Investidores - pessoas, empresas, entidades mundiais ou países - reagem a ações administrativas que indiquem uma valorização da empresa no futuro, mesmo que isso signifique sacrificar resultados ou remunerações no presente, ou no médio prazo. Contudo, ainda é uma visão que prioriza a dimensão econômico-financeira das organizações. Em 1992, Kaplan e Norton, desenvolveram um sistema de gestão baseado em um conjunto de indicadores de desempenho que extrapolava a dimensão econômico-financeira e incluía outras três dimensões: a dos clientes; a dos processos internos; e do aprendizado e crescimento da organização. Com propriedade, os autores argumentaram que os métodos existentes para avaliação do desempenho empresarial, em geral apoiados nos indicadores contábeis e financeiros, estavam se tornando obsoletos. Segundo os autores (1992, p. 95), é preciso que “as empresas acompanhem o desempenho financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidades e na aquisição de ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro”. Para preencher essa lacuna na gestão estratégica das organizações, esses pesquisadores propuseram o sistema de gestão denominado BSC.

2.4. O modelo BSC

Kaplan e Norton (1992) propuseram o modelo BSC como um sistema de gestão capaz de proporcionar aos gestores uma visão rápida e abrangente de toda a empresa. Este sistema inclui um conjunto de indicadores financeiros, que permitem o acompanhamento dos resultados das ações passadas, conforme o que geralmente ocorre nas empresas, mas completa-se com outros indicadores estratégicos ligados à satisfação dos clientes, aos processos internos e à capacidade da organização de aprender e se desenvolver.

O sistema BSC é construído a partir da visão de futuro da empresa que os seus líderes têm. Para alcançar essa visão é preciso que se defina um “mapa estratégico”, que reflète a postura estratégica adequada, e que revela quais são os objetivos cuja realização deve ser buscada. Esses objetivos alinhados com a visão e a estratégia são chamados de objetivos estratégicos e se destacam dos diversos objetivos operacionais, justamente por este alinhamento com a realização da estratégia. Na verdade, considera-se que uma empresa que conhece seu destino estratégico, e que sabe como buscá-lo, empreenderá esforços e recursos sempre em direção à sua visão, o que faz com que mesmo os objetivos operacionais de curto prazo contribuam para essa realização. Os objetivos e medidas do BSC, segundo Kaplan e Norton (1997), derivados da visão e da estratégia, interpretam o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: Financeira; Clientes; Processos Internos, além de Aprendizado e Crescimento.

- **Financeira:** os indicadores de desempenho financeiro permanecem com o destaque de revelar, em última instância, os resultados globais da empresa, que representam a combinação dos resultados das outras perspectivas.
- **Cliente:** auxiliam os gestores a acompanhar o sucesso da empresa na realização dos objetivos estratégicos que implicam na satisfação dos clientes com relação aos serviços e produtos oferecidos.
- **Processos Internos:** a empresa deve ser capaz de identificar em quais processos internos ela deve buscar a excelência. Sem um bom desempenho quanto aos processos e procedimentos internos, uma organização provavelmente não terá condições de atender aos seus clientes e mercados de maneira efetiva
- **Aprendizado e Crescimento:** os objetivos estratégicos devem buscar o aprendizado, o aperfeiçoamento e desenvolvimento da organização. Os indicadores selecionados e as iniciativas identificadas devem contribuir para que a gestão possibilite a realização dos objetivos das outras três perspectivas.

Segundo Kaplan e Norton (1997), o BSC proporciona um conjunto de indicadores de caráter estratégico que, guiados a responder as perguntas citadas, enfocando cada uma das quatro

perspectivas, constituem-se também numa ferramenta para a administração estratégica em quatro processos fundamentais: a) esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; b) comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; c) planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; e d) melhorar o feedback e o aprendizado estratégico.

A efetividade da implantação e aplicação do BSC, com todo o seu potencial de benefícios, pressupõe que os líderes da organização discutam, definam e validem a visão (MAISEL, 1992). A visão é o estado para onde se deseja que a organização caminhe; a situação futura que se espera que a organização atinja. Para atingir a visão é preciso que se defina o caminho estratégico; os objetivos que devem ser perseguidos e cumpridos ao longo do tempo. O papel do BSC, além de auxiliar no processo dessas definições e identificações, é o de se constituir numa ferramenta para monitorar e validar o cumprimento do caminho estratégico. Em última instância, o BSC permite que os gestores saibam se os objetivos estratégicos estão sendo cumpridos e se a estratégia é eficaz. Segundo Kaplan e Norton (1992), a construção do BSC como um sistema de gestão estratégica, passa por quatro processos básicos:

- **Tradução da Visão:** a declaração da visão se torna útil quando traduzida por um conjunto de indicadores e objetivos, que podem conduzir às iniciativas necessárias para sua realização;
- **Comunicação e comprometimento:** a comunicação da estratégia é fundamental para ligar os objetivos empresariais com os individuais e de grupos dentro da organização. É importante que os sistemas de remuneração e incentivos, financeiros e não-financeiros, estejam vinculados também à realização desses objetivos;
- **Plano de negócios:** a formulação estratégica da organização é necessária para que os planos de negócios sejam gerados e de forma alinhada. Isso faz com que todos os esforços e o uso dos recursos sejam direcionados para a realização da visão, de forma otimizada. A necessidade da convergência das ações induz à correta priorização das várias prováveis alternativas existentes.
- **Feedback e aprendizado:** o aprendizado estratégico é fundamental para a condução da organização em direção ao seu futuro. O feedback de um sistema de gestão estratégica é por natureza mais amplo, uma vez que deve relacionar um convencional resultado financeiro, por exemplo, às perspectivas adicionais (clientes, processos internos e aprendizado). O desenvolvimento de um sistema de administração estratégica necessita da definição de determinados níveis de desempenho sob perspectivas não-financeiras para que as metas financeiras sejam atingidas.

A abordagem do BSC foi bem difundida desde a sua criação (meados da década de 1990). O sucesso do BSC se deve à sua simplicidade e à sua forte capacidade de relacionar a visão da organização às ações efetivamente praticadas. Apesar de sua simplicidade, o uso do BSC como um instrumento de administração estratégica nem sempre é bem-sucedido. Os bons resultados da implantação de um sistema BSC requerem da organização um estágio mais avançado no tocante aos seus sistemas de informação e uma maior abertura das pessoas para as mudanças e as ações, sempre necessárias e que geralmente quebram paradigmas e conceitos pré-estabelecidos (NORREKLIT, 2000). Neste último aspecto este estudo foi direcionado.

3. Metodologia

A abordagem metodológica do estudo consiste em um levantamento bibliográfico sobre o tema, dado que as discussões realizadas ocorrem apenas no campo da teoria da gestão estratégica. Uma vez que o objetivo desta pesquisa visa a discussão de deficiências que ocorrem quando do desenvolvimento e implantação de um sistema BSC em organizações ou suas unidades estratégicas, foi adotado o método de pesquisa qualitativa, de caráter exploratório. Este tipo de pesquisa, dada a natureza da discussão que se propõe, não comporta o estabelecimento de hipóteses e é interpretativa. Uma vez estabelecida a revisão da literatura acerca dos conceitos e fundamentos sobre os temas estratégia, a visão e a gestão estratégica, a predominância do enfoque econômico, e modelo BSC, foi adotado e aplicado o modelo de Carlos Matus (MATUS, 1993) para representar o processo de definição e implementação de estratégia, como forma de promover uma discussão crítica das deficiências que podem ocorrer na implantação de um sistema BSC e seu processo de validação. O modelo de Matus (1993), ainda que desenvolvido na década de 1990, mantém-se atual e alinhado aos pressupostos atuais preconizados por diferentes métodos de alinhamento estratégico (caso do BSC), além de ser correntemente utilizado em estudos relacionados às diferentes formas de se interpretar e analisar situações estratégicas.

4. Análise de resultados

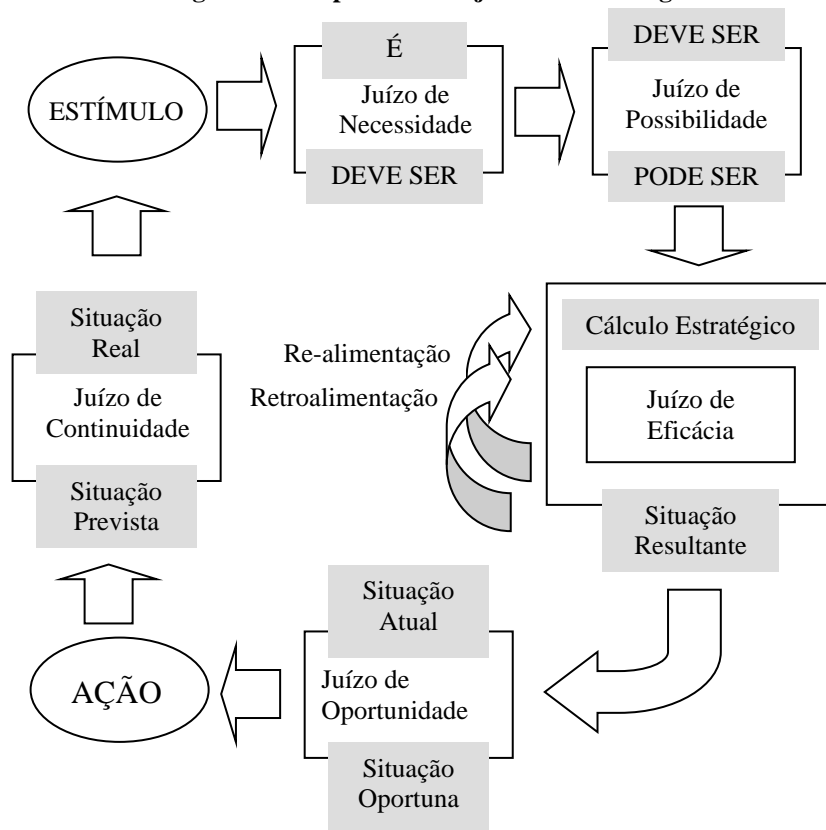
A análise dos resultados foi dividida em dois itens: o primeiro, para abordar a aplicação do modelo Matus (1993), e o segundo, para abordar o seu processo de validação.

4.1. O modelo de planejamento estratégico na visão de Matus (1993)

Os processos de definição e implementação estratégica destacam-se como sendo um dos mais complexos da administração, sendo necessário adotar algum modelo capaz de representá-lo de modo eficaz. Neste trabalho foi utilizado o modelo abordado por Matus (1993). O autor, ex-

ministro do Chile e sobrevivente da era Pinochet, enfatiza que o processo de planejamento somente existe e se completa com a ação. Os diversos momentos do planejamento não fornecem subsídios de ligação com a realidade e tampouco se transformam nesta. O foco de todo o trabalho é o momento da ação, na qual se analisa se as intenções estratégicas podem ser, de fato, tecnicamente viáveis e compatíveis com as ações originalmente pretendidas.

Figura 1 – Etapas do Planejamento Estratégico



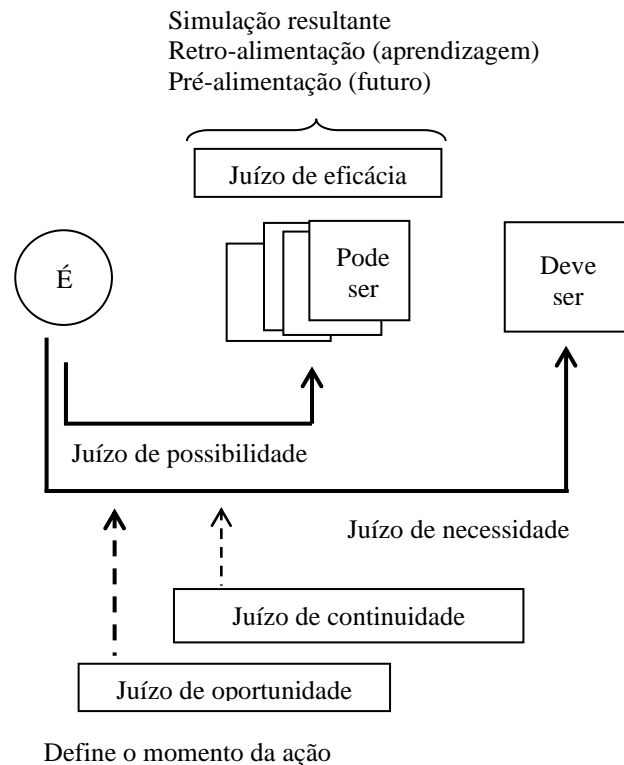
Fonte: Matus (1993)

A conceituação dada por Matus (1993) distingue-se da abordagem comportamental e se apoia na abordagem da ação estratégica, que concebe o ator social, o agente que planeja, como sendo criativo e que realiza uma série de etapas na definição de uma ação. A Figura 1 ilustra estas etapas do processo da ação estratégica.

A ação, conforme destacado por Matus (1993), tem início com um estímulo situacional, que é determinado pela percepção de que a situação atual é insatisfatória.. Este estímulo gera uma tensão, que leva o ator a buscar alternativas situacionais nas quais a insatisfação deixe de existir. A situação que resolve a dissonância cognitiva é percebida pelo o ator como a situação que “deve ser”, o que compreende realizar um julgamento ou “juízo de necessidade”. O ator normatiza sobre a ação necessária para que a situação desejada seja viabilizada. Através de um “juízo de possibilidade” o ator pondera as alternativas viáveis e estabelece uma situação que pode ser alcançada (pode ser), dadas as limitações da realidade. Dentre as limitações,

pode-se ressaltar as relativas à insuficiência de recursos financeiros, à incapacidade operacional, à carência de conhecimentos, à baixa capacidade de articular parceiros e à insuficiência de tempo dentre as mais importantes. Definida a situação possível, inicia-se um cálculo sobre a ação estratégica, de forma a estabelecer o conjunto de ações que levarão a situação atual até a situação possível.

Figura 2 – Processo de definição dos arcos estratégicos.



Fonte: Matus (1993)

Este conjunto apresenta-se como uma solução viável através de mecanismos de realimentação - nos quais foram explorados os espaços situacionais possíveis - e de retroalimentação - nos quais foram utilizados processos de aprendizado com os fatos e estratégias passados. Este cálculo utiliza-se de um “juízo de eficácia” que possui como resultado o conjunto de ações a ser buscado e que transformarão a realidade, de uma situação atual a uma desejada e possível. Inicia-se, então, um “juízo de oportunidade”, buscando identificar a situação mais adequada e oportuna para que a ação transformadora seja realizada. Quando é estabelecido que um determinado momento é oportuno, tem início a ação.

A partir do momento de implementação da estratégia – a ação – é realizado de forma permanente um “juízo de continuidade” através da comparação da situação real obtida e produzida pela ação e a mudança situacional prevista e necessária para satisfazer o estímulo. Esta comparação leva a um novo estímulo que reinicia o processo. Matus (1993) observa que

este processo não ocorre de forma estática, posto que existem diversos atores realizando sua própria ação estratégica, dentro de cada espaço situacional particular, o que leva a um processo iterativo e de multi-estímulos. Conforme o autor, estas etapas são utilizadas para a definição do que denomina de arcos conjunturais e situacionais. Matus (1993) define o arco conjuntural como sendo um conjunto de ações (e que se constitui na estratégia deliberada) que se efetivadas através da ação alterará a situação atual transformando-a na situação definida como sendo a situação possível. Da mesma forma, o arco situacional levaria a situação atual a uma situação considerada pelo “juízo de necessidade” como sendo a ideal.

A Figura 2 ilustra as situações, bem como os arcos conjunturais e situacionais, identificando os momentos em que ocorrem os juízos no processo estratégico.

4.2. O processo de validação

O BSC é uma ferramenta que permite o controle da ação através do acompanhamento dos indicadores estabelecidos e definidos quando da sua construção. Como resultado do processo de construção e definição do BSC, tem-se uma estrutura que busca explicitar as estratégias, permitindo inclusive questionamentos sobre uma série de pontos fundamentais, e que são determinantes quando do próprio processo de definição e viabilidade estratégico. Estes pontos referem-se ao conjunto de premissas utilizadas quando do cálculo estratégico, notadamente ao que se refere ao posicionamento da concorrência, às variáveis ambientais (legislação, estrutura da indústria, práticas e políticas de relacionamento com clientes e fornecedores etc.) e às possibilidades de viabilidade de implementação das alternativas de estratégias frente às limitações, restrições e capacidades organizacionais, considerando-se principalmente a distribuição de forças e de poder e as diversas capacidades organizacionais (tempo, recursos financeiros e informacionais). Estas últimas definem, em última análise, a viabilidade da própria estratégia (OLVE, 1995). Ansoff (1983) define que existem filtros em diversas etapas do processo estratégico, que interferem na percepção do ambiente tanto atual quanto futuro (filtros de enquadramento), na capacidade de realizar previsões e projeções (filtros de previsão) e na percepção dos decisores sobre a adequabilidade da leitura, das previsões e da viabilidade de implementação estratégica (filtros de percepção). Estes filtros integram as capacidades gerenciais, e juntamente com a distribuição de poder pela organização, são fatores que restringem as possibilidades de ações. Assim, a definição dos arcos conjunturais e situacionais fica condicionada à capacidade organizacional. Qualquer arco que contemple uma solução fora dos limites das capacidades pressupõe um arco de implementação anterior que tenha como objetivo a ampliação das capacidades organizacionais. De modo mais amplo,

as capacidades organizacionais, destacando-se as restrições financeiras, informacionais e gerenciais limitam o espaço das soluções possíveis e traçam uma fronteira de capacidades de realizações. Estas capacidades, definem, em última instância, as capacidades da organização em criar alternativas estratégicas. Quando do juízo de necessidade, a leitura que se faz do ambiente externo e interno da organização (é), bem como na visualização de situações idealizadas (deve ser), são condicionadas pelas capacidades organizacionais, principalmente pelos filtros de percepção dos executivos. A mesma restrição condiciona a análise realizada quando do juízo de possibilidade.

As capacidades organizacionais tomam importância fundamental quando do juízo de eficácia, onde a capacidade analítica definirá as diversas relações de causalidade, a direcionalidade das relações, a quantificação destas relações, tanto nos processos de retroalimentação quanto de realimentação. No juízo de oportunidade, destaca-se a necessária disponibilidade informacional associada à capacidade de monitoramento ambiental e de percepção dos gestores, além da disponibilidade de recursos financeiros para implementação da ação e de adequada alocação do poder para implementar as ações. No juízo de continuidade, a capacidade organizacional de monitorar os ambientes, de identificar a relação causa-efeito e verificar a direcionalidade das relações, de determinar a possibilidade de manutenção ou não da estratégia são fundamentais. Assim, o processo de planejamento estratégico deve conter arcos conjunturais e direcionais que sejam compatíveis com as capacidades organizacionais, e a ampliação destas capacidades pode ser inclusive componente de arcos específicos. O BSC destaca-se como uma ferramenta de auxílio à implementação da estratégia, e quando suas características são analisadas pela ótica do modelo de Matus (1993), pode-se observar que possui momentos de intersecção importantes com este. A fase de elaboração a metodologia BSC atua como facilitador dos juízos de necessidade e de possibilidade – principalmente no que se refere ao estabelecimento de relações de causalidade, utilizadas na estruturação do instrumento. Na fase de implementação possui maior poder de contribuição, pois foi desenvolvido tendo como finalidade atuar como instrumento de acompanhamento da implementação da estratégia. A definição estratégica ocorre de fato quando do juízo de eficácia, em que são definidas as estratégias de transição da situação atual (é) para a possível (pode ser), ou seja, em que é estabelecido o arco conjuntural. Nesta etapa estabelece-se um conjunto de premissas sobre ações dos agentes, tanto dos agentes externos (concorrentes, governos etc.) quanto de agentes internos (comportamento frente à estratégia possível, reações, resistências etc.). No processo de estabelecimento das estratégias é considerado

assim, um conjunto de premissas que devem ser monitorados e controlados, e que possuem importante peso no sucesso de implantação da estratégia. Deve-se destacar que no processo de definição estratégico, e mais especificamente, no juízo de eficácia, são estabelecidos parâmetros que compõe o que podemos denominar de cronograma condicionado, ou seja, uma sequência de ações a serem implementadas e um conjunto básico de elementos que permitam viabilizar os juízos de oportunidade e de continuidade. Na metodologia do BSC são previstos importantes processos de estabelecimento estratégico, nos quais são escolhidas e definidas as ações que realizarão a visão da organização, realizando o cálculo estratégico de forma eficaz. Também são determinadas memórias dos cálculos de forma a permitir a revisão e a possibilidade dos juízos de oportunidade e de continuidade. Destacam-se, dentre as premissas assumidas no cálculo estratégico, as referentes à distribuição dos recursos organizacionais, notadamente os recursos de poder, de tempo, informacionais e financeiros. O processo de determinação das estratégias assume ao menos de forma implícita uma determinada distribuição destes recursos. Assim, quando da implementação da estratégia, é previsto que os agentes realizadores possuam os recursos necessários para a ação. Assim, quando do cálculo estratégico considera-se que existe uma estrutura hierárquica ou de comando, através do qual o poder é exercido e as responsabilidades distribuídas; um sistema de informações que sustenta as necessidades informacionais; um sistema de distribuição de recursos, ou sistemas orçamentários que estabelecem e controlam a distribuição dos recursos financeiros, e que normalmente refletem e são influenciados pela estrutura de poder.

Os processos são inter-relacionados em todos os momentos e juízos: os recursos organizacionais (poder, informacionais e financeiros) são sempre considerados por representarem uma restrição às soluções possíveis e por condicionarem as estratégias selecionadas a um determinado perfil de distribuição de recursos, necessariamente coerentes com a importância relativa de cada ação no arco estratégico para a consecução dos objetivos relacionados. Kaplan e Norton (1997) destacam a necessidade de desenvolver mecanismos que levem os gestores a tomarem decisões que sejam coerentes com a estratégia, destacando que “o *balanced scorecard* fecha essa lacuna oferecendo aos executivos um mecanismo capaz de incorporar considerações de natureza estratégica ao processo de alocação de recursos”. Os autores destacam, também, a necessidade de vincular os planos de benefícios salariais às metas definidas pelo BSC. Os autores enfatizam ainda que tais mecanismos não devem restringir-se aos processos de investimento de capital, e que os processos de planejamento estratégico e orçamentação são importantes demais para serem tratados como atividades

independentes. O planejamento estratégico deve estar vinculado ao orçamento operacional para que a ação esteja vinculada à visão. Porém, não foi encontrado nenhum mecanismo para que isso fosse realizado. Desta forma, apesar de enfatizar a necessidade de tratar os processos de forma dependente, os autores que defendem a utilização do BSC não tratam de tais mecanismos. Quando o BSC realiza o cálculo estratégico, através do juízo de eficácia, e define os arcos estratégicos de forma a que o conjunto de ações e atividades leve à visão organizacional, deveria realizar a simultânea alocação dos diversos recursos organizacionais de forma a garantir uma equivalência entre o perfil de recursos necessários e a importância que o conjunto de atividades possui na realização da estratégia, os quais são estabelecidos no BSC. O ideal é que a estrutura de alocação dos recursos seja um reflexo da importância estabelecida pelo BSC, ou seja, que os recursos estejam alocados às atividades na medida em que sejam necessários em função da importância desta na obtenção da estratégia. O modelo de Matus (1993) pressupõe que os arcos conjuntural e situacional, definidos pelo cálculo estratégico, estejam coerentes com as capacidades organizacionais, de forma que quando o juízo de oportunidade estabelecer a necessidade de ação, esta transforme a realidade levando a uma situação pré-estabelecida, realizando desta forma a estratégia. Caso a distribuição dos recursos não seja pertinente com a importância de cada arco direcional não será possível a ação efetiva, a qual não conduzirá à realização da estratégia.

5. Conclusões e considerações finais

O BSC é considerado um importante instrumento para a definição, implementação e gestão da estratégia empresarial, pois permite a definição de ações e políticas coerentes e integradas. Este trabalho buscou analisar a metodologia do BSC através do modelo proposto por Matus (1993) de forma a validar sua utilização como método de análise, discussão, elaboração e implementação da estratégia empresarial. Foi detectado que a metodologia atende aos diversos juízos previstos pelo modelo, principalmente no que se refere ao processo de discussão da estratégia e das premissas e hipóteses que a sustentam. Porém, apesar de mostrar-se satisfatória do ponto de vista do processo de elaboração, definição e decisão estratégica, a metodologia permite que ocorra um problema específico no processo de implementação. Este problema origina-se na possível incoerência entre a importância dada a cada elemento do arco direcional como forma de alcançar a estratégia e realizar a missão organizacional, e a subjacente alocação e distribuição dos recursos organizacionais. Estes recursos organizacionais, principalmente de poder, informacionais e financeiros devem ser alocados de forma a garantir a viabilidade das atividades na mesma proporcionalidade de

importância dada pelo BSC para a realização dos objetivos organizacionais.

6. Referências

- Adamides, E. D. (2015). Linking operations strategy to the corporate strategy process: a practice perspective. *Business Process Management Journal*, 21(2), 267-287.
- Ansoff, I. & McDonell, E. (1990). *Implanting strategic management*. New York: Prentice-Hall.
- Ansoff, I. & McDonell, E. (1983). *Administração estratégica*. São Paulo: Atlas.
- Costa, E. A. (2007). *Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos*. 2a. Ed. São Paulo: Saraiva.
- Goldman, E. F. & Casey, A. (2010). Building a culture that encourages strategic thinking. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17 (2), 119-128.
- Hansen, M. T.; Nohria, N. & Tierney, T. J. (1999). What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*, March – April.
- Kaplan, R. & Norton, P. (2000). *The strategy-focused organization*. Boston: Harvard Press.
- Kaplan, R. & Norton, P. (1997). *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Campus.
- Kaplan, R. & Norton, P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston: Harvard Press.
- Kaplan, R. & Norton, P. (1992). The balanced scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review*, January – February.
- Kueng, P. (2000). Process performance measurement system: a tool to support process-based organizations. *Total Quality Management*, 11 (1), 67 – 85.
- Limarev, P. V.; Limareya, Y. A.; Zinovyeva, E. G. & Usmanova, E. G. (2015). Methodical motivation of the using EVA as instrument of cost-performance management in organizations. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6 (5), 489-494.
- Lozano, R. (2015). A holistic perspective on corporate sustainability drivers. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22 (1). 32-44.
- Matus, C. (1993). *Planejamento, política e governo*. Brasília: IPEA.
- Maisel, L.S. (1992). Performance measurement: the balance scorecard approach. *Journal of Cost Management*, 6 (2), 47-52.
- Mintzberg, H. (2000). *The rise and fall of strategic planning: reconceiving roles for planning, plans, planners*. New York: Pearson Education.
- Norreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard: a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 11 (1), 65-88.
- Olve, N.; Roy, J. & Wetter, W. (1999). *Performance drives: a practical guide to using the Balanced ScoreCard*. New York: John Wiley & Sons.
- Porter, M. (1995). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus.
- Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, November – December.
- Wheelen, T. L.; Hunger, J. D.; Hoffman, A. N. & Bamford, C. E. (2015). *Strategic management and business policy: globalization, innovation, and sustainability*. New York: Pearson Education.