

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC  
PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU EM MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE  
FINANÇAS E CONTROLADORIA**

**ALINE PIZZOLLO BATISTA**

**O *BALANCED SCORECARD* COMO FERRAMENTA DE GESTÃO  
ESTRATÉGICA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA REDE DE SUPERMERCADO  
VAREJISTA DE IÇARA - SC**

**CRICIÚMA  
2015**

**ALINE PIZZOLLO BATISTA**

**O *BALANCED SCORECARD* COMO FERRAMENTA DE GESTÃO  
ESTRATÉGICA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA REDE DE SUPERMERCADO  
VAREJISTA DE IÇARA - SC**

Monografia apresentada ao Setor de Pós-graduação da Universidade do Extremo Sul Catarinense- UNESC, para a obtenção do título de especialista em MBA em Gestão Estratégica de Finanças e Controladoria.

Orientador: Prof. M. Sc. Edson Cichella

**CRICIÚMA**

**2015**

**Dedico este trabalho à minha família que sempre esteve ao meu lado, em cada passo, em cada tropeço e em cada vitória.**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à Deus por me permitir realizar mais um sonho, mais uma meta alcançada, por mais um passo, pela coragem e força em continuar tentando, sempre, em superar as pedras em meu caminho.

Aos meus pais, Aleir e Ivanir, por acreditar em meus projetos e por me apoiarem em todos os momentos. Vocês são a minha inspiração, meu porto seguro e o meu exemplo.

Ao meu namorado, Rafael, por compreender o tempo dedicado a este trabalho, por sua atenção e conforto em todas as ocasiões.

Ao orientar e mestre, Edson Cichella, por sua atenção, aprendizado e conhecimento transmitido e por sua lealdade aos seus alunos. Sua paixão ao ensino é inspiradora.

À empresa, objeto deste estudo, aos profissionais que me ajudaram a concluir a pesquisa. O crescimento pessoal, profissional e intelectual dá-se pela parceria entre os indivíduos.

Enfim, aos familiares, amigos e colegas, pelas palavras de incentivo e colaboração, meu simples e sincero obrigada!

**“A viagem de descoberta consiste não em achar novas paisagens, mas em ver com novos olhos.”**

**Marcel Proust**

## RESUMO

BATISTA, Aline Pizzollo. **O *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão estratégica:** um estudo de caso em uma rede de supermercado varejista de Içara - SC. 2015. 83 p. Orientador: Edson Cichella. Monografia apresentada para obtenção do título de especialista em MBA em Gestão Estratégica de Finanças e Controladora. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

O presente trabalho monográfico refere-se sobre a utilização do *Balanced Scorecard* como uma ferramenta de gestão estratégica. A crescente mudança no mundo dos negócios e a necessidade de compreender cada vez mais a própria organização e a estrutura da mesma, tanto em elementos financeiros quanto de elementos intangíveis, faz com que os acionistas e executivos sejam adeptos a ferramentas que auxiliam na gestão estratégica. A estratégia, por sua vez, é a arte de compreender as mudanças e a competência de identificá-las antes mesmo que elas ocorram. Surgindo, desta forma, a vantagem competitiva. O Planejamento Estratégico é a ferramenta que estrutura a estratégia empresarial, proporcionando, basicamente, uma direção a ser seguida, um objetivo a ser alcançado e uma razão de existir. O *Balanced Scorecard* (BSC) traduz a estratégia empresarial para todos os níveis da organização, medindo e avaliando o desempenho de cada estratégia utilizada pela mesma, nas quatro perspectivas do negócio, Financeira, do Cliente, dos Processos Internos e do Aprendizado e Crescimento. O estudo parte-se de uma revisão bibliográfica sobre os temas de Estratégia, Planejamento Estratégico e *Balanced Scorecard*, com o intuito de realizar um estudo de caso em uma empresa privada do ramo supermercadista do estado de Santa Catarina. O objetivo geral da pesquisa é de elaborar um modelo de BSC que permita avaliar o desempenho da gestão estratégica da empresa. Contudo, a elaboração da modelagem permite à organização uma análise dos fatores críticos de sucesso, contribuindo na tradução da estratégia para diferentes níveis organizacionais, na medição do desempenho e na comunicação de cima para baixo, transformando a estratégia em tarefa de todos e uma ação de longo prazo.

**Palavras-chave:** *Balanced Scorecard*, Gestão, Estratégia..

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Níveis de decisão e tipos de planejamentos .....	19
Figura 2: As seis etapas do planejamento estratégico .....	22
Figura 3: Método de condução do PE .....	22
Figura 4: Análise SWOT .....	26
Figura 5: Os princípios da organização orientada para a estratégia .....	29
Figura 6: Processos gerenciais críticos .....	35
Figura 7: Painel estratégico .....	38
Figura 8: Exemplo de mapa estratégico .....	40
Figura 9: Relação sinérgica balanceada .....	41
Figura 10: Medidas essenciais - perspectiva do cliente .....	45
Figura 11: Modelo da cadeia de valores genérica .....	47
Figura 12: A estrutura de medição do aprendizado e crescimento .....	49
Figura 13: Componentes de um sistema de remuneração estratégica .....	53
Figura 14: Modelo de plano de ação .....	70
Figura 15: Mapa estratégico - Deltha Supermercados Ltda. ....	72
Figura 16: Painel de Análise SWOT .....	78
Figura 17: Árvore estratégica e scorecards para 31 de dezembro de 2015.....	79
Figura 18: Cronograma de implantação do BSC.....	80

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Medidas dos temas financeiros.....	43
--	----



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC: *Balanced Scorecard*

PCS: Plano de Cargos e Salários

PE: Planejamento Estratégico

SAC: Serviços de Atendimento ao Consumidor

SC: Santa Catarina

SWOT: *Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats*

UEN: Unidade Estratégica de Negócio

UNESC: Universidade do Extremo Sul Catarinense

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
1.2 TEMA E PROBLEMA .....	13
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA .....	14
1.3 JUSTIFICATIVA .....	14
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>16</b>
2.1 A ESTRATÉGIA E A VANTAGEM COMPETITIVA .....	16
<b>2.1.1 Os níveis de estratégia na organização</b> .....	<b>18</b>
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	19
<b>2.2.1 Etapas do planejamento estratégico</b> .....	<b>21</b>
2.2.1.1 Missão .....	23
2.2.1.2 Visão .....	24
2.2.1.3 Valores .....	24
2.2.1.4 Objetivos .....	25
2.2.1.5 Análise de ambiente (SWOT) .....	25
2.2.1.6 Plano de ação .....	27
2.3 OS CINCO PRINCÍPIOS DE UMA ORGANIZAÇÃO ORIENTADA PARA A ESTRATÉGIA.....	28
<b>2.3.1 Princípio 1: Traduzir a estratégia em termos operacionais</b> .....	<b>29</b>
<b>2.3.2 Princípio 2: Alinhar a organização à estratégia</b> .....	<b>30</b>
<b>2.3.3 Princípio 3: Transformar a estratégia em tarefa de todos</b> .....	<b>31</b>
<b>2.3.4 Princípio 4: Converter a estratégia em processo contínuo</b> .....	<b>32</b>
<b>2.3.5 Princípio 5: Mobilizar a mudança por meio de liderança executiva</b> .....	<b>33</b>
2.4 <i>BALANCED SCORECARD</i> como ferramenta de gestão estratégica .....	34
<b>2.4.1 A estrutura do <i>balanced scorecard</i></b> .....	<b>36</b>
2.4.1.1 Indicadores de desempenho .....	37
2.4.1.2 Definição das metas .....	39
2.4.1.3 Mapa estratégico .....	39
<b>2.4.2 Perspectivas do <i>balanced scorecard</i></b> .....	<b>41</b>
2.4.2.1 A perspectiva financeira .....	42
2.4.2.2 A perspectiva dos clientes .....	44
2.4.2.3 A perspectiva dos processos organizacionais do negócio .....	46
2.4.2.4 A perspectiva de aprendizado e crescimento .....	48

2.5 CONSTRUINDO O <i>BALANCED SCORECARD</i> .....	50
2.5.1 Da equipe responsável .....	50
2.5.2 Do alinhamento entre estratégia e processos .....	51
2.5.3 Dos sistemas de remuneração vinculados à estratégia .....	52
2.5.4 Do <i>feedback</i> e do aprendizado estratégico.....	55
2.5.5 Do prazo para implementação .....	56
3 METODOLOGIA .....	58
4 ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SEGMENTO DE SUPERMERCADO .....	60
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA EM ESTUDO.....	60
4.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – DELTHA SUPERMERCADOS .....	61
4.2.1 Missão empresarial da Deltha Supermercados .....	61
4.2.2 Visão empresarial da Deltha Supermercados.....	62
4.2.3 Valores da Deltha Supermercados .....	62
4.2.4 Análise interna da empresa Deltha Supermercados .....	63
4.2.4.1 Pontos fortes .....	63
4.2.4.2 Pontos fracos .....	64
4.2.5 Análise externa da empresa Deltha Supermercados .....	65
4.2.5.1 Oportunidades.....	65
4.2.5.2 Ameaças .....	66
4.2.6 Definição dos objetivos empresariais – Deltha Supermercados .....	67
4.2.7 Definição das estratégias empresariais .....	68
4.2.8 Plano de ação .....	69
4.3 <i>BALANCED SCORECARD</i> .....	70
4.3.1 Proposta de mapa estratégico para a empresa Deltha Supermercados ...	70
4.3.2 Definição de indicadores e metas.....	74
4.3.2.1 Indicadores para a perspectiva financeira .....	74
4.3.2.2 Indicadores para a perspectiva de clientes .....	75
4.3.2.3 Indicadores para a perspectiva de processos internos .....	76
4.3.2.4 Indicadores para a perspectiva de aprendizado e crescimento.....	77
4.3.3 Análise ambiental: a matriz SWOT.....	77
4.3.4 Comunicação e avaliação de desempenho do <i>balanced scorecard</i> .....	79
4.3.5 Prazo para implementação da ferramenta na empresa Deltha Supermercados .....	80

<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>82</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>84</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A competitividade acirrada presente no cenário econômico faz com que as organizações estabeleçam metas para alcance dos resultados propostos pela gestão empresarial. Para que seja possível alcançar os objetivos almejados pela organização, faz-se necessário instituir estratégias empresariais. Além de criar estratégias é imprescindível que a empresa verifique e as analise continuamente, fazendo desde um processo de gestão ininterrupto.

O presente estudo aborda como tema o *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão estratégica em uma empresa do segmento de supermercado, apresentando os objetivos almejados para a realização do mesmo, e vale-se de uma revisão bibliográfica utilizada para fundamentar e aprofundar os conhecimentos acerca do assunto.

### 1.2 TEMA E PROBLEMA

O mundo dos negócios vem apresentando intensas modificações fazendo com que as empresas apresentem e estejam alinhadas às dinâmicas empresariais, traçando estratégias.

A estratégia passa a ser a principal questão para a continuidade e competitividade da organização, onde a sua evolução está em constante crescimento e aperfeiçoamento tanto quanto o desenvolvimento da empresa. É essencial que, para que tenha sucesso, a estratégia esteja presente nos diversos níveis da organização.

As estratégias da empresa, juntamente com a interação dos dados e informações do ambiente interno e externo da empresa, formam o planejamento estratégico, onde a equipe gestora idealiza os objetivos almejados e delinea as ações e metas para alcance das finalidades do negócio.

Surge a necessidade de medir a qualidade da estratégia competitiva utilizada pela gestão da organização, uma vez que só medir a qualidade financeira não é mais suficiente devido a intensa dinâmica que ocorre no mercado.

O *Balanced Scorecard* proporciona a empresa uma visão clara e global do seu futuro e demonstra os caminhos necessários que deve percorrer para que

possa atingir o seu sucesso, ligando a missão e a visão da entidade, medindo o desempenho, impondo metas e iniciativas para alcance dos objetivos.

Diante do exposto, tem-se a seguinte problemática: Como elaborar um modelo de *Balanced Scorecard* que permita avaliar o desempenho da gestão estratégica em uma rede de supermercado varejista de Içara (SC)?

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral desta pesquisa consiste em elaborar um modelo de *Balanced Scorecard* que permita avaliar o desempenho da gestão estratégica em uma rede de supermercado varejista de Içara (SC).

Para concretizar o objetivo geral da pesquisa, elaboram-se os seguintes objetivos específicos:

- Verificar, em literatura específica, a definição de estratégia e vantagem competitiva;
- Averiguar, em revisão literária, o conceito e o processo para a elaboração do planejamento estratégico e os princípios da organização orientada para a estratégia;
- Conceituar, conforme bibliografia, o *Balanced Scorecard* e suas peculiaridades;
- Demonstrar o processo de construção do *Balanced Scorecard* como uma ferramenta de gestão estratégica;
- Analisar a contribuição do *Balanced Scorecard* na avaliação de desempenho da gestão estratégica em uma entidade privada;
- Apresentar, por meio de um estudo de caso, uma proposta de mapa estratégico e modelagem para a empresa em estudo.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Em um ambiente de negócio complexo, competitivo e em constante evolução, a gestão estratégica torna-se essencial para a continuidade da empresa. As organizações que possuem bons planejamentos e estratégias alinhadas à

execução dos mesmos, para alcance dos objetivos, conseguem se diferenciar das demais, obtendo a vantagem competitiva.

As estratégias são ações realizadas ou que ainda serão realizadas pela organização com o objetivo de conquistar as metas estabelecidas decorrentes dos objetivos almejados. Para que isso ocorra, é necessário que a empresa enfrente as dificuldades, unifique os setores, estabeleça comunicação entre os níveis corporativos e faça com que os colaboradores se comprometam com o planejamento estratégico.

Além da gestão financeira e operacional, de curto prazo, as organizações passam a ter necessidade de ferramentas que planejam a longo prazo, traduzindo o negócio de hoje para o negócio do futuro. A partir deste pensamento, surge a necessidade do planejamento estratégico.

Muitas empresas não possuem ferramentas eficientes e eficazes para gerir o negócio, dificultando o cumprimento de seus objetivos, podendo ocasionar perdas financeiras, *déficit* econômico e a inviabilidade do negócio. As ferramentas de gestão devem acompanhar e auxiliar na condução dos objetivos estabelecidos para obter sucesso empresarial.

Assim, o *balanced scorecard* é uma ferramenta essencial para a competitividade estratégica, e visa medir o desempenho empresarial por meio de indicadores quantificáveis e verificáveis. O *balanced scorecard* é um instrumento de apoio para o alcance dos objetivos empresariais, agregando diferencial a organização, tendo como objetivo o de esclarecer, avaliar e monitorar os resultados obtidos e o desempenho da empresa como um todo.

Desta forma, mediante o estudo teórico, é possível verificar que a utilização do BSC como uma ferramenta de gestão estratégica, expondo informações quanto ao seu conceito, estrutura e aplicação nos diversos níveis corporativos da organização.

Ainda, o presente estudo, tem sua contribuição social, uma vez que o *Balanced Scorecard* atua na gestão estratégica da empresa, influenciando diretamente no seu resultado econômico e financeiro, contribuindo no aumento da participação de mercado, investimentos no ambiente na qual a empresa está inserida, bem como na busca de, capacitação profissional e intelectual, crescimento e enriquecimento pessoal.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo apresenta-se o embasamento teórico empregado para o desenvolvimento desta pesquisa.

A estrutura deste referencial teórico aborda conceitos, tipologias e tópicos relacionados ao tema abordado, isto é, o *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão estratégica.

Primeiramente, apresenta-se a revisão literária referente a estratégica, competitividade, planejamento estratégico e a sua elaboração. Após, a explanação dos conceitos e informações destes tópicos, abordam-se teorias a respeito do *Balanced Scorecard*, como conceito, indicadores, estrutura e processo de execução.

### 2.1 A ESTRATÉGIA E A VANTAGEM COMPETITIVA

As estratégias são conhecidas como os caminhos traçados para alcance dos objetivos, são com elas que as empresas de sucesso contornam as dificuldades e visualizam as oportunidades.

Oliveira (2007) relata que a estratégia deve ser abordada como uma opção inteligente, econômica e viável e, sempre que possível, utilizá-la de maneira original e astuciosa, otimizando os recursos que a empresa possui, tornando-se altamente competitiva no mercado, superando a concorrência, reduzindo os problemas e explorando as oportunidades existentes para alcance dos seus objetivos.

Assim, a arte de utilizar-se de estratégia é a de valer-se adequadamente dos recursos tecnológicos, físicos, financeiros e humanos, minimizando os problemas empresariais e identificando as oportunidades, a fim de explorá-las para obter ganhos e sucesso.

Neste sentido, Kaplan e Norton (2001, p. 13) afirmam que

a implementação da estratégia exige que todas as unidades do negócio, unidades de apoio e empregados estejam alinhados e conectados a estratégia. E com a rapidez das mudanças na tecnologia, na concorrência e nos regulamentos, a formulação e a implementação da estratégia devem converter-se em processo contínuo e participativo.



Desta forma, uma empresa deve aproveitar os recursos internos para formar suas estratégias, deste que estes recursos sejam adequados para o processo. A ideia da estratégia é a de mapear ações e direções futuras, partindo-se dos recursos que possui.

Contudo, Fernandes e Berton (2005, p. 7) destacam que a estratégia empresarial é “um conjunto dos grandes propósitos, dos objetivos, das metas, das políticas e dos planos para concretizar uma situação futura desejada, considerando as oportunidades oferecidas pelo ambiente e os recursos da organização”.

Portanto, a estratégia deve estar ligada diretamente a missão e visão da empresa e de seus objetivos, partindo de acordo com as políticas e normas impostas pela organização e pelo cenário onde a mesma está inserida. Somente por meio de estratégias eficientes e eficazes as empresas podem obter vantagem competitiva.

“Uma empresa tem vantagem competitiva quando implementa uma estratégia que os concorrentes não conseguem copiar ou acham custosa demais para imitar”. (HILL, IRELAND e HOSKISSON, 2008, p. 4).

A estratégia competitiva se difere da vantagem competitiva, onde a estratégia competitiva refere-se às ações em cursos para desenvolver a vantagem competitiva. Porter apud Padoveze (2003), afirma que a vantagem competitiva é mais que a ideia de uma estratégia, podendo provir de uma Liderança de Custo, na qual a organização consegue preços mais vantajosos em mercado, obtendo uma margem de lucro maior por possuir um menor custo em relação aos concorrentes. Ou, pode provir da Diferenciação, onde os clientes estão dispostos a pagarem um valor prêmio pelo diferencial do produto desejado.

Contudo, para que uma empresa alcance uma vantagem competitiva, Serra, Torres e Torres (2004), comentam que para tal resultado é necessário obter o desempenho superior, valendo-se de estratégias adequadas, fundamentadas em dois fatores, objetivos coerentes e compreensão do negócio.

Assim, a competitividade da empresa é a capacidade que a mesma possui em desenvolver e sustentar a vantagem competitiva, e, para isto, a organização deve considerar um amplo conjunto de fatores, sejam eles internos e externos.

### 2.1.1 Os níveis de estratégia na organização

As empresas buscam, além de um posicionamento vantajoso no mercado, a maximização dos resultados e o crescimento empresarial. Para que isso seja possível, as organizações devem se estruturar em níveis estratégicos, compreendendo o nível Corporativo, de Negócio e Funcional.

Para Fernandes e Berton (2005, p. 12), a estratégia corporativa refere-se a uma questão, “em que negócio a empresa está e em quem negócio a mesma deveria estar?”. Citando o exemplo exposto em sua obra, a questão se aplica, por exemplo, a uma empresa do ramo de comunicação, onde atualmente está no setor de televisão e considera entrar ou não no ramo da internet ou imprensa escrita.

Segundo Gama (2013), esta questão encaminha a decisão em sincronia com as receitas e aos fluxos de recursos por meio de uma visão corporativa da organização. Esta decisão está relacionada ao processo de como entrar em um novo negócio, se for o caso de adição de um novo negócio ou como sair de um negócio, se for o caso da extinção de um negócio, observando a gestão efetiva da organização, conforme sua missão, relação com os diversos fornecedores e/ou investidores, bem com os recursos necessários, seja físico, financeiro ou de pessoal.

A estratégia de negócio, para Gama (2013) “representa uma abordagem ampla de como uma organização compete em seu setor industrial de forma a obter um nível sustentável de lucratividade acima da média das demais empresas do setor”.

Conforme Fernandes e Berton (2005, p.12), “foca unidades específicas, com produtos e serviços concebidos e vendidos para um grupo definido de cliente e com concorrentes conhecidos. Seu nível de análise são as chamadas unidades estratégicas de negócio”.

Desta forma, a estratégia de negócio trata-se de como a empresa compete no mercado, sendo reconhecida pelo seu programa de ação, em longo prazo, no âmbito do negócio, objetivando a sustentabilidade por meio da alavancagem dos recursos e integração com todas as áreas funcionais da organização.

Contudo, o último nível da estratégia, a funcional, refere-se ao detalhamento da estratégia geral, seja ela do nível corporativo ou de negócio.

“A estratégia funcional refere-se às ações adotadas em áreas particulares da administração [...]. Assim, fala-se em estratégias de marketing, estratégias de operações/produção, estratégias de recursos humanos ou estratégias financeiras”. (FERNANDES e BERTON, 2005, p. 12).

Assim, para que o conjunto de estratégia empresarial seja eficiente e eficaz, assegurando o resultado esperado e o sucesso do negócio, é imprescindível que a gestão da empresa utilize-se dos três níveis de estratégia exposto acima, buscando uma interligação das áreas, visualizando as metas propostas e os objetivos almejados.

## 2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento é relevante e está inserido em diversos meios, seja um planejamento pessoal ou empresarial, seja ele do nível estratégico, tático ou operacional.

“Planejar é uma estratégia para aumentar as chances de sucesso de uma empresa em um mundo de negócios que muda constantemente”. (PADOVEZE, 2003, p. 96).

Possui-se três tipos de planejamento, na qual estão relacionado com os níveis de decisão. A seguir, a figura 1, ilustra a pirâmide organizacional, contendo os níveis de decisão e os tipos de planejamento.

Figura 1: Níveis de decisão e tipos de planejamentos



Fonte: Adaptado de Oliveira (2007, p. 76)

O planejamento deve se comunicar com todos os níveis da organização, do nível estratégico ao nível operacional e *vice-versa*. Uma organização bem estruturada é aquela que contém em seu programa de ação os três tipos de planejamento.

Contudo, Oliveira (2007) define os três tipos de planejamento empresarial em:

- ✓ Planejamento Estratégico: metodologia administrativa que possibilita estabelecer, pela alta cúpula administrativa, uma direção norteadora a ser seguida pela empresa, obtendo otimização na interação da organização com o ambiente na qual está inserida;
- ✓ Planejamento Tático: o objetivo deste planejamento é o de otimizar determinada área de resultado, e não otimizar a organização com um todo. Neste caso, ele é desenvolvido em níveis inferiores ao do estratégico, tendo com finalidade a adoção eficiente de recursos disponíveis; e
- ✓ Planejamento Operacional: corresponde a metodologia utilizada para o desenvolvimento e implantação, por intermédio de documentos escritos. É neste planejamento que contem, em detalhes, toda a formulação para desenvolver uma ação, como os recursos necessários, os procedimentos básicos, os resultados esperados, os prazos e os responsáveis pela execução.

O planejamento empresarial é um programa contínuo, sendo que os processos devem estar interligados. Os três tipos de planejamentos são distintos, pois possuem finalidades diferenciadas.

Para Chiavenato (2000, p.145) o planejamento estratégico é

definido pelo *nível institucional* da empresa e exige a participação integrada dos demais níveis empresariais: do *nível intermediário* por meio dos planos táticos e do nível operacional por intermédio dos *planos operacionais*.

Assim, o planejamento estratégico, tendo uma amplitude de longo prazo, requer planos táticos, de médio prazo, para poder levar a diante seus objetivos e cada plano tático requer planos operacionais, de curto prazo, havendo uma sinergia entre os níveis da organização.

Toda organização, para obter sucesso empresarial, precisa de melhor desempenho, tornando-se competitiva no negócio e buscando uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. Para tanto, é necessário uma visão global do negócio, uma direção bem visível e objetivos almejados, fazendo-se necessário a presença de um planejamento estratégico.

“O Planejamento Estratégico é um processo que prepara a empresa para o que está por vir.” (PADOVEZE, 2003, p. 96).

É tarefa dos dirigentes, que pertencem ao nível institucional da organização confrontarem incertezas existente no negócio. Assim Chiavenato (2000, p.147), comenta que,

ao rastreamento das ameaças ambientais e as oportunidades disponíveis para a empresa e ao desenvolverem *estratégias* para facear estes elementos ambientais, os dirigentes no *nível institucional* precisam de um horizonte de tempo projetado a longo prazo, de uma abordagem global envolvendo a empresa como um todo integrado de recursos, capacidades e potencialidades e, sobretudo, precisam utilizar decisões baseadas em julgamento, em vez de decisões baseadas em dados.

Desta forma, o planejamento estratégico diz respeito a formulação das estratégias e a definição dos objetivos, visualizando a organização e o cenário mercadológico como um todo, considerando as condições externas e internas e as tendências e evolução esperada.

### **2.2.1 Etapas do planejamento estratégico**

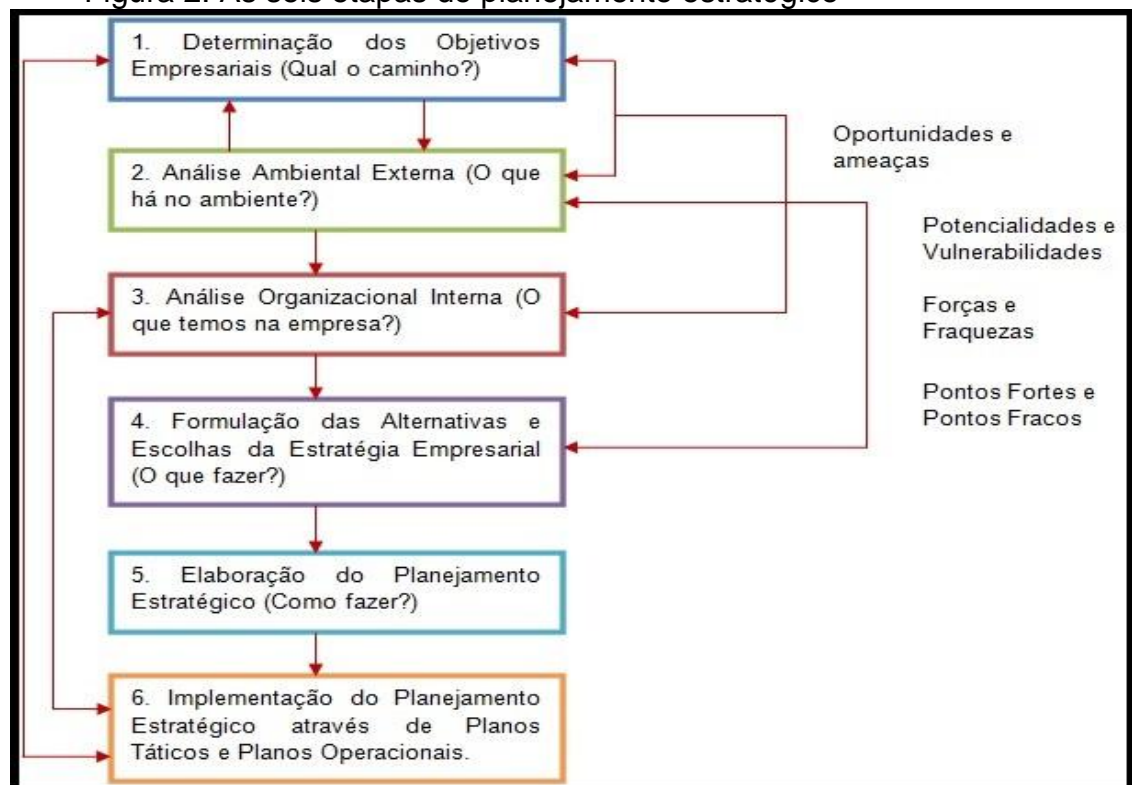
O planejamento estratégico consiste em um plano macro, na qual engloba toda a organização. Para que o mesmo seja elaborado, deve-se compreender desde a origem da entidade, o porquê de sua existência, até onde a mesma pretende chegar, traçando objetivos e planos de ação para que seja possível concretizá-los.

Para Oliveira (2007), o processo de elaboração do planejamento estratégico pode começar pela definição da visão da empresa, onde os dirigentes identificam, em uma visão mais ampla em um período longo, as expectativas da alta cúpula administrativa, fazendo a abertura do *guarda-chuva* orientativo. Compreende, também nesta etapa, o estabelecimento de valores, sendo os princípios éticos que a organização deve acreditar, respeitar e consolidar ao longo do período. Após estas

definições, é necessário identificar as oportunidades e ameaças integradas ao ambiente externo, bem como os pontos fortes que a empresa possui para utilizá-los e maximizá-los e dos pontos fracos que devem ser melhorados ao longo do tempo e/ou conhecidos para evitar possíveis resultados inesperados.

A figura a seguir, demonstra as etapas do planejamento estratégico, considerando as variáveis ambientais presentes no negócio.

Figura 2: As seis etapas do planejamento estratégico

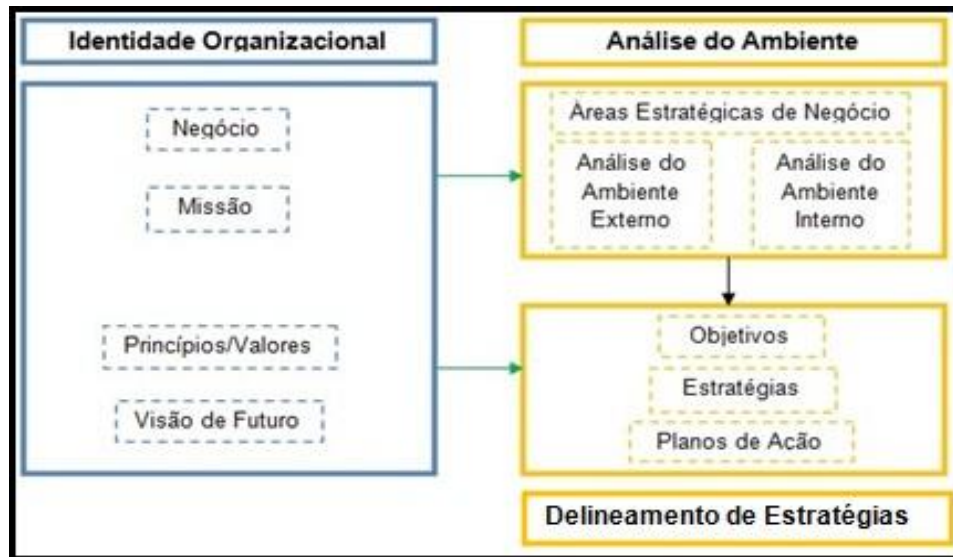


Fonte: Adaptado de Chiavenato (2000, p.150).

Conforme exposto, é possível verificar que a elaboração do planejamento estratégico é realizada por etapas, porém as mesmas devem estar em conformidade e possuir sinergia entre elas, já que cada uma é parte integrante de um plano macro de uma entidade. Contudo, pode-se observar que a primeira etapa é a formulação dos objetivos, o que inclui a definição da missão e da visão da organização.

Müller (2003) comenta que para a condução do PE é necessário que seja analisado as operações por partes, separando-as em três: Identidade Organizacional, Análise do Ambiente e Delineamento das Estratégias, conforme demonstra a figura 3.

Figura 3: Método de condução do PE



Fonte: Adaptado de Müller (2003, p. 43)

A Identidade Organizacional representa o que a empresa é, o porquê da sua existência (missão), no que acredita (princípios e valores) e o que ela pretende, aonde quer chegar (visão). A Análise do Ambiente refere-se ao posicionamento da empresa e da visão global do mercado (análise SWOT). Já o Delineamento de estratégias define os objetivos almejados, as estratégias necessárias para atuação e os planos de ação para que seja possível alcançar a visão.

### 2.2.1.1 Missão

A missão de uma organização reflete o compromisso que a mesma tem com a sociedade, é a sua razão, o porquê que a entidade existe. Basicamente, a missão transmite o que a empresa faz no mercado.

Conforme Chiavenato (2000), toda organização nasce com um propósito, ou seja, toda empresa é criada para atender a uma finalidade, para oferecer um serviço ou um produto à sociedade, e essa finalidade é a missão. Em suma, a missão representa a razão da existência da entidade e seu papel para com a sociedade.

O conceito de missão, para Tavares (2005, p.103), corresponde ao

[...] papel que a organização pretende desempenhar em relação às oportunidades e ameaças apresentadas por seu ambiente de negócio. É a dimensão do negócio, que é concretizada nas ações do dia-a-dia pelos membros da organização. **Consiste na razão de sua existência e na delimitação de seu espaço de atuação.** (*grifo meu*).

Portanto, a missão de uma empresa é o ponto central do planejamento estratégico, pois determina a dimensão do negócio e o que ela faz no seu espaço de atuação.

#### 2.2.1.2 Visão

A visão norteia a organização para a sua atuação no futuro, como que a mesma pretende ser vista no mercado.

A visão é uma projeção das oportunidades futuras do negócio da organização, para permitir uma concentração de esforços na sua busca. [...] A visão é uma intenção sobre onde desejamos que a organização esteja amanhã em seu ambiente em uma orientação sobre quais ações devemos adotar hoje para que isso ocorra. Em suma, **visão refere-se a onde desejamos colocar a organização**, dotando-a de uma forma que a permita incorporar as inovações necessárias para essa busca. (TAVARES, 2005, p. 98). (*grifo meu*).

Assim, a visão organizacional é a imagem que a entidade determina para o seu futuro, o que ela pretende ser.

Em outras palavras, conforme Chiavenato (2000, p. 50), “enquanto a missão trata da filosofia básica da organização, a visão serve para mirar o futuro que se deseja alcançar.”

Portanto, a visão de uma organização representa a realidade e a intuição do negócio, semelhante a um sonho, na qual com a definição do que se almeja alcançar, porém com foco na direção rumo ao futuro da entidade.

#### 2.2.1.3 Valores

Toda empresa tem uma cultura interna, é dessa cultura que surge os valores, os princípios que a organização acredita e cultiva para prevalecer à ética social.

Para Tavares (2005, p. 81) os valores organizacionais,

consiste em tornar explícitas as crenças nas quais a organização irá apoiar-se e nas quais possa pautar suas ações, em face das situações presentes e futuras relacionadas à implementação do processo de gestão estratégica e a sua própria vida.



Contudo, Teixeira (2012), afirma que “valores organizacionais são crenças e atitudes que dão personalidades à empresa, definindo uma ‘ética’ para a atuação das pessoas e da Organização como um todo.”

Desta forma, os valores são os alicerces da ética organizacional da entidade, são os princípios que a organização acredita e adota no seu meio de suas ações e dos seus colaboradores.

#### 2.2.1.4 Objetivos

Os objetivos organizacionais são as finalidades ou resultados futuros esperados, podendo ser de curto, médio ou longo prazo, se diferenciando da visão da empresa, onde essa é efetivamente de longo prazo.

“Objetivo é alvo ou situação que se pretende alcançar. Aqui se determina para onde a empresa deve direcionar seus esforços.” (OLIVEIRA, 2007, p. 84)

Os objetivos empresariais são desmembrados de acordo com as estratégias da entidade, verificando e direcionando os esforços necessários para alcance dos mesmos.

Em conformidade, Tavares (2005, p. 81) comenta que a definição de objetivos “consiste em traduzir as estratégias em objetivos desmembrados para estabelecer alvos de acordo com a responsabilidade de cada área e da organização no cumprimento de sua missão.”

Assim, os objetivos são situações desejadas por determinada organização, onde a mesma pretende chegar e o que alcançar.

#### 2.2.1.5 Análise de ambiente (SWOT)

Esta etapa da elaboração do PE é a fase de visão global do ambiente da organização, conhecido como Análise Ambiental. É neste momento que é identificado, analisado, interpretado e julgado o ambiente da empresa e do mercado.

Conforme Oliveira (2007, p. 78), o ambiente empresarial é “o conjunto de todos os fatores que, dentro de um limite específico, se possa conceber como tendo alguma influência sobre a operação da empresa.”

Para que uma organização possa garantir seu sucesso, estipular e atingir suas metas, obter crescimento e, conseqüentemente, aumentar seus lucros, é necessário que seja analisado diversas variáveis presente no ambiente empresarial.

“A análise ambiental objetiva avaliar a situação da empresa relativamente aos ambientes interno e externo.” (OLIVEIRA, PEREZ e SILVA, 2002, p.42).

Desta forma, o conjunto desses fatores formam o ambiente empresarial de uma organização, sendo necessária a análise das variáveis internas e externas.

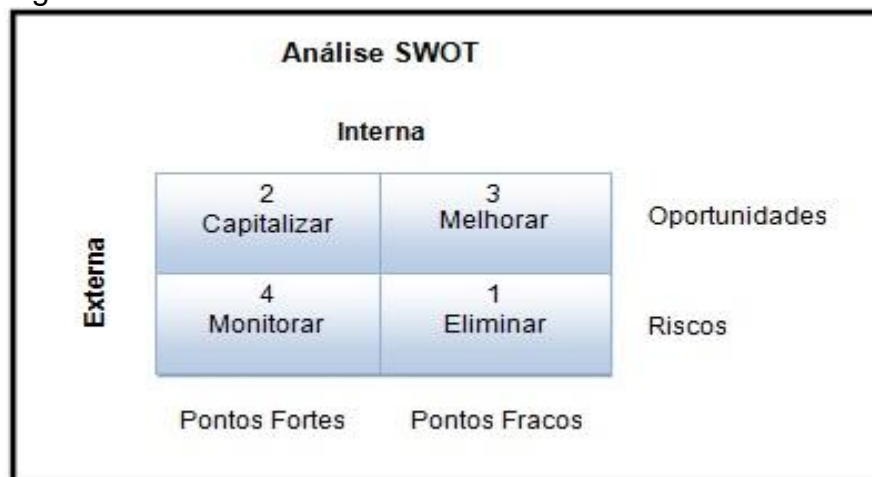
Ainda, segundo Oliveira (2007), os fatores de uma entidade são os aspectos externos, determinados incontrolláveis, e os aspectos internos, os que podem ser controlados. Esses fatores apresentam uma grande relevância para análise de posição ou condição da empresa e do mercado e, posteriormente, norteia o plano estratégico.

Assim, é necessário diagnosticar o ambiente da empresa, analisando os fatores e, conforme Padoveze (2003, p.97), o procedimento mais recomendado para a análise das variáveis é por meio da Análise SWOT:

- **S** – *Strenghts* – Forças – Pontos Fortes;
- **W** – *Weaknesses* – Fraquezas – Pontos Fracos;
- **O** – *Opportunities* – Oportunidades; e
- **T** – *Threats* – Ameaças.

A análise SWOT demonstra o cenário dividindo os dois fatores, externos e internos, juntamente com as suas características, conforme demonstrado na figura a seguir.

Figura 4: Análise SWOT



Fonte: Adaptado de Padoveze (2003, p.97).

Portanto, a análise SWOT permite que a empresa monitore seus pontos fortes e capitalize suas forças, aumentando sua competitividade e focalizando os seus esforços no alcance dos seus objetivos. Da mesma forma, permite que seus pontos fracos passem por um programa de melhoramento até que sejam eliminados. Já na análise das oportunidades, permite que a empresa visualize e compreenda as ocasiões, tirando proveito do que o mercado pode oferecer, monitorando os pontos de maior influência no negócio, eliminando possíveis ameaças graves da concorrência e outros fatores desfavoráveis.

#### 2.2.1.6 Plano de ação

O planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias, porém a implementação das estratégias é tão essencial quanto a sua formulação. Assim, surgem à necessidade de programar ou projetar as ações específicas, os planos de ação.

“Planos de ação são os conjuntos das partes comuns dos diversos projetos quanto ao assunto que está sendo tratado”. (OLIVEIRA, 2007, p. 84).

Desta forma, pode-se dizer que os planos de ação são o planejamento de todas as ações necessárias para atingir determinado objetivo estratégico.

Segundo Rezende (2008), os planos de ação são as atividades para atender ou detalhar certa estratégica formalizada e, também, são conhecidos como cronograma de atividades ou planos de trabalho. Devem ser combinados e integrados para a sua execução, sendo necessária que a elaboração das ações seja realizada de maneira sequencial, elencando os recursos necessários e definido o prazo necessário para aplicação da ação.

Em complemento, Azevedo (2013) comenta que para ajudar na elaboração de planos de ação, utiliza-se a ferramenta 5W2H, na qual consiste em descrever, de forma concisa, os procedimentos necessários e detalhar uma estratégia. Os significados das siglas desta ferramenta são:

- What (O quê?);
- When (Quando?);
- How (Como?);
- Where (Onde?);

- Who (Quem?);
- How much (Quanto?);
- Why (Porque e para que?).

Ainda, Rezende (2008, p. 105) afirma que os planos de ação devem ser elaborados de forma participativa e com o envolvimento das pessoas das diversas funções organizacionais.

Portanto, os planos de ação são programas que possuem um conjunto de procedimentos necessários para o alcance de um objetivo estratégico específico, sendo preciso que seja desenvolvido por uma equipe multidisciplinar da organização.

### 2.3 OS CINCO PRINCÍPIOS DE UMA ORGANIZAÇÃO ORIENTADA PARA A ESTRATÉGIA

A execução de estratégias por meio do sistema de gestão do *Balanced Scorecard*, segundo os idealizadores Kaplan e Norton (2001), permite que a organização alinhe as estratégias necessárias e mantenha o foco em seus objetivos.

Conforme, Kaplan e Norton (2001, p. 18), “o balanced scorecard capacitou as primeiras adeptas a focalizar e alinhar suas equipes executivas, unidades de negócio, recursos humanos, tecnologia da informação e recursos financeiros na estratégia da organização.”

Assim, na figura a seguir é ilustrado os cinco princípios de uma organização orientada para a estratégia.

Figura 5: Os princípios da organização orientada para a estratégia



Fonte: Herrero (2005).

Desta forma, os cinco princípios são: Traduzir a estratégia em termos operacionais, alinhar a organização à estratégia, transformar a estratégia em tarefa de todos, converter a estratégia em processo contínuo e mobilizar a mudança por meio de liderança.

A seguir, nos próximos capítulos, será explanado as características de cada um dos princípios.

### 2.3.1 Princípio 1: Traduzir a estratégia em termos operacionais

A estratégia bem sucedida é aquela que envolve todos os níveis organizacionais de uma entidade, ou seja, é aquela de conhecimento não somente dos acionistas, mas também dos envolvidos no processo.

Segundo Kaplan e Norton (2001, p. 20), “o *balanced scorecard* fornece um referencial para descrever e comunicar a estratégia de maneira coerente e imaginosa. Não seremos capazes de implementar a estratégia se não conseguirmos descrevê-la.”

Assim, para que o programa de estratégia seja conhecido e seja eficiente, é preciso descrever todos os passos, seguindo uma sequência lógica, onde Kaplan e Norton (2001) definiram essa arquitetura lógica como Mapa Estratégico, a ferramenta que fornece os fundamentos para o desenvolvimento de um *balanced scorecard*. É por meio do mapa estratégico e do BSC que a organização constitui a

tecnologia da mensuração, criando um ponto de referência comum e compreensível para todos os níveis da organização e colaboradores.

Porém, para Herrero (2005, p. 34), existem desafios que a entidade deve superar para que se possa traduzir a estratégia em termos operacionais, como:

- Descrever a estratégia, utilizando como instrumento de comunicação o Mapa Estratégico;
- Identificar e explicitar as relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos selecionados para as perspectivas de valor, mostrando como os ativos intangíveis se transformam em resultados financeiros; e
- Selecionar o *scorecard* de indicadores não financeiros que possibilitam a descrição e mensuração do processo de criação de valor da empresa.

Portanto, para que seja possível traduzir a estratégia de maneira operacional, existe a necessidade de descrever a estratégia, por meio de mapas estratégicos, e que seja estruturado os indicadores de desempenho, por meio do *scorecard*.

### **2.3.2 Princípio 2: Alinhar a organização à estratégia**

As organizações estão estruturadas em diversos níveis operacionais, alocando determinados setores para que seja possível atuar no segmento desejado. Assim, as instituições projetam departamentos funcionais importantes para a continuidade empresarial, como vendas, marketing, finanças, compras, distribuição e logística, entre outros.

A sinergia é a meta mais abrangente do projeto organizacional. As organizações se compõem de números setores, unidades de negócio e departamentos especializados, cada um com sua própria estratégia. Para que o desempenho organizacional seja superior à soma das partes, as estratégias individuais devem ser conectadas e integradas. (KAPLAN e NORTON, 2001, p. 21).

Assim, as estratégias existentes em cada nível operacional ou em cada departamento, devem ser conhecidas e conectadas com todos os setores da

empresa. Para tanto, é necessário que seja superado os desafios apontados por Herrero (2005, p.34) ao alinhar a organização à estratégica:

- Integrar as estratégias das unidades de negócio, das áreas funcionais e dos indivíduos à estratégia organizacional ou corporativa;
- Promover a sinergia de recursos, conhecimentos e competências entre as diferentes áreas da organização; e
- Utilizar os temas prioridades estratégicas como instrumento de gestão e comunicação, substituindo os tradicionais relatórios financeiros.

Desta forma, as empresas focadas na estratégia deixam de se preocupar com as estratégias setoriais e passam a interagir na estratégia corporativa, compartilhando e se conectando à objetivos comuns, trocando as estruturas dos relatórios financeiros por temas e prioridades organizacionais, inserindo um elo de comunicação entre os setores e promovendo a sinergia entre si.

### **2.3.3 Princípio 3: Transformar a estratégia em tarefa de todos**

Para que a empresa obtenha sucesso em suas estratégias é necessário que todos da instituição tenham conhecimento das mesmas e contribuam para o alcance dos objetivos.

Segundo Kaplan e Norton (2001, p. 22), “As organizações focalizadas na estratégia exigem que todos os empregados compreendam a estratégia e conduzam suas tarefas cotidianas de modo a contribuir para o êxito da estratégia. Isso não é direção de cima para baixo, é comunicação de cima para baixo.”

Assim, o *balanced scorecard* não interage somente como o grupo executivo da empresa, é preciso que todos da organização, independente do nível organizacional, façam parte e conheçam a estratégia, agindo como um meio de comunicação.

Para Herrero (2005, p. 34), existem alguns desafios que devem ser superados para transformar a estratégia em tarefa de todos em uma organização, como:

- Difundir a estratégia da sala de diretoria para as equipes operacionais por meio da combinação de diferentes canais de comunicação;
- Educar toda a equipe de colaboradores da organização sobre os conceitos de negócios e a estratégia competitiva da empresa;
- Definir *scorecards* individuais a partir dos *scorecards* organizacionais; e
- Vincular o sistema de remuneração e recompensas ao atingimento dos *scorecards* individuais e organizacionais.

Desta forma, ao transmitir as estratégias corporativas aos níveis organizacionais, ao implementar a remuneração por incentivos para a equipe e ao utilizar o *balanced scorecard* como ferramenta de comunicação das estratégias, faz com que a estratégia se transforme em uma tarefa de todos.

#### **2.3.4 Princípio 4: Converter a estratégia em processo contínuo**

Muitas organizações tem em sua rotina o desenvolvimento do sistema orçamentário tático, focalizando nos procedimentos organizacionais, nos relatórios de comparativos de resultado e análise das variáveis.

Porém, poucas empresas interligam as ações táticas às ações estratégicas, tornando a implementação estratégica escassa e encontrando alguns desafios apontados por Herrero (2005, p. 35), como:

- Elaborar o orçamento a partir de objetivos e iniciativas estratégicas;
- Avaliar periodicamente (mensalmente ou trimestralmente), nos times gerenciais e operacionais, a consistência da estratégia competitiva;
- Criar uma cultura organizacional que estimule o aprendizado estratégico, em todos os níveis da empresa; e
- Desenvolver sistemas de informação e análise que possibilitem ao usuário criar relatórios gerenciais para a avaliação da performance.



Desta forma, as empresas focalizadas na estratégia adotam o *balanced scorecard* para implementar o gerenciamento da estratégia, atuando em comunicação direta com gerenciamento operacional.

Em sua obra, Kaplan e Norton (2001) comentam que as empresas que adotaram o *balanced scorecard* integraram o gerenciamento tático e o gerenciamento estratégico e obtiveram três resultados. O primeiro é a comunicação entre o orçamento estratégico e o orçamento operacional, onde verificou-se que alguns serviços/produtos não influenciavam no *balanced scorecard*, por isso da necessidade de gerenciar estrategicamente, longo prazo, e operacionalmente, curto prazo, para uma boa apresentação no desempenho empresarial. A segunda situação é a adoção de reuniões gerenciais básicas, que devem ocorrer de forma mensal ou trimestral, para discutir o *balanced scorecard* e obter *feedback* sobre o desempenho e as ações realizadas na organização. E o terceiro resultado é a evolução para um processo contínuo de aprendizado e capacitação estratégica, onde os integrantes adaptavam os *scorecards* a medida que as estratégias eram debatidas, verificadas e analisadas, tornando a estratégia em um processo contínuo.

Assim, com a adoção do *balanced scorecard* é possível refinar as ideias e estratégias, promovendo ações contínuas em busca do sucesso tão almejado pela organização, desde que a empresa crie uma cultura organizacional que estimule e cultive a estratégia.

### **2.3.5 Princípio 5: Mobilizar a mudança por meio de liderança executiva**

As ferramentas e adequações dos processos são insuficientes para focalizar a empresa à estratégia. Além disso, é necessário o envolvimento da equipe executiva.

A estratégia necessita de foco e atenção contínuos, bem como deve ser implementada por meio de um trabalho em equipe, verificando a coordenação para as mudanças em busca dos resultados almejados. Assim, Kaplan e Norton (2001, p. 26), comentam que, “Se as pessoas no topo não atuarem como líderes vibrantes do processo, as mudanças não ocorrerão e a estratégia não será implementada, perdendo-se a oportunidade de desempenho extraordinário.”

Assim, a liderança executiva tem como dever o de tornar a necessidade da mudança organizacional visível para todos, trabalhando com ênfase ao processo de governança com o intuito de orientar a transição estratégica.

Para Herrero (2005, p. 35), alguns desafios podem ocorrer ao longo do caminho, sendo necessário contorná-los para mobilizar a mudança, como:

- Realizar a iniciativa do *Balanced Scorecard*, tendo como patrocinador um executivo da alta administração, que desempenhará o papel de líder do processo;
- Motivar e dar autonomia aos integrantes da equipe responsável pela implementação do *Balanced Scorecard* para que atuem como líderes do processo, estimulando, orientando e educando os colaboradores da organização;
- Mobilizar a equipe de colaboradores para que adquiram senso de propriedade do processo de *Balanced Scorecard*;
- Implementar modelo de Governança Corporativa inspirado no *Balanced Scorecard*, entendido como um sistema de gestão estratégica.

Desta forma, para atingir os resultados almejados, os executivos devem implementar as estratégias e reforçar as mudanças aos poucos, para que não ocorra um desequilíbrio na equipe estratégica e uma resistência às mudanças.

## 2.4 *BALANCED SCORECARD* COMO FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA

A estratégia competitiva é vital para a continuidade do negócio, porém o desafio de torná-la presente na organização é o que deve ser superado. É possível notar a dificuldade, em diferentes níveis organizacionais, dos colaboradores, em implementar a estratégia em suas tarefas diárias.

Muitas organizações adotam sistemas de medidas de desempenho, enquadrando medidas financeiras e não financeiras, com o intuito de avaliar e orientar a todos os envolvidos. Porém, tais medidas, financeiras e não financeiras, atuais no contexto tático, com a finalidade de transmitir um *feedback* tático e controlar as operações organizacionais a curto prazo.

Os criadores do *Balanced Scorecard*, Kaplan e Norton (2003) comentam que a ferramenta complementa e interliga as medidas financeiras do desempenho

passado com as medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro da entidade, onde os objetivos e medidas do *scorecard* surgem por meio da visão e estratégia de negócio e são norteados pela missão da organização. O BSC deve traduzir a missão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis, onde estas representam o equilíbrio entre os indicadores externos e internos. Os indicadores externos são voltados aos acionistas e clientes, já os internos são voltados às medidas internas de processo críticos de negócio, como inovação, aprendizado e crescimento.

Em síntese, Herreiro (2005, p.26) comenta que o Balanced Scorecard pode ser entendido em duas dimensões, que são:

- ✓ Um sistema de gestão que traduz a estratégia de uma empresa em objetivos, medidas, metas e iniciativas de fácil entendimento pelos participantes da organização; e
- ✓ Uma ferramenta gerencial que permite capturar, descrever e transformar os ativos intangíveis de uma organização em valor para os *stakeholders*.

Desta forma, tanto os executivos da empresa quanto os colaboradores, independente do nível organizacional, por meio do BSC conseguem visualizar e obter conhecimento das estratégias e focalizar nas atividades críticas que agregam valor para os acionistas, clientes, colaboradores, comunidade e fornecedores.

Contudo, a adoção do BSC como um sistema de gestão estratégica é mais que um sistema de medidas operacionais ou táticos, como pode-se observar na figura a seguir.

**Figura 6: Processos gerenciais críticos**



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2003, p.9).

Conforme demonstrado na figura, a sistemática do BSC é a de proporcionar um *feedback* a todos os níveis organizacionais, incentivando o aprendizado, traduzindo a visão estratégica da empresa, comunicando e ligando todos os setores da organização, planejando as ações estratégicas e traçar metas estratégicas com indicadores de desempenho.

Ainda, pode-se destacar o *balanced scorecard* como um sistema balanceado de gestão estratégica, promovendo um equilíbrio entre as variáveis estratégicas. Onde, segundo Herreiro (2005, p. 27) são:

- ✓ Equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazos;
- ✓ Equilíbrio entre o foco interno e o ambiente externo da organização;
- ✓ Equilíbrio entre medidas financeiras e medidas de capital intelectual;
- ✓ Equilíbrio entre os indicadores de ocorrência (*lagg indicators*) e os indicadores de tendências (*leading indicators*).

Assim, o *balanced scorecard* é um sistema de integração de gestão estratégica de curto, médio e longo prazo, visando o aprendizado e o crescimento organizacional, assegurando a implementação da estratégia e permitindo, sempre que necessário, a correção do rumo.

#### **2.4.1 A estrutura do *balanced scorecard***

A crescente utilização da estratégia empresarial, em busca da vantagem competitiva e ao alcance dos objetivos almejados, faz com que, cada vez mais, as estratégias corporativas interajam com todos os níveis organizacionais.

Neste contexto, Herrero (2005, p. 44) comenta que “todo o modelo é desenvolvido a partir da ideia de Kaplan e Norton, no sentido de que o Balanced Scorecard deve esclarecer e traduzir a missão e a visão de uma organização [...] em medidas e objetivos de fácil entendimento para todos os participantes”.

A estrutura do *balanced scorecard* fornece um aporte necessário para a tradução da estratégia em níveis operacionais, iniciando-se pela compreensão da missão e da visão da empresa. Portanto, conforme Back, Dutra e Casagrande (2012, p.13) é necessário que a estrutura do BSC apresente alguns componentes para sua elaboração, como:

[...] o mapa estratégico, que descreve a estratégia através dos objetivos relacionados entre si e distribuídos entre as quatro perspectivas; o objetivo estratégico, que define aquilo que a organização quer alcançar; o indicador, que tem a função de medir e acompanhar o sucesso da estratégia organizacional; as metas, que se referem ao nível de desempenho ou à taxa de melhorias que têm de ser realizadas para que os objetivos sejam alcançados; e o plano de ação, que relata as ações práticas necessárias para que se alcancem os objetivos estratégicos organizacionais.

Portanto, para que o *balanced scorecard* seja eficiente é necessário que ao estabelecer os componentes, este seja realizado com dedicação e competência, pois os mesmos são independentes e interligados ao mesmo tempo. Os principais componentes do BSC, os indicadores de desempenho, as definições das metas e a descrição da estratégia por meio de mapas estratégicos, são apresentados em seguida.

#### 2.4.1.1 Indicadores de desempenho

Para que seja realizada a gestão das ações estratégicas é necessário desenvolver indicadores ou medidas de desempenho, que possibilitem acompanhar e monitorar o desempenho organizacional e de áreas específicas, alinhadas à estratégia empresarial.

Para Herrero (2005, p.39), as medidas ou indicadores de desempenho permitem:

avaliar até que ponto as atividades e ações que deveriam estar sendo desenvolvidas na organização estão progredindo, sendo completadas ou ainda merecendo o foco e a atenção dos colaboradores da organização. As medidas de desempenho, que levam em consideração o ambiente dos negócios, devem ser derivadas da estratégia de negócios e precisam estar encadeadas, entre si, nas perspectivas de valor.

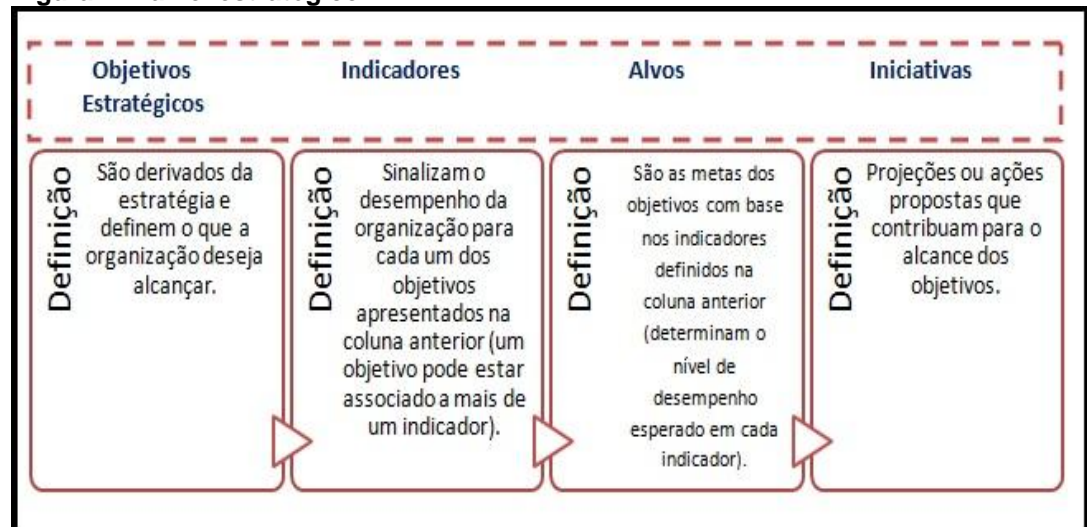
Assim sendo, os indicadores representam o nível de desempenho organizacional de uma entidade para determinado objetivo estratégico, onde a eleição dos mesmos é um fator essencial para melhor representação e análise.

A eleição de indicadores de desempenho que possibilitem o acompanhamento da realização desses objetivos é fundamental, pois esses indicadores serão associados a metas de médio e curto prazo, necessárias ao alcance da visão estratégica. (LUCCA, 2013, p. 107).

Desta forma, é comum nas organizações orientadas para estratégia o desenvolvimento de painéis estratégicos, onde gerenciam os fatores-chaves e medem o desempenho, focalizando no objetivo determinado.

A seguir é demonstrado na figura 6 o modelo de um painel estratégico, contendo os objetivos, indicadores, alvos e as iniciativas necessárias para alcance das metas.

**Figura 7: Painel estratégico**



Fonte: Adaptado de Lobato (2009, p.180).

Conforme demonstrado em figura, o painel estratégico é necessário para demonstrar a estratégia da empresa, sendo utilizado para verificar, analisar e compreender os vetores que influenciam diretamente no norteamento do objetivo da organização.

Segundo Kaplan e Norton (*apud* Lobato *et al*, 2009, p. 179), as medidas de desempenho tem como objetivo o de “articular a estratégia da empresa, para comunicar essa estratégia e para ajudar a alinhar iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais, com a finalidade de alcançar uma meta comum.”

Portanto, os indicadores são os responsáveis por sinalizar o desempenho organizacional de cada objetivo traçado, comunicando a estratégia e alinhando cada ação, com o intuito de alcançar determinada meta estratégica.

#### 2.4.1.2 Definição das metas

Os executivos estabelecem objetivos a serem alcançados, mas, para tanto, é necessário que seja definido metas de superação, que são caminhos estabelecidos para a realização do objetivo tratado.

Assim, segundo Kaplan e Norton (2003, p. 14) “para alcançar esses ambiciosos objetivos financeiros, os executivos devem estabelecer metas de superação para seus processos de atendimento ao cliente, processos internos, e de objetivos de aprendizado e crescimento”.

A definição das metas varia conforme atividade de operação da organização, podendo ter diversas origens, mas contendo uma definição em termos quantitativos almejados e com um prazo estabelecido.

Para Herrero (2005, p. 40) meta é

o que permite avaliar ao longo do tempo a evolução da empresa, da unidade de negócios, da área funcional ou do indivíduo em direção aos objetivos estratégicos definidos nas quatro perspectivas de valor. As metas podem ser retratadas por fórmulas (que mostram a relação entre variáveis) ou apresentadas por meio de textos que retratem análises qualitativas, julgamentos, percepções ou *insights* dos colaboradores de uma organização.

Portanto, ao definir as metas necessárias, a organização pode avaliar o posicionamento de determinado esforço para alcance do objetivo, verificando a posição pré determinada e o prazo estabelecido para cumprimento do mesmo.

#### 2.4.1.3 Mapa estratégico

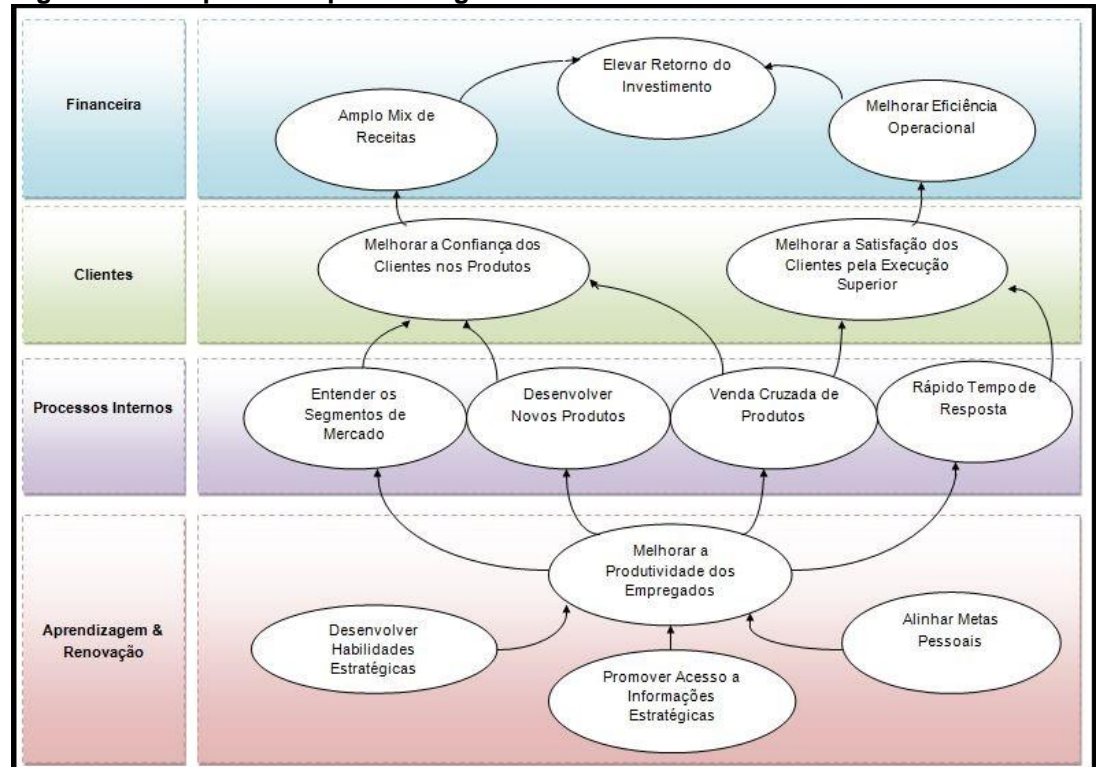
O sucesso na execução da estratégia depende da compreensão da mesma por parte dos colaboradores da entidade, sendo necessária uma descrição perceptível para um melhor entendimento, surgindo, então, o uso de Mapa estratégico.

“O mapa estratégico descreve a lógica da estratégia, mostrando com clareza os objetivos dos processos internos críticos que criam valor e os ativos intangíveis necessários para respaldá-los.” (KAPLAN E NORTON, 2004, p. 55).

Assim, o mapa estratégico descreve a estratégia e traduz os objetivos impostos no BSC por meio de indicadores e metas.

Na figura a seguir é demonstrado um exemplo de mapa estratégico do *Balanced Scorecard*.

**Figura 8: Exemplo de mapa estratégico**



Fonte: Adaptado de Herrero (2005, p. 222).

Conforme demonstra a figura, o mapa estratégico traduz a estratégia e, quando utilizado com o *balanced scorecard*, descreve a estratégia nas quatro perspectivas, onde os objetivos se combinam e interagem em busca do sucesso da estratégia.

Desta forma, segundo Herrero (2005, p. 202) a principal finalidade do mapa estratégico é

[...] descrever, de forma dinâmica, como a organização irá criar valor ao longo do tempo. Neste sentido, o mapa estratégico estabelece uma interação entre as atividades de formação e de implementação, mostrando o caminho através do qual a estratégia será executada pela alta administração e pela equipe de colaboradores da empresa.

Portanto, o mapa estratégico é a junção da missão, visão, valores, planos de ação, indicadores e metas, de todos os elementos que transformam a estratégia em ação, com o objetivo de demonstrar, por meio das quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, os fatores críticos de sucesso, alinhando e orientando os envolvidos no processo estratégico da entidade.



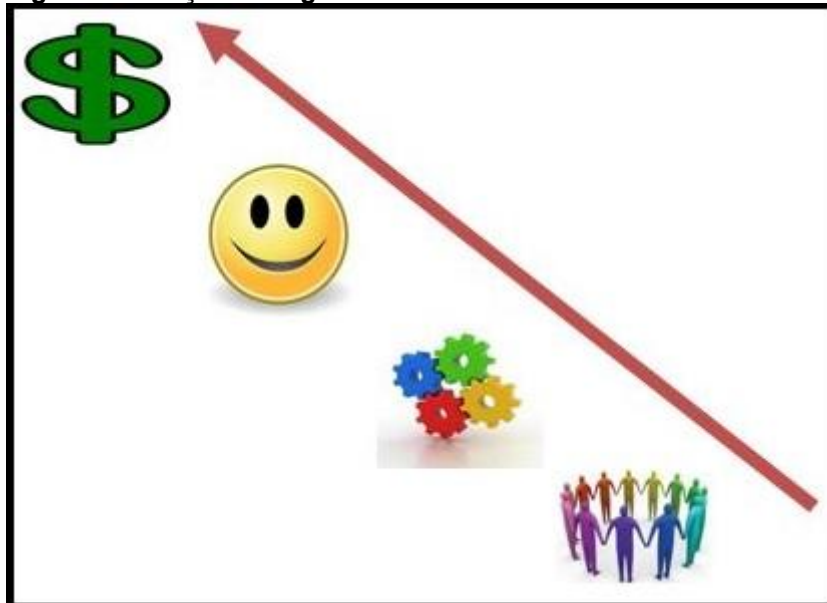
### 2.4.2 Perspectivas do *balanced scorecard*

O *Balanced Scorecard* é um sistema de comunicação, informação e aprendizado da estratégia da entidade, onde seu uso como controle é inadequado. A utilização desta ferramenta estratégica parte-se da ideologia de um sistema de medição de desempenho, interno ou externo, financeiro e não financeiro, da organização.

“O principal objetivo foi propiciar um sistema de desempenho capaz de focalizar o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: perspectiva financeira; perspectiva do cliente; perspectiva dos processos internos e perspectiva do aprendizado e crescimento.” (LUCCA, 2013, p. 41).

Assim, as quatro perspectivas abordadas pelos criadores do BSC, Kaplan e Norton, apresentam uma sinergia entre elas, sendo ligadas pelos objetivos empresariais, o que é a chamada de causa e efeito. Ou seja, se uma perspectiva não tiver um bom desempenho, uma ou mais perspectivas serão influenciadas.

**Figura 9: Relação sinérgica balanceada**



Fonte: Adaptado de Lucca, 2013, p.44.

Portanto, na estratégia balanceada existe a sinergia entre as quatro perspectivas, o vetor de desempenho norteia a estratégia, condicionando o sucesso financeiro ao sucesso obtido no mercado, onde este depende do sucesso no desempenho operacional e este, por sua vez, do desempenho das pessoas. Resumindo-se a ligação de causa e efeito das perspectivas do *Balanced Scorecard*.

#### 2.4.2.1 A perspectiva financeira

A perspectiva financeira tem como objetivo demonstrar, aos acionistas e demais *stakeholders*, se as decisões estratégicas definidas e atuantes estão proporcionando retorno financeiro, elevação de valor de mercado e aumento de riqueza.

Conforme Herrero (2005, p. 30), a perspectiva financeira “demonstra se a execução da estratégia está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros, em especial o lucro líquido, o retorno sobre o investimento, a criação de valor econômico e a geração de caixa.”

Desta forma, as medidas e objetivos financeiros informam se as estratégias implementadas estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros da organização.

Para Kaplan e Norton (2003), os objetivos financeiros de uma organização servem para nortear os objetivos e medidas das outras perspectivas do *scorecard*. Sendo assim, cada medida financeira faz uma relação de causa e efeito as demais perspectivas, conforme o desempenho financeiro.

Para tanto, é necessário vincular os objetivos financeiros estratégicos para cada fase do ciclo de vida da organização. Onde, conforme Kaplan e Norton (2003), o ciclo de vida de uma empresa é identificado em três fases, o Crescimento, a Sustentação e a Colheita. Na fase do Crescimento, estágio inicial do ciclo de vida, as empresas possuem serviços ou produtos de grande potencial ao mercado, justificando os investimentos necessários, assim, nesta fase o objetivo financeiro pode ser considerado o de aumento de vendas para determinados grupos de clientes, novo mercado e crescimento da receita. Já, na fase da Sustentação, a empresa pode ainda atrair alguns investimentos, o objetivo da organização é de obter excelência sobre os retornos do capital investido e valor econômico agregado, aumentando a sua participação de mercado. No entanto, na fase da Colheita, a fase de maturidade empresarial, o objetivo é o fluxo de caixa maximizado, ou seja, as organizações enfatizam o fluxo de caixa, retornos em períodos definidos e curtos, e a diminuição de capital de giro, com o intuito de colher os investimentos realizados nas fases anteriores.

Porém, vale enfatizar que, uma organização pode estar na fase de Sustentação e retornar a fase de Crescimento, conforme necessidade estratégica.

Sendo assim, é necessário que os objetivos estratégicos financeiros sejam revisados periodicamente.

Ainda, segundo Lobato et al (2009, p. 165), a implementação do *Balanced Scorecard*, conforme seus criadores, Kaplan e Norton, deve considerar, para as três fases do ciclo de vida empresarial, três temas de Unidade Estratégica de Negócio (UEN), que são:

- Crescimento e *mix* de receita: referem-se a ampliação da oferta de produtos e serviços, conquista de novos clientes e mercado, mudança do *mix* de produtos e serviços;
- Redução de custos e melhoria de produtividade: referem-se a ações para reduzir os custos de produtos e serviços e compartilhar recursos da UEN; e
- Utilização de ativos e estratégia de investimentos: referem-se à redução dos níveis de capital de giro necessário para sustentar o volume e o *mix* de negócios.

Na tabela a seguir, demonstra-se algumas medidas estratégicas financeiras, conforme Estratégia da UEN.

Tabela 1: Medidas dos temas financeiros estratégicos

TEMAS ESTRATÉGICOS			
Estratégia da UEN	Crescimento e mix de receita	Redução de custos e melhoria de produtividade	Utilização dos ativos e estratégia de investimento
<b>Crescimento</b>	Aumento da taxa de vendas por segmento.	Receita por funcionário.	Investimento – percentual de vendas.
<b>Sustentação</b>	Percentual de receita gerado por novas aplicações; Lucratividade por clientes e linhas de produtos.	Custos <i>versus</i> custos dos concorrentes; Taxa de redução de custos.	Índices de capital de giro; Taxa de utilização dos ativos.
<b>Colheita</b>	Lucratividade por clientes e linhas de produtos.	Custos unitários por unidade de produção.	Retorno sobre o patrimônio líquido.

Fonte: Adaptado de Lobato et al (2009, p. 165).

Portanto, para que seja possível elaborar estratégias e traçar objetivos, metas e analisar o desempenho de indicadores, é necessário definir em qual fase do ciclo empresarial a organização encontra-se no momento e qual fase pretende seguir, bem como, analisar os temas financeiros estratégicos. Contudo, isto só será possível, desde que ocorra a comunicação entre o executivo da empresa com o diretor financeiro, alinhando as estratégias corporativas às estratégias financeiras, criando valor aos acionistas e demais *stakeholders*.

#### 2.4.2.2 A perspectiva dos clientes

O objetivo desta perspectiva é de demonstrar o valor do cliente para a organização, proporcionando aos executivos verificar se as estratégias escolhidas estão agregando valor a empresa em relação a percepção dos clientes.

De acordo com Lucca (2013, p. 46)

[...] a perspectiva dos clientes enfatiza a satisfação das necessidades e expectativas dos clientes. Essa perspectiva descreve as formas nas quais o valor agregado dos bens e serviços deve ser criado para os clientes, através do entendimento de como a demanda do cliente por este valor deve ser satisfeita e o motivo pelo qual o cliente irá pagar por ele.

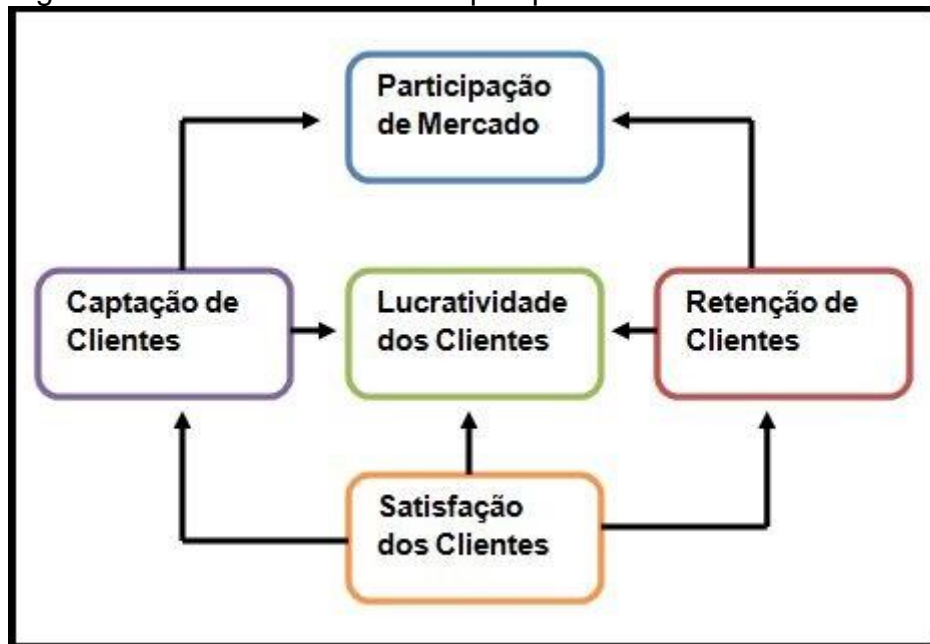
Assim, tal perspectiva demonstra se o segmento em que a empresa atua está em conformidade com as metas estratégicas estabelecidas pelos executivos, onde representam a fonte essencial para proporcionar riqueza financeira para a entidade.

A perspectiva dos clientes permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultados relacionadas aos clientes – satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade – com seguimentos específicos de clientes e mercado. (KAPLAN e NORTON, 2003, p. 67).

Uma empresa de sucesso tem a visão voltada para fora da empresa, preocupando-se tanto com as necessidades dos clientes quanto com os processos internos para a elaboração dos produtos ou serviços oferecidos.

Ainda, segundo Kaplan e Norton (2003), as organizações selecionam algumas medidas essenciais para esta perspectiva, com o intuito de direcionarem as estratégias, conforme demonstrado na figura a seguir.

Figura 10: Medidas essenciais - perspectiva do cliente



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2003, p.72).

Conforme demonstra a figura 10, as medidas essenciais possuem uma relação de causa e efeito, onde uma medida afeta a outra conforme a atuação da estratégia. Contudo, Lucca (2013) afirma que a perspectiva dos clientes é considerada o coração da estratégia balanceada, pois se a organização obter sucesso no atendimento ao cliente, mesmo que seus processos operacionais seja eficiente em relação aos custos, a não retenção do cliente e a falta de captação de novos clientes, influenciará diretamente na lucratividade, não sendo possível gerar uma renda futura.

Cada medida essencial é explanada por Kaplan e Norton (2003), onde:

- Participação de mercado: demonstra a proporção do negócio em determinado mercado, considerando a quantidade em vendas, números de clientes, capital investido;
- Captação de clientes: resultado medindo a intensidade com que o negócio atrai e conquista novos clientes, por meio da quantidade de produtos vendidos aos novos clientes;
- Retenção de clientes: controla a intensidade com que o negócio retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes;
- Satisfação dos clientes: mede o nível de satisfação dos seus clientes, conforme critérios específicos de desempenho; e

- Lucratividade dos clientes: representa o lucro líquido gerado para cada cliente ou negócio, após dedução de todos os esforços necessários.

Portanto, para atingir o objetivo da perspectiva dos clientes, é necessário que a organização analise as medidas essenciais, conforme a Unidade Estratégica de Negócio. Vale ressaltar que, por mais genéricas que seja as medidas exposta pelos autores, a empresa deve verificar quais medidas merecem mais atenção ou reformulação da estratégia. Somente com essas unidades de medidas poderá controlar e avaliar o desempenho estratégico da organização.

#### 2.4.2.3 A perspectiva dos processos organizacionais do negócio

Em concordância a relação de causa e efeito que o BSC proporciona entre as perspectivas, os processos internos também são influenciados por outras perspectivas, onde a organização verifica quais são os processos organizacionais mais críticos para a realização dos objetivos dos acionistas e clientes.

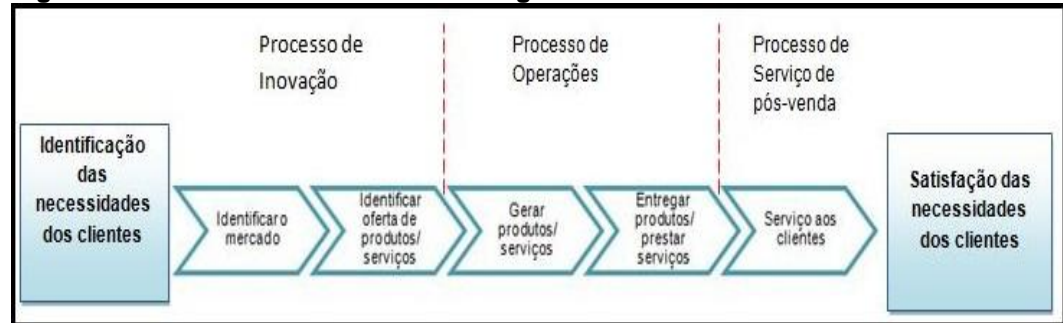
Conforme Lucca (2013, p. 48), “nesta perspectiva, os executivos devem identificar os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência, de forma a atender os objetivos dos clientes e dos acionistas e mantenedores.”

Assim, é de costume desenvolver medidas de desempenho para esta perspectiva depois de estruturadas as medidas e objetivos para as perspectivas financeira e de clientes.

Segundo Lobato et al (2009), é evidente a diferenciação da abordagem tradicional e da abordagem do BSC na perspectiva dos processos internos. Enquanto que na abordagem tradicional o foco é controlar e monitorar os processos existentes para incorporar as medidas financeiras e dos clientes, na abordagem do BSC, além de controlar e monitorar os processos atuais, o objetivo é identificar processos novos, com o intuito de atingir a excelência a fim de alcançar os objetivos financeiros e de clientes, definindo a cadeia de valor genérica, com início com o processo de inovação, em seguida com o processo de operação e por ultimo com o serviço de pós venda.

A figura a seguir, representa o modelo da Cadeia de Valores Genérica, elaborada por Kaplan e Norton, na qual tem como objetivo demonstrar de forma resumida o processo interno de uma organização.

**Figura 11: Modelo da cadeia de valores genérica**



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2003, p. 102).

Portanto, cada organização utiliza um conjunto específico de processo para agregar valores ao cliente e produzir resultados financeiros. Porém, basicamente é utilizado o modelo genérico acima para desenvolver a cadeia de valores.

Conforme Lucca (2013, p. 49), os três processos relacionados à cadeia de valores são definidos em:

- **Inovação:** visa obter as necessidades atuais e futuras dos clientes-alvo, para que se possam desenvolver os processos que irão resultar nos bens e serviços que deverão satisfazer as necessidades e expectativas identificadas;
- **Operações:** é que se deve preparar os recursos para disponibilizar os bens e serviços desenvolvidos durante o processo de inovação. Pode-se dizer que essa etapa tem início com o recebimento de um pedido e termina com a entrega do bem ou serviço;
- **Serviço de pós-venda:** deve ser composto por uma série de serviços ao cliente após a efetivação da compra. Nesta etapa, configuram-se a imagem e reputação da empresa na cadeia de valor do cliente. Esses serviços geralmente incluem treinamentos, garantias, consertos, devoluções e processamento de pagamentos.

Desta forma, o sistema de medições de desempenho da estratégia do BSC, se diferenciando do sistema tradicional, deve estar voltado tanto para os clientes atuais quanto para os futuros clientes da empresa. Ainda, o mesmo deve atuar basicamente com a cadeia de valor com os três processos, elaborando metas e indicadores para cada processo.

#### 2.4.2.4 A perspectiva de aprendizado e crescimento

Para que seja possível alcançar os objetivos das perspectivas financeira, do cliente e do processo interno, a organização deve desenvolver e investir cada vez mais em recursos humanos, elaborando medidas e objetivos para orientar o aprendizado e o crescimento do indivíduo, da equipe e da organização.

Assim, para Herrero (2005, p. 156), esta perspectiva tem como objetivo de indicar “[...] qual o valor do empregado em razão de sua capacidade de aprender, criar e compartilhar conhecimentos e como suas competências contribuem para a geração de valor de forma integrada, em todas as perspectivas do Balanced Scorecard.”

A empresa investe no desenvolvimento executivo do empregado para que o mesmo impulse, com excelência, as atividades nas outras três perspectivas.

“Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento são os vetores de resultados excelentes nas três primeiras perspectivas do scorecard.” (KAPLAN e NORTON, 2003, p. 131).

Para tanto, é necessário que a organização invista em áreas não tradicionais, ou seja, que a visão do futuro esteja alinhada à competitividade estratégica. Por isto, é essencial que seja investido em infraestrutura, como pessoas, sistema de informação e procedimentos, caso a empresa deseje alcançar resultados ambiciosos em longo prazo.

Segundo Kaplan e Norton (2003, p.132), “[...] três categorias principais para a perspectiva de aprendizado e crescimento: Capacidades dos funcionários; Capacidade dos sistemas de informação; e Motivação, *empowerment* e alinhamento”.

Assim, para definir cada categoria exposta por Kaplan e Norton, cita-se Lobato (2009, p.173), onde:

- Capacidade dos funcionários: compete à organização buscar formar e reter seus recursos humanos, mapear e absorver todo o potencial do funcionário e ainda estabelecer metas e programas de crescimento individuais, alinhados aos objetivos maiores da organização;
- Capacidade dos sistemas de informação: tais sistemas, ajudam o gestor a tomar decisões com maior velocidade [...] As informações geradas nesse sistema apoiam a organização em um contínuo e necessário processo de mudança no qual o



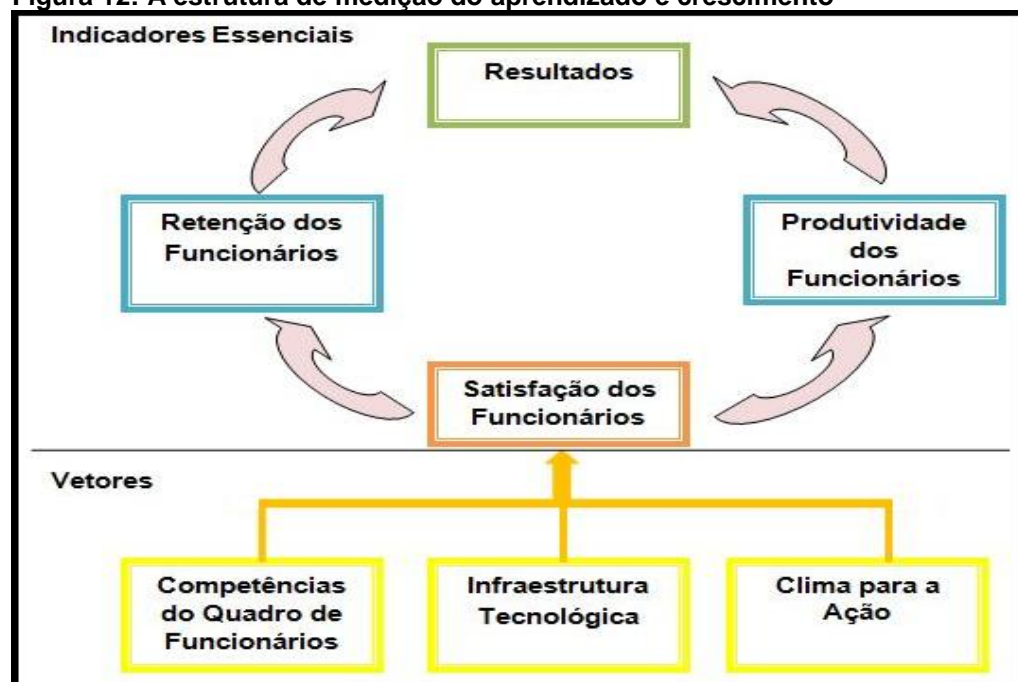
ser humano é parte fundamental. Sua eficácia pode ser avaliada pela capacidade em atender aos objetivos da organização; e

- Motivação e empowerment, diz respeito ao clima organizacional e à motivação dos funcionários. Estes precisam estar motivados; além disso, tem que ser reconhecidos e recompensados.

Desta forma, um aspecto importante na atualidade é a satisfação do colaborador com o emprego e com a empresa, já que a satisfação acarreta no aumento da produtividade de suas atividades. Fica evidente que os sistemas de informação somente darão retorno se os indivíduos compreenderem e atenderem aos objetivos da organização.

Três medidas essenciais de resultados são tratadas por Kaplan e Norton (2003), sendo elas: Satisfação dos Funcionários, Retenção de Funcionários e Produtividade dos Funcionários. A figura 12, representa a estrutura de medição da perspectiva de aprendizado e crescimento.

**Figura 12: A estrutura de medição do aprendizado e crescimento**



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2003, p. 135)

Assim, os três vetores, que são as categorias essenciais para seja possível alcançar os objetivos das três ultimas perspectivas, são a base para a satisfação dos colaboradores. O efeito da satisfação dos colaboradores influencia na

produtividade e na retenção de talentos dentro da empresa, propiciando resultados organizacionais, estratégicos e financeiros.

Portanto, a perspectiva de aprendizado e crescimento organizacional significa o valor do empregado para a empresa, onde os desempenhos efetivos dos funcionários dependem de vetores essenciais para o desenvolvimento de suas atividades. Uma vez satisfeito o colaborador e com recursos disponíveis para a execução de suas tarefas, mais promissor se torna o processo interno, melhor será a imagem da empresa perante aos clientes, agregando valor, maior será o retorno financeiro e mais excelente será a empresa no nível estratégico.

## 2.5 CONSTRUINDO O *BALANCED SCORECARD*

O primeiro passo necessário para a construção de um *Balanced Scorecard* bem sucedido é conquistar o apoio e o consenso dos dirigentes da entidade. Mais do que qualquer outro profissional na organização, o executivo tem uma visão completa do negócio, por isso a necessidade de conquistar seu apoio para demonstrar as informações estratégicas que vão além das informações financeiras.

Além, da elaboração de metas e objetivos, para a construção do BSC é necessário abordar no plano de implementação a equipe responsável pela elaboração do programa, alinhar a comunicação entre a estratégia e os processos, estabelecer sistemas de remuneração aos envolvidos, estruturar a empresa na utilização do *feedback* e para o aprendizado contínuo da estratégia, bem como elaborar o cronograma das atividades a serem desenvolvidas pelos integrantes da equipe estratégica.

### 2.5.1 Da equipe responsável

A estratégia balanceada precisa ser dirigida por uma equipe estratégica, sendo liderada por um “arquiteto” estratégico, com o intuito de relacionar os objetivos estratégicos ao futuro da entidade, por meio da causa e efeito das perspectivas do BSC.

“O arquiteto será responsável pela sua organização, pela filosofia e metodologia do projeto e pelo desenvolvimento do *scorecard*.” (KAPLAN e NORTON, 2003, p. 313).

Assim, o líder norteia a equipe responsável pela elaboração, verificação e análise das estratégias elencadas e/ ou atuantes, traduzindo a estratégia e alinhando a empresa para o alcance dos objetivos, por meio do *Balanced Scorecard*.

Uma equipe multifuncional é essencial para a organização, visando a criação de áreas estratégicas. Lucca (2013) sugere que a equipe estratégica seja composta por no máximo cinco membros, pois quando maior o grupo, mas difícil é o processo de obtenção de harmonia, sinergia e engajamento do mesmo. Sendo que, os participantes deste devem ser: o líder da estratégia, o representante da área financeira, o representante da área comercial ou de marketing, o representante da área de operações e o representante da área de pessoas ou recursos humanos.

Portanto, como em toda equipe, o Líder coordena o projeto, orienta, organiza e supervisiona o grupo estratégico. E, em conjunto com os demais representantes das áreas estratégicas, elabora os planos estratégicos com o intuito de alcançar as metas e objetivos empresariais.

### **2.5.2 Do alinhamento entre estratégia e processos**

Toda organização que passa por uma formulação estratégica encontra como dificuldade alinhar a estratégia ao processo interno, rompendo paradigmas culturais e fortalecendo a comunicação e o elo entre os níveis organizacionais.

“A implementação da estratégia começa pela capacitação e envolvimento das pessoas que devem executá-las. Algumas organizações mantêm suas estratégias em segredo, compartilhando-as apenas entre a alta administração.” (KAPLAN e NORTON, 2003, p. 207).

Assim, para que seja possível alinhar a empresa estrategicamente ao processo, os níveis organizacionais devem estar em sintonia com os objetivos. Para que isso ocorra, os objetivos estratégicos da empresa devem ser exposto à equipe.

Ainda, para Kaplan e Norton (2003), o *Balanced Scorecard* permite um alinhamento de cima para baixo, em relação aos níveis hierárquicos, tornando possível a compreensão estratégica, bem como as ações individuais e objetivos por unidade de negócio. O seu desenvolvimento inicia-se pela equipe executiva, com o

intuito de elaborar os *scorecards*, mas deve-se compartilhar a visão e a estratégica com toda a empresa. Onde, por sua vez, comunicando a estratégia e vinculando-as as metas pessoais, ocorre o entendimento e comprometimento de todos os indivíduos da organização.

Portanto, o alinhamento entre a estratégia e o processo é um método demorado e complexo para qualquer organização, mas a sua ligação é de extrema importância para que a empresa consiga nortear seus caminhos e alcançar seus objetivos. Isto sendo possível, por meio da comunicação entre os níveis hierárquicos e entre as unidades estratégicas de negócio.

### **2.5.3 Dos sistemas de remuneração vinculados à estratégia**

Um dos métodos utilizados pelas empresas orientadas às estratégias, com o objetivo de promover a motivação profissional é o sistema de remuneração. À medida que a organização, por meio de aperfeiçoamento estratégico e operacional, retém novos clientes, aumenta sua participação mercadológica e alcança seus objetivos estabelecidos, há a necessidade de recompensar os envolvimento pelos seus desempenhos.

“[...] para que o *scorecard* gere mudança de cultura, a remuneração deve estar ligada à realização das metas do *scorecard*.” (KAPLAN e NORTON, 2003, p. 226).

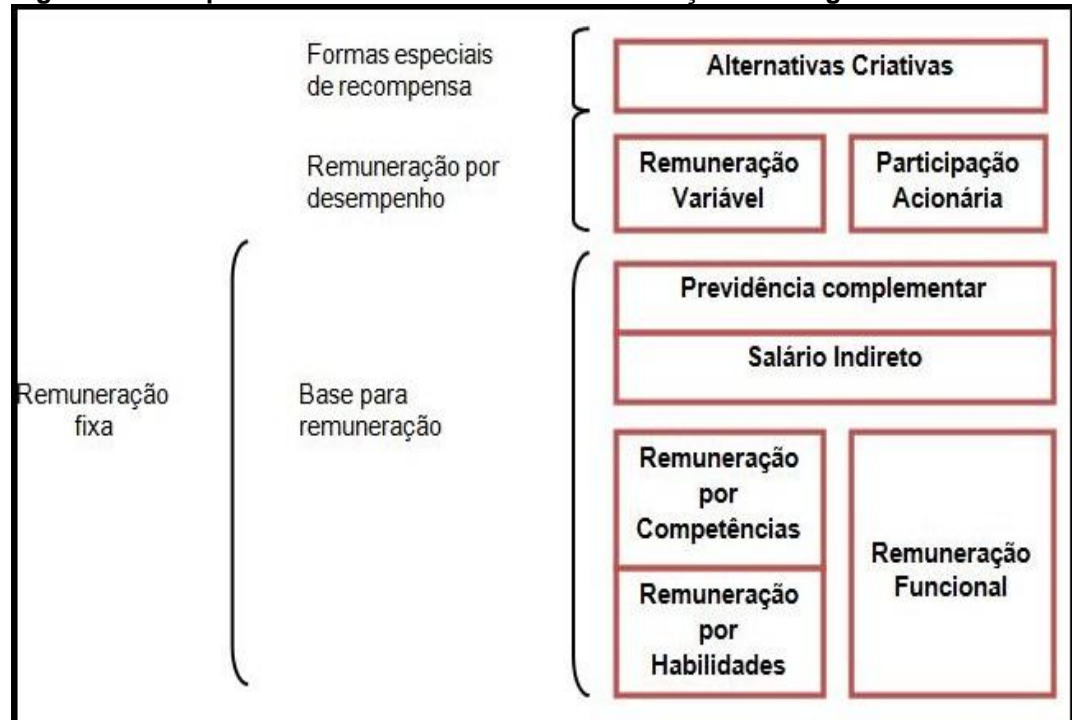
Desta forma, para que a empresa consiga obter os resultados futuros esperados, é necessário vincular o sistema de remuneração aos *scorecards*, tanto financeiros quanto nas outras três perspectivas do BSC, visualizando ao longo prazo.

Conforme Wood e Picarelli (2004, p.37), “[...] a questão central é transformar a visão usual da remuneração como fator de custo para uma visão da remuneração como fator de aperfeiçoamento da organização, impulsionador de processos de melhoria e aumento de competitividade.”

Assim, o sistema de remuneração estratégica liga o indivíduo à estratégia da organização, onde considera-se a organização como um todo, analisando o que a mesma é hoje e a sua pretensão futura, remunerando o indivíduo conforme os fatores críticos de sucesso do negócio.

A figura a seguir, demonstra os componentes necessários para a elaboração de um sistema de remuneração.

**Figura 13: Componentes de um sistema de remuneração estratégica**



Fonte: Adaptado de Wood e Picarelli (2004, p. 40).

Assim, o sistema de remuneração é uma estrutura equilibrada que consiste na combinação de diferentes formas de remuneração, iniciando-se pela base de remuneração, na qual é composta pela remuneração funcional, por competências, por habilidades, previdência complementar e salário indireto. O próximo nível da remuneração é por desempenho, sendo composta por remuneração variável e acionária. E por fim, as alternativas criativas de remuneração compõem as formas especiais de recompensas.

Ainda, segundo Wood e Picarelli (2004), a definição de cada forma de remuneração é a seguinte:

- **Remuneração funcional:** ou tradicional, é mais conhecido pela sigla PCS (Plano de Cargos e Salários), mantendo-se como o modelo mais popular em uso;
- **Salário indireto:** compreende benefícios e outras vantagens percebidas pela empresa. No método tradicional, os benefícios variam conforme o nível hierárquico do indivíduo perante a

empresa. Já no método flexível, o indivíduo elege o “pacote” de benefícios disponível pela organização, maximizando o investimento da empresa em benefícios;

- **Remuneração por habilidades:** o foco desta modalidade de remuneração é o indivíduo e não o cargo que ele ocupa, ou seja, remunera-se a habilidade por ele desenvolvida na execução de suas atividades. Aplicado, preferencialmente, em organizações que passam por processos de mudanças, com estruturas baseadas em processos e grupos multifuncionais;
- **Remuneração por competências:** diferente da remuneração por habilidades, onde geralmente é aplicado ao nível operacional, este programa remunera os demais níveis da organização, podendo se tornar obrigatório em empresas que possuem ambientes competitivos e inovadores;
- **Previdência complementar:** refere-se a atribuição de uma previdência privada aos colaboradores;
- **Remuneração variável:** é vinculada a metas de desempenho do indivíduo, equipes ou da organização, à curto prazo, como comissão, participação nos lucros e resultados, e à longo prazo, como bônus executivo;
- **Participação acionária:** tem como objetivo de reforçar o compromisso entre a empresa e o indivíduo a longo prazo e é vinculada a objetivos de lucratividade e crescimento empresarial; e
- **Alternativas criativas:** refere-se a prêmios, gratificações e outras formas especiais de reconhecimento. Sendo utilizadas, com frequência, para converter os esforços e energias direcionados aos objetivos estratégicos.

Portanto, a multiplicidade das formas de remuneração tem como objetivo aumentar o elo e a cumplicidade entre a organização e o indivíduo, tornando-se um catalisador para a convergência das energias e esforços gerados, com o intuito de alcançar as metas e objetivos estratégicos definidos.

#### 2.5.4 Do *feedback* e do aprendizado estratégico

Para que a dinâmica do BSC ocorra é necessário que o sistema de *feedback* esteja em perfeito alinhamento entre os processos, estratégias e indivíduos de todos os níveis estratégicos.

Conforme Paton *et al* (2000), traduzir a visão, comunicação e comprometimento e planejamento do negócio, são três processos importantes para a implementação da estratégia. Porém, juntos formam um importante ciclo no processo de aprendizado, onde com o ambiente de negócio em constante dinâmica, deve-se revisar e aperfeiçoar os processos e estratégias. Aprendizado que produz mudanças nas premissas e teorias em relação a causa e efeito na unidade de negócio.

Desta forma, por meio do *feedback*, os executivos da organização obtém informações sobre a estratégia, sendo possível questionar e refletir sobre o norteamento e coerência da estratégia utilizada pela empresa perante aos clientes, mercado e processos internos, aperfeiçoando a capacidade de aprendizado estratégico.

Para Kaplan e Norton (2003, p. 263) os três integrantes essenciais para os processos de aprendizado estratégico são:

1. Uma visão estratégica estruturada e compartilhada, que comunica a estratégia e permite aos participantes ver como suas atividades contribuem para a realização da estratégia global;
2. Um processo de *feedback* que coleta dados de desempenho sobre a estratégia e permite que as hipóteses sobre as inter-relações entre objetivos e as iniciativas estratégicas sejam testadas; e
3. Um processo de solução de problemas em equipe que analisa e aprende com os dados de desempenho coletados e depois adapta a estratégia às condições e situações que venham a surgir.

Assim, o *balanced scorecard* fornece os três elementos, no qual, por meio de uma visão estratégica compartilhada e estruturada, é possível demonstrar os objetivos e caminhos definidos, ligando as estratégias isoladas utilizada na unidade de negócio à estratégia global. Bem como, há a necessidade de obter informações e retorno sobre as estratégias. Para isto, o sistema de *feedback* estratégico tem que ser capaz de testar, validar e modificar as hipóteses estratégicas. Porém, o aprendizado estratégico só ocorre no momento que os *scorecards* são revisados e

analisados, verificando os direcionadores de desempenho e seus objetivos, e os adaptando conforme as condições e situações incorridas no processo e período, e transformando o aprendizado em processo contínuo.

### 2.5.5 Do prazo para implementação

Toda ação a ser implementada em uma organização deve conter em seu plano estratégico o prazo para implantação, estabelecendo todas as etapas e o período necessário para colocar em prática cada uma. Assim, não é diferente quando se trata do *Balanced Scorecard*.

Segundo os criadores do BSC, Kaplan e Norton (2003), o período típico para a implementação dos *scorecards* é de 16 (dezesesseis) semanas, podendo este variar conforme necessidade da empresa e da equipe estratégica.

A tabela, a seguir, representa o período típico do cronograma de implantação do BSC, demonstrando as atividades envolvidas e o tempo necessário para o desenvolvimento de cada uma.

**Tabela 2: Cronograma de implantação do BSC**

Semana	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
<b>Atividades</b>																
I. Arquitetura do Programa de Medição	■	■	■													
II. Definição dos Objetivos Estratégicos			■	■	■	■	■									
III. Escolha dos Indicadores Estratégicos							■	■	■	■	■	■	■	■		
IV. Elaboração do Plano de Implementação														■	■	■

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2003, p. 323).

Desta forma, para o planejamento do *balanced scorecard*, conforme demonstrado na figura anterior, é necessário de um tempo mínimo de 3 (três) semanas para que seja concluído o sistema de medição da unidade estratégica de negócio, dando prosseguimento a etapa seguinte, a de definição dos objetivos estratégicos. É nesta etapa que a equipe define os objetivos das áreas estratégicas, verificando a relação de causa e efeito entre elas. O processo mais demorado na elaboração dos *scorecards* é a terceira etapa, onde os critérios devem ser precisos para a escolha dos indicadores estratégicos, com o intuito de demonstrar o desempenho da estratégia estabelecida pela equipe. Após a elaboração deste,



finalmente, a equipe deve concentrar suas atividades para a elaboração do plano de implementação do BSC, tornando uma ferramenta de gestão de organização orientada para a estratégia.

### 3 METODOLOGIA

Para o desenvolvimento do presente estudo, faz-se necessário a utilização de procedimentos metodológicos, na qual consiste no estudo do método para a busca no conhecimento para determinado assunto abordado.

Segundo Beuren (2006, p. 30), “o método é o ordenamento que se deve auferir aos diferentes processos necessários para alcançar determinado fim estabelecido ou um objetivo esperado”.

A abordagem predominante, no presente estudo, é a qualitativa, onde, conforme Richardson (apud Beuren, 2006, p.91) por meio desta abordagem é possível descrever a complexidade do problema, analisar assuntos relacionados, compreender e classificar os processos diligentes ocorridos em determinado grupo social.

As técnicas de pesquisas são os procedimentos científicos utilizados em certa pesquisa científica a fim de estruturar o tema abordado e concluir os objetivos estabelecidos.

Desta forma, o presente trabalho se caracteriza como uma pesquisa descritiva, onde, conforme Gil (2007, p. 42), “as pesquisas descritivas tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Ainda, para Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 61) a pesquisa descritiva

procura descobrir, com maior precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e suas características. Busca conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo tomado isoladamente como de grupos e comunidades mais complexas.

Assim, o emprego deste procedimento trona-se essencial, pois ao decorrer do trabalho serão abordados os conceitos, análises e interpretações inerentes a utilização do Balanced Scorecard como uma ferramenta de gestão estratégica.

Para a execução do trabalho aplica-se, como procedimentos técnico, as pesquisas bibliográficas, documental e de estudo de caso. Na pesquisa bibliográfica

será realizada análise, conforme a descrição de diversos autores, em relação ao assunto abordado, sendo literatura em livros e artigos científicos.

Para Gil (2002, p. 44), “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

Pode-se, também, citar Silvia (2003), onde comenta que o tema ou problema é discutido em meio a base de referencia teórico já publicado, seja em livros, revistas, periódicos, artigos científicos, entre outros.

Já a pesquisa documental, dar-se-á por meio de documentos internos presentes na empresa objeto de estudo, tais como, planilhas auxiliares, diretrizes administrativas, entre outros.

Segundo Silva e Grigolo (2002) apud Beuren (2006, p. 89),

a pesquisa documental vale-se de materiais que ainda não receberam nenhuma análise aprofundada. Esse tipo de pesquisa visa, assim, selecionar, tratar e interpretar a informação bruta, buscando extrair dela algum sentido e introduzir-lhe algum valor, podendo, desse modo, contribuir com a comunidade científica, a fim de que outros possam voltar a desempenhar futuramente o mesmo papel.

Adota-se, também, o procedimento de estudo de caso, na qual, Gil (2002, p. 54), comenta que o estudo de caso é

uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permitam o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados.

Assim, o presente estudo de caso abordará aspectos internos importantes para a avaliação no desempenho da gestão, o Balanced Scorecard, em uma rede de supermercados do município de Içara.

## 4 ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SEGMENTO DE SUPERMERCADO

Neste capítulo, apresenta-se a caracterização da empresa estudada, destacando-se, em seguida, a proposta, desenvolvida pela autora, de se utilizar a modelagem de gestão estratégica, incluindo o planejamento estratégico, contando com a análise setorial interna e externa, seus objetivos e planos de ação. Ainda, apresenta-se a proposta de mapa estratégico, indicadores e metas, conforme a estrutura do *Balanced Scorecard*.

O presente trabalho foi realizado em uma rede de supermercados atuante no estado de Santa Catarina, com sede matriz no município de Içara, sendo uma entidade privada, com fins lucrativos. A empresa, por sua vez, solicitou que seu nome não fosse divulgado. Desta forma, atendendo o sigilo solicitado, o nome empresarial apresentado é meramente ilustrativo, fictício, qualquer semelhança, é mera coincidência.

Com o intuito de aprofundar o conhecimento obtido ao logo da pesquisa bibliográfica, optou-se pela realização deste estudo de caso, no sentido de demonstrar o processo de construção do *Balanced Scorecard* como uma ferramenta de gestão estratégica e analisar a contribuição desta ferramenta na avaliação de desempenho estratégico da empresa em estudo.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA EM ESTUDO

A empresa Deltha Supermercados Ltda., atuante no ramo supermercadista, com atividade econômica principal em comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios, entre outras atividades secundárias, com opção pelo regime tributário do Lucro Real, é reconhecida com uma das maiores redes de supermercados do estado de Santa Catarina, na qual atende as expectativas do seu público alvo, a classe econômica “C”.

A rede de supermercados Deltha está presente no mercado a mais de três décadas, originando-se de um negócio familiar que perpetua ao longo do tempo, passando de geração à geração, denominando-se uma empresa familiar. Atualmente, a organização possui 20 (vinte) filiais localizadas na região sul à norte

de Santa Catarina, mais precisamente em 12 (doze) municípios. Do montante de filiais, ocorre a seguinte estrutura empresarial: dezesseis Filiais Lojas, uma Central de Distribuição, um Entrepósito de Frios e de Produtos Perecíveis, uma Central de Carnes e a Administração.

## 4.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – DELTHA SUPERMERCADOS

Como toda organização orientada para a gestão estratégica, a empresa Deltha Supermercados, ao longo deste capítulo, define suas diretrizes estratégicas, com o objetivo de engajar comportamentos que formam a base para a elaboração estratégica.

A seguir, são apresentados a missão, a visão, os valores, a análise interna, demonstrando os pontos fortes e fracos da empresa, a análise externa, comentando as oportunidades e ameaças presentes no mercado, os objetivos e estratégias, bem como os planos de ação.

### 4.2.1 Missão empresarial da Deltha Supermercados

Conforme a revisão bibliográfica apresentada neste estudo, a missão de uma organização é o propósito da existência da mesma para a sociedade. Desta forma, a missão organizacional da rede de supermercados Deltha é a de:

“Proporcionar facilidade, economia e conveniência aos nossos clientes, com energia e ética, por meio da eficácia de custos, procedimentos internos e um relacionamento de parceria com nossos fornecedores.”

Assim, a missão da empresa Deltha Supermercado demonstra o porque da sua existência na sociedade, explicitando o seu negócio de facilitador de produtos, de forma econômica e conveniente, atendendo com ética e energia, por meio da eficácia de custos e procedimentos internos, contando, ainda, com a parceria com seus fornecedores.

#### 4.2.2 Visão empresarial da Deltha Supermercados

A visão da organização é o objetivo macro de longo prazo, conhecido como o sonho mais ambicioso dos acionistas.

A visão da empresa Deltha Supermercados é a de:

“Ser reconhecida como a empresa mais rentável do setor supermercadista, no estado de Santa Catarina, até 2019.”

Portanto, a Deltha Supermercados tem como objetivo macro a de ser percebida pelo mundo dos negócios como a empresa mais rentável do seu setor, dentro do perímetro estadual em que atua, até o ano de 2019.

#### 4.2.3 Valores da Deltha Supermercados

Os valores que a rede de supermercados Deltha idealiza e segue para a tomada de decisões estratégicas são:

- Cumprimento das regras (legais, tributárias e normativas): em total obediência as regras impostas pelos órgãos tributário e fiscais, bem como as normas e políticas institucionais, agindo com ética, transparência e respeito;
- Comprometimento com o cliente interno e externo: a satisfação e confiança de nossos colaboradores e clientes é a nossa razão de existir;
- Excelência da execução de atividades: atuar com processos internos eficientes e eficazes para a tomada de decisão, transparência e fidedignidade de dados e informações;
- Atitude pró-ativa: espontaneidade no ambiente de trabalho, buscando mudanças, soluções e antecipações de problemas, em prol de um melhor ambiente e organização; e
- Humildade: assumir seus direitos e obrigações, acertos e erros, sem deferir agressividade, agindo com respeito ao próximo.

Portanto, os valores que a organização atribui em suas atividades desenvolvidas perante a sociedade, acionistas, clientes, colaboradores e fornecedores, contribui para um melhor relacionamento, parceria, crescimento empresarial e bem estar social.

#### **4.2.4 Análise interna da empresa Deltha Supermercados**

A análise do ambiente interno da empresa Deltha Supermercados, tem como o objetivo de diagnosticar a situação da organização em relação as suas forças e fraquezas, suas capacitações e competências, bem com as situações críticas internas para que possa alcançar o sucesso almejado.

Conforme Sun Tzu, estrategista de guerra que deixou um tratado com o título “A Arte da Guerra” e, atualmente, este é utilizado no mundo dos negócios:

Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhece, mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha sofrerá também uma derrota. Se você não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, perderá todas as batalhas.

Portanto, a seguir apresenta-se as forças e fraquezas da empresa em estudo.

##### **4.2.4.1 Pontos fortes**

- Aproximação com a clientela, por meio de programas de fidelização de clientes internos e externos;
- Equipe administrativa capacitada e participativa, atuando com o princípio de gestão compartilhada;
- Solidez financeira e garantia de empréstimos;
- Capital de giro otimizado;
- Foco no desenvolvimento profissional, idealizando o aprendizado e treinamento de colaboradores;
- Melhoria contínua nos controles internos e processos;

- Otimização nos processos, aderindo cada vez mais à tecnologia para reduzir quebras físicas, evitar perdas e despesas e agilizar os processos internos de recebimento, armazenagem, reposição, atendimento, qualidade de produtos e procedimentos administrativos;
- Equipe de Tecnologia de Informação capacitada, competente e proativa;
- Capacidade de manter promoções semanais, sem prejudicar a margem de contribuição da organização;
  - Sistema integrado de gestão, foco em controladoria e informações gerenciais, auditoria nos processos operacionais e gestão de custos.

#### 4.2.4.2 Pontos fracos

- Alta rotatividade de colaboradores em alguns setores do supermercado;
- Falta de programas de incentivos aos colaboradores;
- Dificuldades de aceitação e/ou adaptação de novos procedimentos internos (mudança cultural);
- Pouco investimento em marketing;
- Maior parte do processo financeiro é realizada de forma manual, ou seja, pouca utilização em recursos tecnológicos;
- Decisões operacionais ainda perpetuam, em grande volume, na Diretoria, ocasionando dificuldades em estruturar a descentralização de atividades e prejudicando nos procedimentos;
- Lideranças em setores chaves da empresa tem dificuldades em descentralizar as atividades, influenciando em uma comunicação interna fragilizada e não eficiente para o *feedback*;
- Deficiência em formalizar políticas, normas, planos de ação, e procedimentos, permanecendo-os de maneira informal, sem a criação de manuais escritos;
- Quebras de mercadorias entre estoque físico e virtual.



#### 4.2.5 Análise externa da empresa Deltha Supermercados

Conhecer o ambiente onde a empresa está inserida é um dos princípios da gestão estratégica empresarial. Para que seja possível conhecer o cenário, é necessário mapear a evolução do mercado, observando e analisando as tendências com o objetivo de antecipar os fatos, para aproveitar as oportunidades e blindar as possíveis ameaças.

Para relacionar as oportunidades e ameaças, observou-se os eventos macro do cenário, que são: o econômico, sociocultural, político e tecnológico, verificando as tendências mercadológicas para os próximos anos.

Assim, a seguir demonstra-se a análise do ambiente externo da empresa Deltha Supermercados, elencando as oportunidades e ameaças.

##### 4.2.5.1 Oportunidades

- Verifica-se a possibilidade do aumento da margem de contribuição, devido ao aumento de consumo da classe econômica “C”, responsável pela sustentação do aumento de 40% do PIB até 2020, conforme Revista Eletrônica Época Negócios;
- Consumidores da Classe “C” aumentam gradativamente o seu poder de compra, influenciando gradativamente no aumento do ticket médio;
- Aumento do número de consumidores, tornando o negócio promissor e com tendência de expansão;
- Mudança no estilo do consumidor, onde o mesmo prefere supermercados de bairro ao invés de hipermercados, por motivos de praticidade cotidiana;
- Avanço tecnológico para a gestão e operação do negócio, diminuindo custos operacionais, por meio de investimentos em *software* e equipamentos;
- A comodidade afeta nas aquisições de produtos em supermercados, onde os consumidores tendem a efetuar compras em lojas virtuais com entrega a domicílio;

- Benefícios fiscais oriundos de incentivo de órgãos competentes com o objetivo de cumprir os prazos para pagamento de impostos devidos;
- Igualdade tributária entre as empresas do mesmo segmento, favorecendo a concorrência leal, por meio da vinculação de informações em Arquivos Digitais Fiscais.

#### 4.2.5.2 Ameaças

- Crise econômica nacional, com tendência a minimizar o crédito com o intuito de fortalecer a economia;
- Devido a modernização fiscal, novas formas de declaração de informação aos entes fiscais, por meio de escrituração digital, tende-se a aumentar a arrecadação fiscal, podendo incorrer notificações e/ou multas;
- Concorrentes do segmento com melhores poderes de recurso e barganha de compra de mercadorias e novos pontos de negócio;
- Segmento com carga tributária excessiva;
- Ramo de negócio afetado por sua grande parte pela substituição tributária, consistindo a atribuição do imposto ao produto, pressionando as empresas a adquirirem mercadoria em lotes de maiores quantidades e respondendo solidariamente ao imposto não declarado e/ou recolhido pelo fornecedor;
- Mudança no costume do consumidor por meio da aquisição de produtos de forma virtual, uma vez observado que os consumidores tendem a adquirir mais produtos em uma visita pessoal ao supermercado;
- Concorrentes entrantes devido a nova preferência dos consumidores, supermercados de bairros, para maior praticidade cotidiana.

#### 4.2.6 Definição dos objetivos empresariais – Deltha Supermercados

Após a definição da razão de existir da empresa Deltha, sua missão, do objetivo macro, sua visão, os valores que a mesma idealiza para conduzir suas estratégias e realizada a análise ambiental da organização, verificando o ambiente interno, pontos fortes e fraquezas, e o externo, oportunidades e ameaças, deve-se definir os objetivos empresariais.

Os objetivos empresariais são demonstrados conforme a ideologia da ferramenta *Balanced Scorecard*, apresentando as quatro perspectivas: Financeira; Clientes; Processos Internos; e Aprendizado e Crescimento.

Objetivos empresariais da empresa Deltha Supermercados, conforme perspectivas:

- **Perspectiva Financeira:** Reconhecimento por ser a organização mais rentável do ramo supermercadista, aumentando o seu lucro, sem comprometer o preço de venda ao consumidor e a qualidade dos produtos ofertados.
- **Perspectiva dos Clientes:** Aumentar a aproximação com os clientes, estreitando o relacionamento com o objetivo de fidelizá-los e ofertando produtos de qualidade e atendimento consciente, atendendo-os e encantando-os.
- **Perspectiva dos Processos Internos:** Desenvolver a qualificação nos processos internos, relacionamento com o cliente e comunicação interna, bem como promover melhorias no marketing interno e externo.
- **Perspectiva do Aprendizado e Crescimento:** Adaptar treinamentos internos e desenvolver programas de remuneração, com o intuito de incentivar e premiar os colaboradores por metas alcançadas e capacitando os colaboradores para melhor desenvolvimento de suas atividades.

Portanto, os objetivos definidos para a empresa Deltha Supermercados estão em concordância com a sua missão e visão, sendo considerados os objetivos micros para o negócio.

#### 4.2.7 Definição das estratégias empresariais

A próxima etapa, após a elaboração dos objetivos é a definição das estratégias a serem utilizadas para o alcance dos mesmos. Desta forma, para cada objetivo exposto anteriormente, segue as estratégias da empresa Deltha Supermercados.

##### **Perspectiva dos Clientes**

- Fortalecer a marca da empresa;
- Aumentar *ticket* médio;
- Ofertar produtos de qualidade;
- Preços acessíveis e competitivos;
- Atendimento de qualidade que leva a satisfação do cliente;
- Ampliar *mix* de produtos, em setores chaves, investindo em produtos *Premium* (itens caros);
- Promover a fidelização do cliente por meio de programas internos.

##### **Perspectiva Financeira**

- Otimizar, medir e controlar custos e despesas;
- Aumentar participação de mercado;
- Comercializar produtos de marca própria;
- Aumentar o faturamento em 12,4% no ano de 2015;
- Acordar bonificações com os fornecedores;
- Manter margem de contribuição competitiva.

##### **Perspectiva dos Processos Internos**

- Fortalecer a comunicação interna;
- Otimizar processo administrativo interno, por meio da informatização e ambientes virtuais;
- Automatizar processos de recebimento e armazenagem de mercadorias;
- Investir em marketing, de forma interna e externa;

- Diminuir tempo para conclusão no atendimento ao cliente, encantando e satisfazendo, principalmente no setor de Frente de Caixa;
- Gerenciamento eficaz do estoque;
- Otimizar a operação logística;
- Redução de quebras.

#### **Perspectiva do Aprendizado e Crescimento**

- Aprimorar programa de remuneração fixa, atualizando política de cargos e salários;
- Aderir ao programa de remuneração variável de incentivo por metas;
- Atrair e reter talentos;
- Qualificar colaboradores por meio de capacitação profissional e técnica;
- Diminuir rotatividade de pessoal;
- Enfatizar o *feedback* e o aprendizado organizacional.

Desta forma, para cada objetivo, tem-se uma iniciativa estratégica, definida de forma coerente, alinhada ao objetivo e mensurada com possibilidades de realizações. Portanto, o próximo passo é a elaboração dos planos de ação para cada estratégia.

#### **4.2.8 Plano de ação**

Conforme apresentado no referencial teórico, o plano de ação refere-se a estrutura organizacional das principais ações necessárias para se atingir um objetivo definido e almejado.

Desta forma, para cada estratégia elencada assim, formulou-se um plano de ação. A seguir, demonstra-se o modelo de formulário utilizado para o desenvolvimento do mesmo.

Figura 14: Modelo de plano de ação

PLANO DE AÇÃO - DELTA SUPERMERCADOS LTDA			
<b>SETOR:</b>	Frente de Caixa		
<b>MOTIVO:</b>	Diminuir tempo a conclusão no atendimento ao cliente.		
<b>OBJETIVO</b>	Aumentar a flexibilidade no atendimento, aperfeiçoando a qualidade.		
<b>RESPONSÁVEL:</b>	José da Silva (Supervisor de Frente de Caixa)		
<b>PARTICIPANTES:</b>	Colaboradores do setor de Frente de caixa (Operadores, Fiscais e Embaladores).		
<b>INÍCIO AÇÃO</b>		<b>TÉRMINO AÇÃO</b>	
Março de 2015		Permanente	
<b>INDICADORES:</b>	<b>SITUAÇÃO ATUAL</b>	<b>META</b>	<b>PRAZO</b>
Fatisfação dos Clientes	63%	74%	dez/15
Tempo de Fila			
Nº de Clientes atendidos			
<b>STATUS DA AÇÃO</b>		<b>OBSEVAÇÃO</b>	

Fonte: Elaborado pela autora.

Assim, por se tratar de uma ferramenta que serve de referencia para a tomada de decisão, os planos de ação não estão disponíveis neste estudo, somente sendo apresentado como um exemplo.

### 4.3 BALANCED SCORECARD

Após a apresentação do Planejamento Estratégico da empresa Deltha, dá-se a construção do *Balanced Scorecard*, sendo possível controlar e alinhar a estratégia da organização, proporcionando a comunicação e a tradução da mesma para todos os níveis organizacionais.

#### 4.3.1 Proposta de mapa estratégico para a empresa Deltha Supermercados

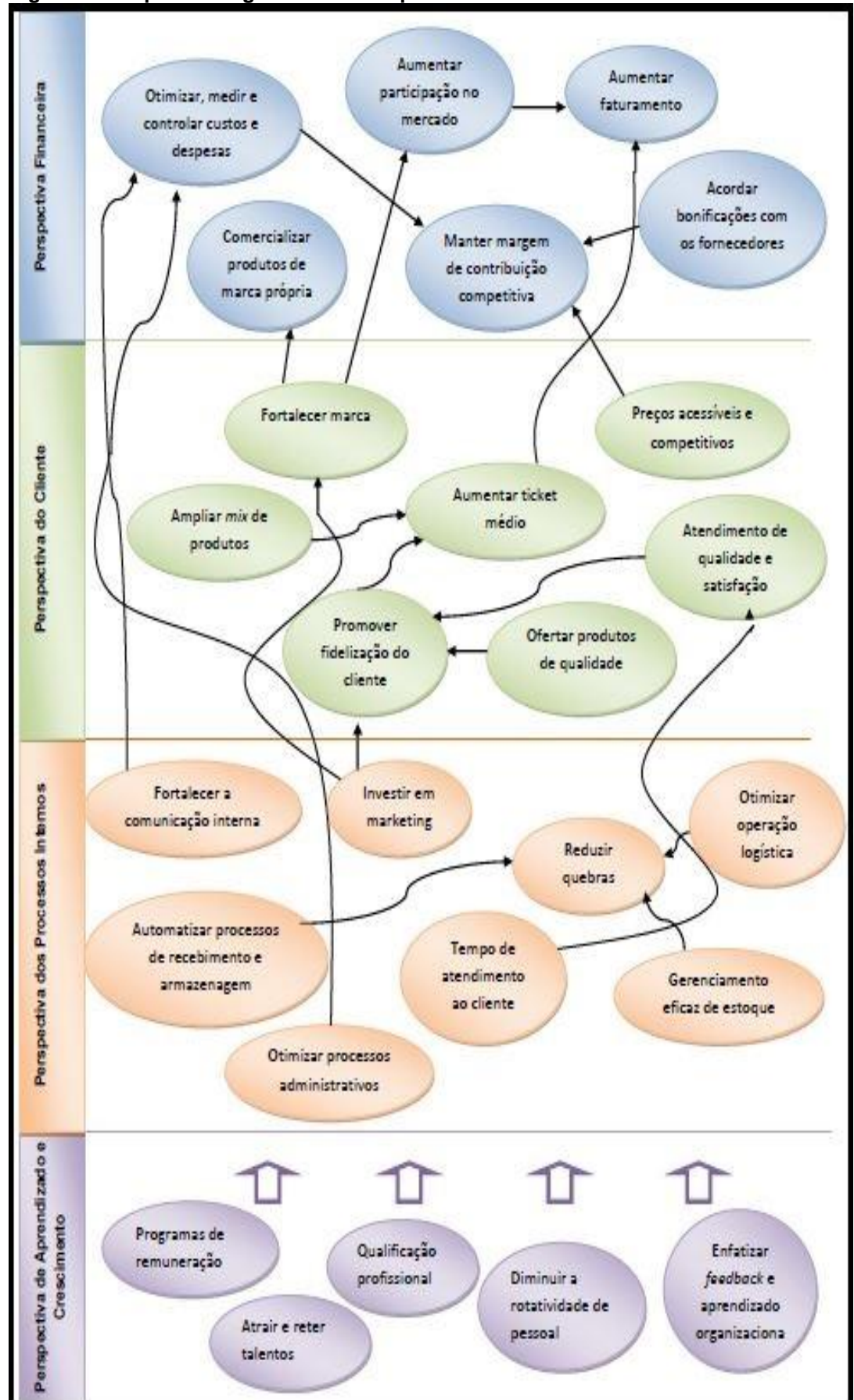
O mapa estratégico representa de maneira gráfica a estratégia da empresa, conforme os objetivos definidos no Planejamento Estratégico, com o intuito de demonstrar e fortalecer a comunicação perante aos níveis organizacionais, traduzindo as estratégias para todos da organização.

As estratégias devem estar em sintonia com o objetivo macro da organização, ou seja, em coerência com a visão da empresa. Neste sentido, para a empresa Deltha Supermercados, as estratégias devem estar alinhadas a sua visão, que é a de: “Ser reconhecida como a empresa mais rentável do setor supermercadista, no estado de Santa Catarina, até 2019.”

Ainda, é possível verificar, no mapa estratégico, a relação de causa e efeito entre as estratégias adotadas nas quatro perspectivas, bem como a ligação entre os ativos intangíveis aos ativos tangíveis, criando valor para a empresa.

Assim, a proposta de mapa estratégico para a rede de supermercados Deltha está representada a seguir.

Figura 15: Mapa estratégico - Deltha Supermercados Ltda.



Fonte: Elaborado pela autora.



Desta forma, observa-se na Perspectiva de Aprendizado e Crescimento, a necessidade de melhorias nos programas de remuneração, onde a estratégia é de aprimorar o programa de cargos e salários e atribuir um programa de recompensas por incentivos de metas. A capacitação profissional é de extrema importância, visto que a mesma influencia nos processos internos, na abordagem ao cliente e no resultado financeiro. Assim, a qualificação profissional deve ser um processo contínuo, por meio de cursos e treinamentos, influenciando na retenção de talentos, onde a qualificação profissional permite que os talentos aperfeiçoem ainda mais suas habilidades. Da mesma forma, diminuir o índice de rotatividade de pessoal influencia no aumento da produtividade, tempo de atendimento e na qualidade do mesmo. Ainda assim, há necessidade de enfatizar o *feedback* operacional e estratégico, fortalecendo a comunicação interna e tornar contínuo o aprendizado organizacional.

A Perspectiva dos Processos Internos representa as ações base para o alcance dos objetivos nas perspectivas dos Clientes e Financeira. Assim, as ações estratégicas da empresa estão direcionadas ao atendimento ao cliente e na gestão eficiente e eficaz de custos e despesas. Melhorias na abordagem, contando com um atendimento de qualidade, influenciam no aumento do *ticket* médio e na fidelização dos clientes, e conseqüentemente, o faturamento da empresa responde a dinâmica de causa e efeito.

Para atender as expectativas, satisfazer os clientes e agregar valor a empresa, na Perspectiva do Cliente, a fidelização do cliente e a sua satisfação com os produtos fornecidos e pelo atendimento de qualidade são a chave para o sucesso da mesma. Desta forma, as estratégias estão direcionadas na fidelização do cliente, na aceitação da marca, nos *mix* dos produtos e na qualidade destes, nos preços acessíveis, sem comprometer a qualidade dos produtos e do atendimento.

Por fim, a performance da organização é medida pela Perspectiva Financeira, demonstrando o resultado das demais perspectivas, na cadeia de causa e efeito, onde a margem de contribuição da empresa permanece competitiva por meio das ações estratégicas em cadeia, como otimizar custos e despesas e acordar bonificações com os fornecedores. Bem como, o aumento na participação no mercado se dá pelo fortalecimento da marca da empresa, proporcionando o aumento no faturamento, entre outras variáveis.

### 4.3.2 Definição de indicadores e metas

Em continuidade à construção do *Balanced Scorecard* para a empresa Deltha Supermercados, cada estratégia deve ser medida por meio de indicadores. Os indicadores de desempenho têm como papel de monitorar e avaliar se as ações estratégicas estabelecidas pela organização estão atingindo as expectativas. Já as metas, são os objetivos almejados possíveis de mensurar, quantificar e medir.

Desta forma, para cada estratégia apresentada, conforme as perspectivas do BSC se estabelecem os seguintes indicadores apresentados por perspectivas.

#### 4.3.2.1 Indicadores para a perspectiva financeira

Com o intuito de atender o objetivo da Perspectiva Financeira, na qual representa, também, o objetivo macro da empresa Deltha Supermercados, no qual consiste em obter o reconhecimento por ser a empresa mais rentável do setor supermercadista. O quadro a seguir representa o painel de indicadores e metas para cada estratégia.

**Tabela 3: Painel de indicadores e metas perspectiva financeira**

Perspectiva Financeira	PAINEL DE INDICADORES E METAS			
	OBJETIVO	ESTRATÉGIA	INDICADORES	META
Reconhecimento por ser a empresa mais rentável do setor	Otimizar, medir e controlar custos e despesas		(%) Despesas / vendas	19,70%
			(%) CMV / vendas	56,00%
	Aumentar participação de mercado	(%) Participação de mercado	39,50%	
	Aumentar faturamento	(%) Aumento da Receita Bruta	12,40%	
	Acordar bonificações com os fornecedores	(%) Bonificações / compra	1,15%	
	Manter margem de contribuição competitiva	(%) Margem sobre vendas	32%	
	Comercializar produtos de marca própria	(%) Vendas de produtos	13%	

Fonte: Elaborado pela autora.

Portanto, para verificar os desempenhos das ações estratégicas definidas pela organização, os indicadores são mensurados em percentuais, elaborando metas para o período de 2015. Verifica-se que é necessário o aumento do faturamento para 12,4 %, sendo que os custos e despesas devem ser controlados

para não exceder o percentual definido como meta, mantendo uma margem de contribuição competitiva.

#### 4.3.2.2 Indicadores para a perspectiva de clientes

Para a empresa, a visão do cliente e sua satisfação em relação aos produtos, atendimento e infraestrutura da mesma, são de extrema importância, pois se considera a razão de existir da organização, gerando valores financeiros.

O quadro a seguir, representa os indicadores e metas destinados para a perspectiva do cliente.

**Tabela 4: Painel de indicadores e metas perspectiva de clientes**

PAINEL DE INDICADORES E METAS			
OBJETIVO	ESTRATÉGIA	INDICADORES	META
Perspectiva do Cliente	Fortalecer a marca da empresa	(%) de seguidores em redes sociais	80 mil
		(%) de reclamações no SAC	23,40%
	Aumentar <i>ticket</i> médio	Faturamento / cupom fiscal emitido	R\$ 57,30
	Ofertar produtos de qualidade	(%) de devoluções / por compra de produtos	0,25%
	Preços acessíveis e competitivos	Comparativo com o concorrente	96,30%
	Atendimento de qualidade	Índice de satisfação (pesquisa com clientes)	93,00%
	Ampliar <i>mix</i> de produtos	Necessidade do clientes em relação aos produtos (pesquisa com o cliente para verificar se o produto desejado foi encontrado)	89,00%
	Promover fidelização do clientes	Nº clientes que possuem cartão fidelidade	32mil
(%) de vendas no cartão fidelidade / Faturamento		19,70%	

Fonte: Elaborado pela autora.

Assim, conforme demonstra-se a fidelização dos clientes dá-se por meio da satisfação com o atendimento e produtos oferecidos pela empresa. Assim, os esforços para esta perspectiva é de satisfazer o cliente por meio da ampliação de *mix* de produtos em 89,00%, promovendo a sua fidelização, conforme os índices de números de cartões emitidos e o percentual que corresponde às vendas no cartão fidelidade. O fortalecimento da marca da empresa está sendo representado pelos índices que direcionados pela pesquisa de clientes, com meta de reduzir as reclamações em SAC para 23,40%.

#### 4.3.2.3 Indicadores para a perspectiva de processos internos

Os indicadores e metas elegidos para desenvolver a qualificação nos processos internos na rede Deltha Supermercados estão apresentados no quadro a seguir.

**Tabela 5: Painel de indicadores e metas perspectiva de processos internos**

PAINEL DE INDICADORES E METAS				
Perspectiva dos Processos Internos	OBJETIVO	ESTRATÉGIA	INDICADORES	META
	Desenvolver qualificação nos processos internos, relacionamento com cliente, comunicação interna e marketing	Fortalecer comunicação interna	(%) de canais de informação interna por meio da informatização	65,00%
		Otimizar processo administrativo interno	(%) de atividades pró-ativas de melhoria nos processos	73,40%
			(%) Produtividade - finalização de tarefas	93,34%
		Automatizar processos de recebimento e armazenagem de mercadoria	(%) Mercadorias recebidas conforme agendamento de entrega	98,70%
			(%) de equipamentos informatizados	89,00%
		Investir em marketing	(%) de satisfação dos clientes internos e externos	89,40%
		Diminuir tempo de atendimento ao cliente	Tempo atual / Tempo ideal de atendimento na frente de caixa	3 min.
			Tempo atual / Tempo ideal para reposição de mercadorias	23 min.
		Gerenciamento eficaz de estoque	(%) de inventário realizado por linha de produto	89,00%
Otimizar operação logística		Abastecimento de lojas / Nº de viagens	15 / 18	
Redução de quebras em mercadorias	(%) de quebras	2,89%		

Fonte: Elaborado pela autora.

Contudo, a empresa Deltha Supermercados tem como meta a redução de quebras de mercadoria, de forma geral, em 2,89%, contribuindo na rentabilidade da empresa e na qualidade dos produtos oferecidos.

O tempo de atendimento ao cliente deve ser hábil, sincronizando a qualidade e a agilidade para satisfazer ao mesmo. Assim, a meta para o atendimento no setor de frente de caixa é de três minutos e a meta para a reposição de mercadorias nos demais setores é de 23 minutos.

O gerenciamento do estoque é de extrema importância para uma rede de supermercados, onde é necessário operar com um estoque enxuto e sem distorções entre mercadorias físicas e informações virtuais (estoque virtual). Para tanto, a atividade de inventário de mercadorias deve ser ampliando, considerando uma meta anual de 89% de inventário realizado em todas as linhas de produtos estocados.

#### 4.3.2.4 Indicadores para a perspectiva de aprendizado e crescimento

A perspectiva do Aprendizado e Crescimento sustenta as demais estratégias presente no *Balanced Scorecard*, como demonstrado no mapa estratégico. Para que a empresa Deltha tenha sucesso no desempenho das demais perspectivas, é necessário que o clima organizacional esteja em perfeitas condições e harmonia para a elaboração das atividades.

A seguir, demonstra-se o painel contendo o objetivo, as estratégias, os indicadores e as metas elaboradas para a perspectiva do Aprendizado e Crescimento.

**Tabela 6: Painel de indicadores e metas perspectiva de aprendizado e crescimento**

PAINEL DE INDICADORES E METAS					
Perspectiva do Aprendizado e Crescimento	OBJETIVO	ESTRATÉGIA	INDICADORES	META	
	Adaptar treinamentos e capacitação profissional, desenvolvendo programas de remuneração		Aprimorar programa de remuneração fixa	Índice de contemplados pelo programa (%)	87,00%
			Aderir ao programa de remuneração variável	Índice de contemplados pelo programa (%)	53,00%
			Atrair e reter talentos	Índice de satisfação dos colaboradores (%)	79,40%
			Qualificar colaboradores	Quantidade de horas treinamento	2.805
			Diminuir rotatividade de pessoal	Índice de <i>turnover</i> geral (%)	7,87%
			Enfatizar feedback e aprendizado estratégico	Pesquisa de clima organizacional (%)	45%

Fonte: Elaborado pela autora.

Desta forma, para aumentar a qualidade no atendimento aos clientes é necessário capacitar os colaboradores da empresa, bem como remunerá-los pelo desempenho e considerar a satisfação dos mesmos para com a empresa Deltha Supermercados. Para tanto, os investimentos em treinamentos são necessários, influenciando diretamente em qualidade, produtividade e redução de custos. No mesmo pensamento estratégico, a retenção de pessoal é de extrema importância, contribuindo para a redução do índice de rotatividade.

#### 4.3.3 Análise ambiental: a matriz SWOT

A análise SWOT da empresa Deltha Supermercados está apresentada a seguir, conforme estratégias elaboradas pelas Perspectivas do *Balanced Scorecard* e análise ambiental externa e interna da organização.



Figura 16: Painel de Análise SWOT

Objetivos Estratégicos / Perspectivas do Balanced Scorecard	Perspectiva Financeira					Perspectiva de Clientes					Perspectiva de Processos Internos					Perspectiva de Aprendizado e Crescimento											
	Redução de custos e despesas	Aumentar participação no mercado	Comercializar produtos de marca própria	Aumentar faturamento 12, 4%	Acordar bonificações	Margem de contribuição competitiva	Fortalecer marca da empresa	Aumentar ticket médio	Ofertar produtos de qualidade	Preços acessíveis e competitivos	Atendimento de qualidade	Ampliar mix de produtos	Promover fidelização de clientes	Fortalecer comunicação interna	Otimizar processo administrativo	Automatizar processo de recebimento e armazenagem	Investir em marketing interno e externo	Diminuir tempo de atendimento	Gerenciamento eficaz de estoques	Otimizar operação logística	Reduzir quebras	Aplicar programa de remuneração fixa	Adaptar ao programa de remuneração variável	Atrair e reter talentos	Qualificar colaboradores	Diminuir rotatividade de pessoal	Feedback e aprendizagem organizacional
S	Aproximação com o cliente																										
	Equipe administrativa capacitada e participativa																										
	Solidez financeira e garantia de empréstimo																										
	Capital de giro otimizado																										
	Desenvolvimento profissional																										
	Melhoria contínua																										
	Otimização nos processos (Tecnologia)																										
	Equipe de T.I. capacitada																										
	Promoções semanais e Margem competitiva																										
W	Sistema Integrado de Gestão																										
	Rotatividade de pessoal																										
	Programas de Incentivo																										
	Aceitação de mudanças internas																										
	Investimento em marketing																										
	Procedimentos operacionais manuais																										
	Atividades operacionais centralizadas (Diretoria)																										
	Comunicação interna fragilizada e sem feedback																										
	Políticas e normas sem estrutura formalizada																										
O	Quebras de mercadoria																										
	Aumento de consumo de produtos																										
	Aumento da classe econômica "C"																										
	Investimento em negócios em bairros																										
	Tecnologia para processos e gestão																										
	Tendência de compra em sites virtuais																										
	Benefícios fiscais (prazo de pagamento)																										
	Igualdade tributária																										
	T	Crise econômica nacional																									
Aumento de arrecadação fiscal																											
Concorrentes com poder de barganha e recursos																											
Carga tributária excessiva																											
Aquisição de produtos de forma virtual																											
Novos concorrentes																											

Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.3.4 Comunicação e avaliação de desempenho do *balanced scorecard*

A comunicação estratégica deve estar presente em todos os níveis organizacionais, sendo melhor apresentada por meio de uma representação gráfica, contendo o objetivo de cada perspectiva do BSC, as estratégias para ação, os indicadores de medição, a meta e o desempenho.

Figura 17: Árvore estratégica e scorecards para 31 de dezembro de 2015

BALANCED SCORECARD				
Perspectivas			Desempenho	
Perspectiva Financeira				95,00%
Perspectiva do Cliente				80,00%
Perspectiva dos Processos Internos				85,00%
Perspectiva do Aprendizado e Crescimento				65,00%
Árvore de comunicação e avaliação de desempenho estratégico				
Perspectiva	Objetivo	Estratégia	Indicadores	Meta
Perspectiva Financeira	Reconhecimento por ser a empresa mais rentável do setor	Otimizar, medir e controlar custos e despesas	(%) Despesas / vendas (%) CMV / vendas	18,70% 58,00%
		Aumentar participação de mercado	(%) Participação de mercado	39,50%
		Aumentar faturamento	(%) Aumento da Receita Bruta	12,40%
		Acordar bonificações com os fornecedores	(%) Bonificações / compra	1,15%
		Manter margem de contribuição competitiva	(%) Margem sobre vendas	32%
		Comercializar produtos de marca própria	(%) Vendas de produtos	13%
				Fortalecer a marca da empresa
Aumentar ticket médio	Faturamento / cupom fiscal emitido			R\$ 57,30
Ofertar produtos de qualidade	(%) de devoluções / por compra de produtos			0,25%
Preços acessíveis e competitivos	Comparativo com o concorrente			96,30%
Atendimento de qualidade	Índice de satisfação (pesquisa com clientes)			93,00%
Ampliar mix de produtos	Necessidade do clientes em relação aos produtos (pesquisa com o cliente para verificar se o produto desejado foi encontrado)			89,00%
Promover fidelização do clientes	Nº clientes que possuem cartão fidelidade (%) de vendas no cartão fidelidade / Faturamento			32 mil 19,70%
Perspectiva dos Processos Internos	Desenvolver qualificação nos processos internos, relacionamento com cliente, comunicação interna e marketing	Fortalecer comunicação interna	(%) de canais de informação interna por meio da informatização	65,00%
		Otimizar processo administrativo interno	(%) de atividades pró-ativas de melhoria nos processos (%) Produtividade - finalização de tarefas	73,40% 93,34%
		Automatizar processos de recebimento e armazenagem de mercadoria	(%) Mercadorias recebidas conforme agendamento de entrega (%) de equipamentos informatizados	98,70% 89,00%
		Investir em marketing	(%) de satisfação dos clientes internos e externos	89,40%
		Diminuir tempo de atendimento ao cliente	Tempo atual / Tempo ideal de atendimento na frente de caixa	3 min.
			Tempo atual / Tempo ideal para reposição de mercadorias	23 min.
		Gerenciamento eficaz de estoque	(%) de inventário realizado por linha de produto	89,00%
		Otimizar operação logística	Abastecimento de lojas / Nº de viagens	15 / 18
		Redução de quebras em mercadorias	(%) de quebras	2,89%
Perspectiva do Aprendizado e Crescimento	Adaptar treinamentos e capacitação profissional, desenvolvendo programas de remuneração	Aprimorar programa de remuneração fixa	Índice de contemplados pelo programa (%)	87,00%
		Aderir ao programa de remuneração variável	Índice de contemplados pelo programa (%)	53,00%
		Atrair e reter talentos	Índice de satisfação dos colaboradores (%)	79,40%
		Qualificar colaboradores	Quantidade de horas treinamento	2.805
		Diminuir rotatividade de pessoal	Índice de <i>tumover</i> geral (%)	7,87%
		Enfatizar feedback e aprendizado estratégico	Pesquisa de clima organizacional (%)	45%

Fonte: Elaborado pela autora.

Portanto, para que a ferramenta entre em operação na empresa Deltha Supermercados, a mesma será apresentada para toda organização em reuniões de equipe. Primeiramente, será apresentada para a equipe administrativa e para cargos de supervisão e gerencia, para posteriormente ser apresentada para os demais cargos da empresa, com o objetivo de:

- a) Apresentar a ferramenta à todos da organização;
- b) Justificar o objetivo da utilização dos *scorecards*;
- c) Expor os objetivos estratégicos, as iniciativas e as metas elaboradas para a empresa Deltha Supermercados;
- d) Orientar todos os envolvidos que a participação e desempenho das equipes influenciam no desempenho total da organização; e
- e) Enfatizar a importância da participação e comprometimento de todos no processo dos *scorecards* e para o sucesso da ferramenta.

Desta forma, após a apresentação do Balanced Scorecard, inicia-se o processo da implantação da ferramenta na empresa Deltha Supermercados.

#### 4.3.5 Prazo para implementação da ferramenta na empresa Deltha Supermercados

A seguir, apresenta-se o cronograma de implantação do BSC na empresa Deltha Supermercados.

**Figura 18: Cronograma de implantação do BSC**

Cronograma para implantação do Balanced Scorecard Empresa Deltha Supermercados Ltda.												
Atividades	Período em meses											
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Planejamento do Processo	■											
Definição dos objetivos e elaboração de mapa estratégico		■	■									
Definição dos indicadores estratégicos				■	■							
Desenvolvimento do Plano de ação (Implementação)					■	■						
Implantação e Comunicação do BSC							■	■	■	■	■	■
Avaliação de Desempenho												■

Fonte: Elaborado pela autora.



Conforme demonstra-se, no mês de Janeiro, a equipe estratégica direcionou os esforços para o planejamento do processo de implementação do BSC. Já no período de Fevereiro à Março, as atividades desenvolvidas foram a de definição dos objetivos estratégicos para as quatro perspectivas do BSC e a elaboração do mapa estratégico.

Após a definição os objetivos e a elaboração das ações estratégicas, por meio do mapa estratégico, definiu-se, então, os indicadores estratégicos para mensurar o desempenho das estratégias, sendo necessário dois meses para o levantamento de dados e definição dos indicadores essenciais.

Para desenvolvimento do plano de ação para a implementação da ferramenta foi necessário o período de dois meses, sendo em Maio e Junho

No entanto, para a implantação e comunicação da ferramenta em todos os níveis da organização é necessário um semestre, sendo as atividades desenvolvidas no início de Julho até Dezembro.

A avaliação do desempenho das estratégias acontece em Dezembro, com o intuito de avaliar o desempenho durante o período da implementação do BSC, analisando as áreas chaves para o sucesso da empresa e os fatores críticos.

## CONCLUSÃO

O objetivo básico de uma organização é sua permanência no mercado e o seu crescimento empresarial, buscando sua estabilidade financeira, maximização de lucro e maior retorno do investimento. Contudo, para que seja possível alcançar tal objetivo, é necessário que a mesma utilize-se de recursos de maneira estratégica.

As estratégias são caminhos que a empresa utiliza para alcançar os objetivos estratégicos definidos. Para tanto, o executivo e a equipe estratégica devem considerar o ambiente externo que a empresa está inserida, analisando as oportunidades oferecidas e as ameaças presentes no mundo dos negócios, bem como devem verificar, analisar e avaliar o ambiente interno da organização, analisando os potenciais e as fraquezas presente na estrutura empresarial como um todo.

A análise estratégica vai além da crítica empresarial. Em outras palavras, a análise estratégica refere-se ao diagnóstico dos eventos presentes no mercado, onde a entidade está inserida e dos eventos intrínsecos. Assim, metaforicamente, o executivo e a equipe responsável pela formulação estratégica devem observar a floresta como um todo, não somente a árvore, e sim, tudo que está ao seu redor, bem como os elementos que afetam em sua prosperidade.

Porém, para que uma empresa consiga a vantagem competitiva, a mesma tem que se valer de ações eficientes, viáveis e adequadas, as chamadas estratégias competitivas. A vantagem competitiva é a capacidade que a organização possui em manter a estratégia e obter o retorno esperado, com uma margem de segurança em relação aos concorrentes diretos.

Sendo assim, a empresa deve buscar ferramentas que permitam aos executivos uma análise global da mesma. O Planejamento Estratégico mostrou-se eficaz para a gestão estratégica, onde une determinados elementos para a análise, como: a definição do negócio, a missão no mercado, a visão para o que deseja alcançar, os valores que norteiam a organização, a análise ambiental, as estratégias, os objetivos e os planos de ação. É por meio do PE que a entidade procura orientar o negócio e prepara a empresa para o futuro.

Logo, surge a necessidade de avaliar o desempenho estratégico, traduzir e descrever os *scorecards* e gerenciar os ativos intangíveis, transformando em valor para os *stakeholders*. Neste ponto, surge a utilização de outra ferramenta de

gestão estratégica, o *Balanced Scorecard*. Os elementos envolvidos no PE sustentam o BSC, ou seja, para que seja possível estruturar o BSC é necessário que o planejamento da empresa já esteja definido.

Como foi possível observar no presente trabalho monográfico, o *Balanced Scorecard* traduz a estratégia para diferentes níveis organizacionais, transformando a estratégia como tarefa de todos, com o intuito de alcançar o objetivo macro da empresa, a sua visão estratégica, o chamado “sonho” dos acionistas. Esta tradução e comunicação dão-se pela utilização de mapas estratégicos, descrevendo a lógica estratégica e apresentando com clareza os processos que geram valor à empresa.

Ainda, o BSC avalia o desempenho das estratégias definidas pela organização, onde, por meio de indicadores financeiros e não financeiros, permite que tal avaliação, correlacionando o desempenho atual com o desempenho esperado e definido, a meta. Para que a análise seja eficiente e eficaz, a ferramenta divide o negócio em quatro perspectivas, a Financeira, dos Clientes, dos Processos Internos e do Aprendizado e Crescimentos, proporcionando um equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo, de valores financeiros e não financeiros, aspectos internos organizacionais e de mercado, e o equilíbrio intelectual e o monetário.

Conforme demonstração em estudo de caso, é possível verificar a importância ao implementar as estratégias empresariais, acompanhá-las e transmiti-las para todos os envolvidos, enfatizando a comunicação e demonstrando a causa e efeito incorrida nas perspectivas do BSC. Ainda, observa-se que para o processo de construção e implementação desta ferramenta de gestão estratégica, dá-se por meio de um projeto bem estruturado, contando com a participação de profissionais de diferentes níveis da organização, tornando-se em um processo contínuo em sua formulação e implantação, correspondendo ao objetivo da organização na sociedade e aos demais objetivos empresariais.

Portanto, como observado em literatura e por meio da estruturação do estudo de caso, ao descrever a estratégia empresarial e comunicá-la a todos os níveis da organização, a empresa estará aderindo aos princípios estratégicos, onde traduzir a estratégia, alinhar a organização, transformar a estratégia como tarefa de todos, promover a estratégia como processo contínuo e mobilizar a estratégia por meio da liderança executiva, é possível com a utilização do *Balanced Scorecard*, promovendo, a avaliação das estratégias e a comunicação na gestão das mesmas.

## REFERENCIAS

AZEVEDO, Antonio. **Ferramenta 5W 2H para plano de ação**. Fevereiro 2013. Disponível em: <http://www.antonioazevedo.com.br/archives/1192>. Acesso em: 14 agosto 2014, 21:56:34.

BACK, Lucas; DUTRA, Ademar; e CASAGRANDE, Jacir Leonir. **Estruturação do balanced scorecard (BSC) para uma empresa do segmento varejista, com foco na avaliação de desempenho da ação estratégica de marketing promocional**. ConTexto, Porto Alegre, v. 12, n.22, p. 7-25, 2º semestre 2012. Disponível em <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/24302-141065-1-PB%20(1).pdf>. Acesso em 15 outubro 2014.

BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 995 p.

CERVO, Amando Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; e Silva, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 162 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000. 416 p.

ÉPOCA NEGÓCIOS. Classe C sustentará aumento de 40% do PIB até 2020. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,ERT296900-16357,00.html>>. Acesso em: 16 janeiro 2015, 22:50:00

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005. 264 p.

GAMA, Cláudio Márcio Araújo da. **Estratégica: corporativa, de negócio e funcional**. Maio 2013. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/academico/estrategia-corporativa-de-negocios-e-funcional/70405/#6729951144661754>>. Acesso em: 15 junho 2014, 15:53:12

HERRERO, Emílio Filho. **Balanced scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática**. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 241 p.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duarte; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Thomson Learning, 2008. 415 p.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 411 p.

\_\_\_\_\_. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 471 p.

LOBATO, David Menezes *et al.* **Estratégia de empresas: série gestão empresarial**. 9. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009. 208 p.

LUCCA, Giancarlo. **Gestão estratégica balanceada: um enfoque nas boas práticas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2013. 242 p.

MÜLLER, Cláudio José. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistema de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO – modelo de estratégia, indicadores e operações)**. Orientador: NETO, Francisco José Kliemann. 2003. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/3463/000401207.pdf?sequence=1>> . Acesso em: 11 julho 2014, 20:42:53

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 476 p.

OLIVEIRA, Luís Mertins; PEREZ JR., José Hernandez; e SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002. 216 p.

PATON, Claudécir; MASTELARI, Dermival Ailto; NOGUEIRA, José Aylton; TEIXEIRA, Silvio Aparecido; MARTINS, Valdemir Ferreira; VEIGA, Waldir da Fonseca. **O uso do “balanced scorecard” como um sistema de gestão estratégica**. 2000. Unopar Cient., Ciênc., Jurid., Empres., Londrina, v. 1, n. 1, p. 173-186, março 2000. Disponível em: <<http://revistas.unopar.br/index.php/juridicas/article/view/841/778>>. Acesso em 24 dezembro 2014, 14:53:00

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas: guia prático para elaboração do projeto de plano de negócios**. Rio de

Janeiro: Brasport, 2008. Disponível em:  
<http://books.google.com.br/books?id=dMy8aSbkmz4C&pg=PA105&dq=planos+de+a%C3%A7%C3%A3o&hl=pt-BR&sa=X&ei=qUztU57nMcbksATGwYGYCA&ved=0CCYQ6AEwAg#v=onepage&q=planos%20de%20a%C3%A7%C3%A3o&f=false>. Acesso em: 14 agosto 2014, 21:22:01.

SILVA, Antonio Carlos Ribeiro da. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade**: orientações de estudos, projetos, artigos, relatórios, monografias, dissertações, teses. São Paulo: Atlas, 2003. 181 p.

TAVARES, Mauro Calixto. **Gestão estratégica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2005. 440 p.

TEIXEIRA, Ricardo. **O que são valores para uma empresa?** Novembro 2012. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-que-sao-valores-para-uma-empresa/67438/>>. Acesso em: 13 julho 2014, 14:10:58.