

**FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO-FECAP  
INTEGRALE SISTEMAS DE ENSINO LTDA.  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO  
PERÍCIA JUDICIAL E AUDITORIA CONTÁBIL**

**Elen Cristina da Silva Luiz**

**ESTRATÉGIA EMPRESARIAL COM USO DO BALANCED SCORECARD: FOCO  
NO CAPITAL HUMANO**

**Bauru  
2010**

**Elen Cristina da Silva Luiz**

**ESTRATÉGIA EMPRESARIAL COM USO DO BALANCED SCORECARD: FOCO  
NO CAPITAL HUMANO**

**Monografia apresentada À INTEGRALE  
SISTEMAS DE ENSINO LTDA. Para  
obtenção do título de Especialista em  
PERÍCIA JUDICIAL E AUDITORIA  
CONTÁBIL sob a orientação do  
Professor Edson Spósito.**

**Bauru  
2010**

**LUIZ, E. C. da S. Estratégia empresarial com uso do balanced scorecard: foco no capital humano, 2010. 68f. Monografia (Especialização em Perícia Judicial e Auditoria Contábil) INTEGRALE SISTEMAS DE ENSINO LTDA. Bauru, 2010.**

## **RESUMO**

Apresentam-se conceitos de estratégia, desde a origem grega desta palavra, passando pela contribuição dos conhecimentos militares e chegando ao conceito de estratégia empresarial. Abordam-se conceitos, tais como, o de Planejamento estratégico, como forma de estruturar a estratégia empresarial descrevendo passo a passo como deve ser feito. Enfatiza-se o uso da ferramenta Balanced Scorecard alinhada à estratégia da empresa no momento da implantação do planejamento estratégico, bem como, elencam-se as etapas para confecção de um Scorecard. Evidencia-se a importância do uso dos mapas estratégicos como materialização da estratégia empresarial e como forma gráfica de fácil divulgação a todos os líderes de estratégia. Destaca-se a importância dos ativos intangíveis, focalizando especialmente o capital humano, ponto chave da implementação da estratégia e a influência da cultura organizacional neste processo. Apresentam formas de monitorar e gerenciar o capital humano alinhando as pessoas à estratégia empresarial.

**Palavras-chave: Estratégia. Planejamento Estratégico. Balanced Scorecard. Mapas Estratégicos. Indicadores, cultura organizacional.**

**LUIZ, E. C. da S. Estratégia empresarial com uso do balanced scorecard: foco no capital humano, 2010. 68f. Monografia (Especialização em Perícia Judicial e Auditoria Contábil) INTEGRALE SISTEMAS DE ENSINO LTDA. Bauru, 2010.**

## **ABSTRACT**

Strategy concepts are presented, since the origin Greek of this word, passing for the contribution of the military knowledge and arriving at the concept of enterprise strategy. Concepts, such are approached as, of strategical Planning, as form to structuralize the strategy enterprise describing step by step as it must be made. The use of the tool Balanced Scorecard lined up to the strategy of the company at the moment of the implantation of the strategical planning is emphasized, as well as, elencam the stages for confection of a Scorecard. Importance of the use of the strategical maps is proven it as materialization of the enterprise strategy and as graphical form of easy spreading to all the strategy leaders. Importance of the intangible assets is distinguished it, especially focusing the human capital, point key of the implementation of the strategy and the influence of the organizacional culture in this process. They present forms to monitor and to manage the human capital lining up the people to the enterprise strategy.

# SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	05
2	ESTRATÉGIA	07
2.1	Conceito	07
2.2	As três tarefas de elaboração da estratégia	12
2.2.1	Desenvolvimento de uma visão estratégica	12
2.2.2	Estabelecendo objetivos	12
2.2.3	Elaborando a estratégia	14
2.3	Pirâmide de elaboração da estratégia	15
2.4	Tipos de estratégias empresariais	17
3	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	20
3.1	Conceito	20
3.2	Planejamento empresarial	21
3.2.1	Planejamento estratégico	21
3.2.2	Planejamento tático	21
3.2.3	Planejamento operacional	22
3.3	Fases de elaboração do planejamento estratégico	23
3.3.1	Fase I – diagnóstico estratégico	23
3.3.2	Fase II – missão da empresa	31
3.3.3	Fase III – instrumentos prescritivos e quantitativos	34
3.3.4	Fase IV – controle e avaliação	36
3.4	Implementando o planejamento estratégico	38
4	GERENCIAMENTO ESTRATÉGICO COM O USO DO BALANCED SCORECARD	41
4.1	Conceito	41
4.2	Objetivos	42
4.3	Perspectivas	43
4.4	Princípios	44
4.5	Processo de montagem de um scorecard	46
4.6	Mapas estratégicos	48
4.7	A importância dos ativos intangíveis	49
5	O CAPITAL HUMANO	51
5.1	Conceito	51
5.2	A influência da cultura organizacional	52
5.3	Gerenciamento do capital humano garantindo a estratégia	54
5.3.1	Avaliação de desempenho	56
5.3.2	Roteiro para implementação da avaliação por objetivos	58
6	APLICAÇÃO EM CASO PRÁTICO	60
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	66
	REFERÊNCIAS	67

## 1 INTRODUÇÃO

---

Antigamente os executivos se guiavam somente pelos relatórios financeiros, de custos e potencial de mercado (pesquisa de clientes e desenvolvimento de produtos) e assim mediam o desempenho da organização. Diante desta visão, as estratégias, geralmente, focavam diminuição de custos, reengenharia, corte de pessoal, negociação de preços com fornecedores, vendas programadas e com base em contratos, produção por encomenda, etc. Isto já foi diferencial relevante, onde várias empresas já se alavancaram através destas alternativas.

Hoje, segundo Kaplan ; Norton (2004, P.3), as organizações criam valor diferenciado e sustentável através de: capital humano, banco de dados, sistemas de informações, processos de alta qualidade, gestão de marcas, recursos de inovação e cultura. Isto evidencia a mudança que vem ocorrendo há décadas, substituindo a economia movida a produtos pela economia movida pelo conhecimento.

Neste contexto, a aplicação de delineamentos estratégicos nos ajudam a construir a base do que esperamos para um futuro. E sua implantação monitorada e medida a todo tempo, nos levará a atingir os objetivos previstos, obtendo vantagem competitiva, ótimos resultados financeiros e reconhecimento dos clientes internos, externos, dos fornecedores e da sociedade. Porém, se a estratégia existe para tornar reais estas visões de futuro, então o grande objetivo das organizações e dos executivos será como garantir que esta estratégia efetivamente agregue valor às organizações.

Diante do exposto acima, foram identificados na literatura especializada, três pontos fundamentais: a importância da utilização de estratégias pelas organizações; a necessidade de um sistema de medição coerente e adaptável a cada organização; e a importância das pessoas na fase de implementação da estratégia. Por esta razão, o tema escolhido tem a finalidade de servir como divulgação de conceitos e metodologias sobre Estratégia, Planejamento Estratégico e Balanced Scorecard e sua importância atual para as organizações.

Este trabalho, visa colaborar com a gestão da estratégia, destacando o uso do Balanced Scorecard como ferramenta gerencial facilitadora que irá traduzir a estratégia em termos operacionais e servirá como um painel para monitoramento

durante a execução da estratégia. Não menos importante, este trabalho visa destacar o papel do capital humano na execução da estratégia, propondo alguns indicadores para sua gestão e monitoramento.

A distribuição do trabalho está organizada em capítulos como segue:

- **Capítulo 1 – Introdução:** identifica o cenário atual, fundamenta o motivo da escolha do tema e destaca o objetivo do trabalho.
- **Capítulo 2 – Estratégia:** trata dos conceitos de estratégia por vários autores e sua evolução ao longo do tempo e sua aplicação atual para as organizações.
- **Capítulo 3 – Planejamento Estratégico:** trata dos conceitos por vários autores e elenca todos os passos, bem como, uma metodologia padrão para criação do planejamento estratégico nas organizações.
- **Capítulo 4 – Balanced Scorecard:** evidencia a importância desta ferramenta no gerenciamento estratégico, elenca os passos para sua montagem e destaca o uso dos mapas estratégicos, gerados pelo Balanced Scorecard, com sendo uma forma clara de materializar resumidamente os objetivos estratégicos e divulgá-los à todos os colaboradores e gerentes executivos envolvidos com a estratégia.
- **Capítulo 5 – O Capital Humano:** trata do conceito atual de capital humano, a influência da cultura nas organizações e nas pessoas que a fazem existir e propõe indicadores para gerenciamento e monitoramento do capital humano de acordo com a estratégia da organização

## 2 ESTRATÉGIA

---

### 2.1 Conceito

De acordo com Mintzberg ; Quinn (2001, p.21), a palavra estratégia tem sua origem no idioma grego e significa **stratègós**. No grego, segundo Cardoso (1987, p.20), “Stratós” (exército) e “aglin” (conduzir) geraram a “estratégia”, a condução do exército, arte de conduzir exércitos, arte do general. Assim:

Se entre os gregos antigos, “estratégia” significava o general superior ou o generalíssimo, estratégia ainda não tinha foros de termo técnico, ao tempo de Maquiavel. Foi a partir da Renascença que a expressão adquiriu sentido de arte militar (ALVARES, 1973, p29).

O Arquiduque Carlos da Áustria (1771-1847) apud Alvares (1973, p.33) mencionou que “Estratégia é a ciência da guerra. Ela esboça os planos estabelece a conduta das ações militares; é mais provavelmente, a ciência dos generais-em-chefe”. Ainda para Alvares(1973, p.35):

Com as grandes descobertas e invenções ocorridas (...) o conhecimento científico ampliado pela imprensa de Gutemberg (...) o emprego da Pólvora, em canhões e mosquetes (...) que acabaram por alterar a fisionomia dos combates, introduzindo uma importante mudança: a predominância do fogo sobre a arma branca, o combate à distancia substituindo paulatinamente a luta corpo-a-corpo. Pode se assinalar o ano de 1643, quando Condé derrotou as forças espanholas na batalha de Rocroi, como o marco histórico dessa evolução.

Gustavo Adolfo, Turrene, Condé, Frederico II e Suvorov foram os grandes artífices da nova ESTRATÉGIA e os preparadores de uma técnica de combate que daria glória imorredoura a Napoleão.

Além disso, é bom lembrar que:

Quando falamos de guerra ou de estratégia, naturalmente supomos uma oposição, uma luta, uma confrontação, mas as formas podem ser diferentes. Felizmente, nem toda luta constitui guerra; o próprio uso da força militar não acarreta, necessariamente a eclosão da guerra. Para definir, portanto, as noções em presença e evitar confusões, é necessário distinguir o estudo de uma situação – a guerra, do estudo de uma atitude de luta – a estratégia, da qual a guerra não é única hipótese (HAMON apud ALVARES ,1973, p.29-30).

Seguindo sua origem grega, a palavra estratégia foi conhecida inicialmente como "a arte do general". Em seguida, tornou-se arte militar, voltada a um sentido de planejamento das ações em batalhas, principalmente com a prevalência do uso do fogo em combates que poderiam se realizar à distância. Somente a partir do século XVIII é que o termo estratégia evoluiu e passou a ser considerado um estudo sobre atitudes em uma luta que nem sempre será um combate.

Cardoso (1987), em seu livro chamado "Treze momentos – Análise da Obra de Sun Tzu", destaca o legado de Sun Tzu um general chinês que viveu no século IV a.C. e descreveu as várias estratégias e táticas militares de forma abrangente, com base em sua própria vivência enquanto esteve no comando do exército real do estado de Wu. Segundo Sun Tzu apud Cardoso (1987), uma batalha deve ser vencida pela sabedoria e não pela força, através do emprego da estratégia e diplomacia. Portanto, pode-se dizer que:

A arte da guerra é de importância vital para o Estado. É um problema de vida ou morte, um caminho para a segurança ou para a ruína". Portanto, é um assunto para ser estudado a fundo, que de maneira alguma pode ser negligenciado (SUN TZU apud CARDOSO, 1987, p.24).

A obra a Arte da Guerra se configurou em não só uma descrição de estratégias para luta e sim uma estratégia de vida devido a sequencia lógica, didática e aplicável de ensinamentos empregados para vencer conflitos que existiam e sempre vão existir, tais como, disputa por terras, concorrência de mercado, disputa por cargos, etc.

Segundo Sun Tzu apud Cardoso (1987, p.123), cinco aspectos devem ser familiares ao general, sendo fator preponderante e determinante de sucesso na batalha:

**1 – Lei Moral:** leva o povo a concordar com o governante, seguindo-o sem medo por sua vida ou qualquer outro perigo.

Para Alvares (1973, p.35):

Comentando a campanha da Itália, dizia Napoleão que o poder da palavra sobre os homens é extraordinário: na Itália eramos sempre um contra três, mas os homens tinham confiança em mim, mais do que os números, a força moral decide a vitória.

É a avaliação da influencia moral que o governante tem sobre seu povo, bem como, da perspectiva que outros governantes tem sobre seu próprio governo. Neste momento identificam-se os aliados que já estão engajados à causa e a possibilidade de atrair outros aliados.

**2 - Os Céus:** noite e dia, frio e calor, qualquer estação do ano.

Consiste em avaliar as condições do ambiente que não se pode controlar e que o general deve considerar em cada momento de batalha. Estas condições são típicas de um período do ano ou do dia e que afetarão sensivelmente o desempenho dos dois exércitos no campo de batalha.

**3 – A Terra:** oportunidades de vida ou morte, dificuldades, perigo, grandes distâncias.

É a avaliação das dimensões territoriais onde ocorrerá a batalha, considerando estas influencias para seu exército e para o inimigo.

**4 – O Comandante:** justiça, virtude da sabedoria, coragem.

Consiste em avaliar a capacidade de liderança e coordenação de um general para as operações, pois dentro da batalha, muitas vezes o general deve deixar de cumprir algumas ordens do governante para não perder a batalha.

**5 – Doutrina:** organização, controle de gastos, políticas para suprimentos, medidas para atendimento de necessidades básicas.

Trata-se da avaliação da estrutura hierárquica do exército, bem como estabelecimento de responsabilidades, limites, comunicação e competencias visando a eficácia de cada operação dentro do batalhão e entre o batalhão e o Estado.

De acordo com Sun Tzu apud Cardoso (1987, p.124), fazer muitos cálculos leva à vitória e fazer poucos cálculos à derrota, e não fazer qualquer tipo de reflexão prepara o caminho para a derrota.

Para Clausewitz apud Alvares (1973, p.301), estratégia significa a combinação dos diferentes combates para atingir a finalidade da campanha ou guerra. Ainda para Clausewitz apud Alvares (1973, p.63):

Estratégia é a teoria do emprego de todos os combates, ligando-os entre si, a fim de atender os propósitos da guerra. (...) A guerra é a continuação da política por outros meios e (...) matar o inimigo deixa de ser uma atitude ética, quando existir a possibilidade dele ser desarmado.

Para Jomini apud Alvares (1973, p.301):

Estratégia é a arte de fazer a guerra pela carta, compreendendo o conjunto do teatro de operações. ... A estratégia decide onde agir... conduz os exércitos aos pontos decisivos de uma zona de operações e influi antecipadamente nos resultados das batalhas.

Já para Moltke apud Alvares (1973, p.301), estratégia é a arte de conduzir as forças para a batalha ou manobra para a batalha... diz ao chefe quando e onde deve bater-se.

Ao longo do século XX, surgiram diversos autores que se dedicaram ao tema estratégia ligado diretamente à administração e gestão empresarial. Mas qual a relação entre a guerra dos campos de batalha e o mundo dos negócios? A concorrência empresarial também pode ser considerada uma guerra, pois diariamente são travadas batalhas entre várias empresas no mundo, visando à sobrevivência e expansão no mundo dos negócios. Diante disto, são perfeitamente adaptável e aplicável, ao mundo dos negócios, os conhecimentos estratégicos militares utilizados em batalhas desde os tempos remotos do sábio chinês Sun Tzu. Dentre seus vários ensinamentos, segue um digno de nota:

Se você conhecer o inimigo e a si próprio, não haverá dúvida quanto a vitória. Se você conhecer os Céus e conhecer a Terra, sua vitória será completa (SUN TZU apud CARDOSO,1987, p.72).

Um dos primeiros autores contemporâneos de administração a citar “estratégia” foi Igor Ansoff, professor e consultor norte-americano que ficou conhecido o pai da gestão estratégica. Para Ansoff ; Mcdonnell (1993, p.70-71) estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização.

Para Rebouças de Oliveira (2004, p. 194):

A estratégia é um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente, de maneira diferenciada, os desafios e objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente.

Segundo Zaccarelli (2003, p. 73):

Estratégia é um guia para decisões sobre interações com oponentes, de reações imprevisíveis que compreende duas partes: ações e reações envolvendo aspectos do negócio; preparação para obter vantagens nas interações.

Houve uma explosão de demanda pelo conhecimento sobre estratégia no mundo, principalmente em empresas multinacionais, a partir da década de 70, visando maior embasamento para orientar suas ações, proteger sua posição no mercado e crescer. Nos últimos anos, os executivos passaram a viver mais intensamente o problema da definição das estratégias de suas empresas houve a necessidade de desenvolver melhor os conceitos básicos e aprofundar conhecimentos para poder resolver problemas específicos, pois uma estratégia de negócio tem diversas características específicas. O processo de formulação da estratégia não resulta em qualquer ação imediata e sim, estabelece as direções gerais nas quais a posição da empresa crescerá e se desenvolverá.

Portanto, a estratégia deve ser usada para gerar projetos estratégicos através de um processo de busca, onde deve-se focalizar a atenção em áreas definidas pela estratégia e excluir as possibilidades incompatíveis com a estratégia, o que nos mostra que seu conceito é um tanto abstrato. Sua formulação tipicamente não produz qualquer ação produtiva concreta e imediata na empresa. Acima de tudo, é um processo dispendioso, tanto em termos de dinheiro quanto do tempo da administração e conclui-se que os elementos da estratégia num nível gerencial mais elevado tornam-se conseqüentemente objetivos de um nível mais baixo e devem ser compartilhados de maneira difusa, em termos genéricos, com toda a empresa. Finalmente, depreende-se que os objetivos representam os fins que a empresa está tentando alcançar, enquanto a estratégia é o meio para alcançar esses fins.

## **2.2 As três tarefas de elaboração da estratégia**

De acordo com Thompson Jr. ; Strickland III (2000, p.35-54), existem três tarefas de elaboração da estratégia, são elas:

### **2.2.1 Desenvolvimento de uma visão estratégica:**

É o estabelecimento de um quadro mostrando o que somos, o que fazemos e para onde vamos. A concepção de uma visão estratégica é um pré-requisito para uma eficaz liderança estratégica, pois um gerente que irá criar e conduzir uma estratégia deve possuir um sólido conceito do negócio, deve saber quais as atividades necessitam ser executadas em detrimento de outras e o tipo de posição competitiva se tentará estabelecer a logo prazo em relação aos clientes e concorrentes.

### **2.2.2 Estabelecendo objetivos:**

É a conversão da visão estratégica em metas de resultado e marcas de desempenho. As metas devem ser mensuráveis e os gerentes devem ser pressionados para mostrar avanço no sentido de atingir estas metas, caso contrário, as declarações sobre o rumo e missão e visão terminam como um sonho. Existem objetivos estratégicos e objetivos financeiros. As organizações constantemente devem, de acordo com o momento, decidir por priorizar ora objetivos financeiros (melhoria do desempenho das finanças a curto prazo) ora objetivos estratégicos (reforço ou melhoria da posição competitiva da empresa a longo prazo). O ideal é buscar ações estratégicas que fortaleçam a competitividade da empresa e sua posição no mercado, assim, sua lucratividade será mantida ao longo dos períodos, satisfazendo assim, os objetivos financeiros e os objetivos estratégicos. Seguem alguns exemplos dos objetivos financeiros e estratégicos:

- **Financeiros:**
  - Crescimento mais rápido das receitas;
  - Ganhos estáveis durante períodos recessivos;

Margens de lucro maiores;  
Maior retorno sobre o capital investido e  
Receitas diversificadas.

- **Estratégicos:**

Satisfação total do cliente;  
Melhor qualidade do produto;  
Linha de produtos maior ou mais atrativa;  
Maior participação no mercado e  
Custos menores em relação aos concorrentes chave.

Os objetivos de longo prazo visam estabelecimento de metas de desempenho a serem atingidas num prazo de cinco anos ou mais. Porém, as ações planejadas devem ocorrer agora, visando garantir o sucesso almejado. Devido ao fato destes objetivos estarem explícitos, os gerentes são cobrados pelo cumprimento de cada etapa e esta pressão incide sobre cada decisão tomada no presente, forçando-os a analisá-la e ponderá-la sem perder de vista os objetivos de longo prazo.

Os objetivos de curto prazo visam estabelecimento de metas de desempenho para dois ou até três períodos e podem ser idênticos aos de longo prazo e servem de degrau para atingir a meta final.

As metas de desempenho da empresa devem ser desafiadoras, mas factíveis, de acordo com Thompson Jr. ; Strickland III (2000, p.51).

É necessário identificar e analisar o nível de desempenho possível das metas estabelecidas em relação às condições internas e externas. Ou seja, as escolhas estratégicas não podem ser feitas sobre um vácuo financeiro e conseqüentemente, cada decisão estratégica depende dos objetivos de desempenho financeiros para executar a estratégia, para financiar outras ações necessárias e para satisfazer os investidores e a comunidade financeira.

Somente quando todos os gerentes, desde o diretor executivo ao gerente de nível mais baixo, são responsáveis pelos resultados a serem atingidos por suas áreas é que ocorre a unidade organizacional voltada para a estratégia. Neste momento cada parte da organização, com seus objetivos e metas individuais, se reconhece como integrante de um sistema de gestão e sabe o que precisa executar.

Portanto, o processo de estabelecimento de objetivos precisa ser empregado de cima para baixo, pois os objetivos estratégicos em um nível gerencial tendem a empurrar objetivos e estratégias para o próximo nível e assim sucessivamente.

### 2.2.3 Elaborando a estratégia:

É o “como” atingir metas de desempenho e competir com sucesso. A tarefa de elaboração da estratégia é necessariamente orientada pela ação: o que fazer, quando fazer e quem está envolvido, pois se não houver ação, se alguém não fizer algo ou se não acontecer coisa alguma, todo o planejamento estratégico será desperdiçado e não ocorrerá qualquer avanço ou mudança. A ação está diretamente ligada à postura estratégica da organização, a qual é delimitada, segundo Rebouças de Oliveira (2004, p.64-65), por três aspectos: Missão; Relação entre Ameaças e Oportunidades no momento específico da escolha e Relação entre Pontos Fortes e Fracos da Organização frente às Oportunidades e Ameaças. Rebouças de Oliveira (2004, p. 64-65) ainda acrescenta as definições:

**Ponto Forte** é a diferenciação conseguida pela empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial.

**Ponto Fraco** é uma situação inadequada da empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.

**Oportunidade** é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura.

**Ameaça** é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculo a sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que conhecida em tempo hábil.

É impossível planejar todas as partes da estratégia, seguir com ela e durante um longo período não encontrar necessidade de alterá-la. Alguns acontecimentos internos e externos ao ambiente da organização, tais como: flutuação dos custos, fusões e aquisições, mudanças das necessidades e expectativas dos clientes, mudanças na legislação e câmbio, exigem uma reação, visando manter o foco da estratégia proposta e contornar a situação adversa, não planejada anteriormente, abrindo uma nova janela estratégica. Portanto, elaborar a estratégia também envolve o monitoramento da situação atual para que sejam feitos

ajustes é medida das necessidades, evoluindo com o passar do tempo e sendo uma tarefa infundável.

### 2.3 Pirâmide de elaboração da estratégia

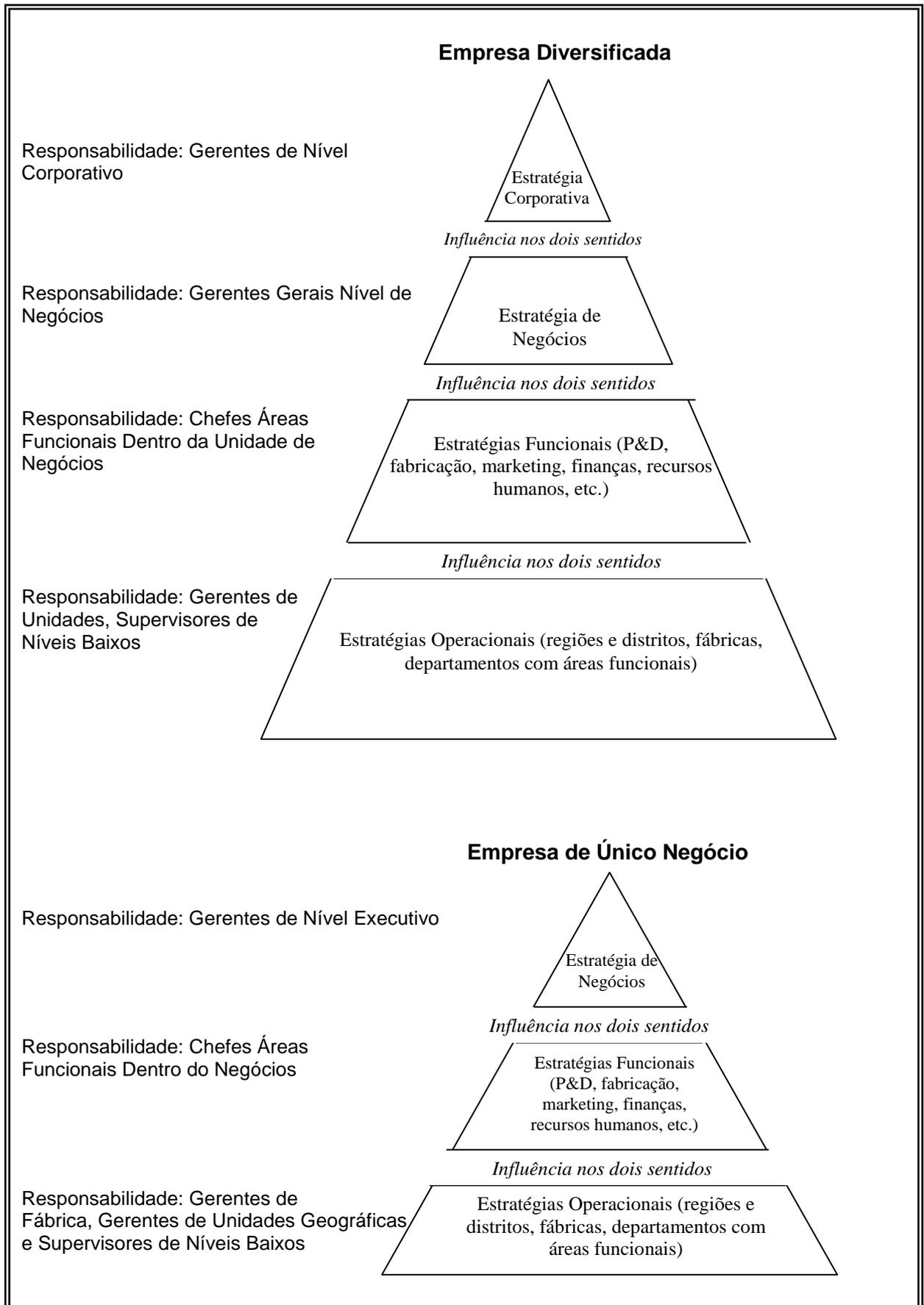
Para Thompson Jr. ; Strickland III (2000, p.54), a elaboração da estratégia divide-se em cada um dos quatro níveis distintos da organização, os quais são:

- **Estratégia Corporativa** – é um conjunto de mudanças que se estendem por toda a organização diversificada, elaboradas para buscar posições comerciais em diferentes indústrias e para gerenciar o grupo de negócios da organização;
- **Estratégia de Negócios** – tem o objetivo de formar e reforçar a posição competitiva de uma organização diversificada, a longo prazo, focando um único negócio. Se a organização tiver um único negócio esta estratégia tem o mesmo significado de Estratégia Corporativa;
- **Estratégia Funcional** – é um plano gerencial para cada unidade funcional específica dentro de um negócio. Normalmente cada departamento tem uma estratégia, visando dar apoio à estratégia geral de negócios e a posição competitiva da organização;
- **Estratégia Operacional** – trata-se de iniciativas estratégicas restritas para unidades operacionais básicas, complementando a estratégia funcional. É de extrema necessidade, pois são os planos aplicados na base da pirâmide organizacional para controle das tarefas operacionais.

Segundo Thompson Jr. ; Strickland III (2000, p.54):

A elaboração de estratégia não é uma tarefa somente dos executivos seniores. Em empresas muito grandes, as decisões sobre as abordagens a serem tomadas e quais as novas mudanças que devem ser iniciadas envolvem os executivos seniores no escritório corporativo, chefes de unidades de negócio e de divisões de produtos, bem como as grandes áreas funcionais dentro de um negócio ou divisão (isto é fabricação, marketing e vendas, finanças e recursos humanos), gerentes da fábrica, gerentes do produto, gerentes de vendas distritais e regionais e supervisores dos níveis baixos. Nas empresas diversificadas, as estratégias são iniciadas em quatro níveis distintos da organização:

Segue a demonstração gráfica da Pirâmide de Elaboração da Estratégia:



**Figura 1 - Pirâmide de Elaboração da Estratégia. Fonte: Adaptado de Thompson Jr. ; Strickland III (2000, p.56)**

## 2.4 Tipos de estratégias empresariais

Segundo Rebouças de Oliveira (2004, p.197-202) existem quatro tipos de estratégias básicas, são elas:

- **Estratégia de Sobrevivência** – usada geralmente quando a organização se encontra em situação difícil perante o ambiente interno e externo, na qual a empresa centra seus esforços na busca de redução de custos e diminuição dos investimentos. Porém, pode ser também entendida como necessária para alicerçar as condições mínimas de sobrevivência da organização, sendo um ponto de partida para que no futuro, com uma situação mais favorável, seja possível traçar uma nova estratégia mais ambiciosa. Se não houver sucesso na aplicação dos dois tipos de sobrevivência estratégica de sobrevivência citados acima, em último caso, o executivo pode ser levado a adotar a estratégia de liquidação de negócio, o que é muito comum de ocorrer quando a organização está centrando sua produção e venda em um único produto ou serviço e este sofreu declínio no mercado.
- **Estratégia de Manutenção** – é adotada quando são previstas possíveis dificuldades e ameaças e a organização resolve optar por uma postura defensiva em relação a elas. Uma subcategoria muito comum é a estratégia de estabilidade, onde geralmente impera necessidade de manutenção de uma estabilidade financeira. Outro tipo é a estratégia de nicho, onde os esforços são concentrados em um único produto ou mercado e não há interesse em empregar seus recursos fora dele. Ainda temos a estratégia de especialização, que é descrita como uma situação onde a organização se especializa em uma atividade de produção de tal forma que seus custos unitários são reduzidos gerando competitividade no mercado, embora, isto tende a levá-la a uma vulnerabilidade devido ao vínculo a um único produto ou serviço.
- **Estratégia de crescimento** – é empregada quando há predominância de pontos fracos, porém, o ambiente mercadológico está sinalizando situações favoráveis a um ou vários tipos de produtos e quando a organização passar a usufruir desta situação favorável, transformará estas situações em oportunidades efetivas. Geralmente, o que ocorre neste momento são lançamento de novos produtos e serviços ou aumento no volume de vendas.

Se a organização identifica uma situação favorável de mercado ligada a uma nova tecnologia ou à necessidade de um produto inédito, ela lança mão de uma estratégia de crescimento chamada de Estratégia de Inovação, antecipando-se aos concorrentes. Caso exista a oportunidade de estender as atividades para fora do país onde está sediada, a organização opta pela Estratégia de Internacionalização. Outra estratégia de crescimento, geralmente usada para entrar em um novo mercado, é a Estratégia de Joint Venture, onde uma organização associa-se com outra, sem que cada uma perca sua identidade jurídica, num projeto específico de desenvolvimento ou produção de um produto ou serviço e esta associação é dissolvida automaticamente após o término do projeto. Ainda existe a Estratégia de Expansão que consiste em aproveitar uma situação potencial para conquistar mercado e/ou conduzir o processo de reposicionamento dos negócios da empresa.

- **Estratégia de Desenvolvimento** – é efetivada quando ocorre a predominância de pontos fortes e de oportunidades, cujo foco é a procura por novos mercados e clientes diferentes dos atuais ou novas tecnologias diferentes das atualmente empregadas na organização e este desenvolvimento se desdobra em:
  - **Desenvolvimento de Mercado:** abertura de novos mercados geográficos ou outros segmentos de mercado;
  - **Desenvolvimento de Produtos ou Serviço:** variações de características e melhorias aos produtos já presentes no mercado atual;
  - **Desenvolvimento Financeiro:** associação ou fusão de duas empresas, onde uma apresenta ponto fraco em recursos financeiros e grandes oportunidades no ambiente e a outra apresenta situação inversa em relação à primeira. Com a associação, a nova empresa passa a ter pontos fortes em recursos financeiros e grandes oportunidades no ambiente;
  - **Desenvolvimento de Capacidades:** associação ou fusão de duas empresas, onde uma apresenta ponto fraco em tecnologia e grandes oportunidades usufruídas e potenciais e a outra

apresenta situação inversa em relação à primeira. Com a associação, a nova empresa passa a ter pontos fortes em tecnologia e grandes oportunidades já usufruídas e também potenciais no ambiente;

- **Desenvolvimento de Estabilidade:** associação ou fusão de duas empresas, onde suas posturas estratégicas são idênticas, tornando suas evoluções uniformes quanto ao mercado;

Inicialmente, as estratégias devem ser estabelecidas levando em conta a situação da organização com o objetivo de aproveitar oportunidades de crescimento ou mesmo oportunidades de reagir a momentos adversos. A postura estratégica nasce da escolha consciente dentre as alternativas e ações visando cumprir a Missão da organização e serve de orientação para o estabelecimento de todas as estratégias políticas de médio e longo prazo decorrentes da Missão. Outros aspectos ainda podem influenciar a definição da postura estratégica, tais como: valores, atitudes, motivações e anseios dos proprietários e/ou executivos com poder de decisão. Diante da situação analisada em um dado momento, a organização pode escolher um tipo ou combinação dos vários tipos de estratégia, definindo sua Postura Estratégica.

## 3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

---

### 3.1 Conceito

O planejamento estratégico:

Corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado, (...) um exercício mental que é executado pela empresa independentemente de vontade específica de seus executivos (REBOUÇAS DE OLIVEIRA, 2004, p.35).

Para Stoner (1985, p.70) é o processo de planejamento formalizado e de longo alcance, empregado para se definir e atingir os objetivos organizacionais.

De acordo com Fishmann ; Almeida (1991, p.25), planejamento estratégico é:

Uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e reduzir riscos.

Oliveira (1995, p.46) classifica-o como um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vista a obter um nível de otimização na relação da empresa com seu ambiente.

Ameida (2001, p.13) acrescenta o caráter de ordenação das idéias e das pessoas, de forma a criar uma visão do caminho que se deve seguir.

## **3.2 Planejamento empresarial**

De acordo com Rebouças de Oliveira (2004, p.35) planejar é uma atividade que pressupõe um processo decisório e consiste em uma avaliação das implicações futuras de decisões tomadas no presente, proporcionando uma dimensão temporal significativa. Sendo assim, o exercício sistemático do planejamento visa reduzir a incerteza que envolve o processo decisório, delineando meios efetivos para atingir a situação futura desejada. O planejamento não deve ser confundido com previsão, projeção, predição ou resolução de problemas e seu resultado final é o plano, documento formal constituído através da consolidação das informações geradas no processo de planejamento. Portanto:

A atividade de planejamento é complexa em decorrência de sua própria natureza, qual seja, a de um processo de pensamento sobre o futuro, desenvolvido mediante a determinação de estados futuros desejados e a avaliação de cursos de ação alternativos a serem seguidos para que tais estados sejam alcançados. E tudo isso implica um processo decisório permanente, acionado dentro de um contexto ambiental interdependente e mutável (REBOUÇAS DE OLIVEIRA, 2004, p.36).

O Planejamento trata a empresa como um todo e envolve um conjunto complexo de decisões inter-relacionadas que devem ser separadas de forma hierárquica. Por isso, Rebouças de Oliveira (2004, p.45-51) afirma a existência de três tipos distintos de planejamento em uma organização:

### **3.2.1 Planejamento Estratégico:**

Visa sustentação mercadológica da organização; considera premissas básicas que a organização deve respeitar; é de responsabilidade dos níveis mais altos da organização e envolve a formulação de objetivos e cursos de ação.

### **3.2.2 Planejamento Tático:**

Decorre da decomposição dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico; é de responsabilidade dos gerentes dos níveis organizacionais inferiores e seu objetivo é de otimizar determinada área de resultado, utilizando eficientemente os recursos disponíveis;

### 3.2.3 Planejamento Operacional:

É um conjunto de partes do planejamento tático; compõem-se de documentos escritos que detalham metodologias de desenvolvimento do plano de ação para cada departamento e deve elencar os recursos necessários, procedimentos básicos, resultados esperados, prazo estabelecidos e os responsáveis pela implantação e execução.

De acordo com Rebouças de Oliveira (2004, p.47) o Planejamento Estratégico sozinho não será capaz de tratar de todos os aspectos da estratégia, uma vez que seus objetivos são de longo prazo e não compreendem ações imediatas. Sendo assim, os Planejamentos Tático e Operacional vão atuar de forma integrada e tratar de prazos mais curtos e ações a serem desenvolvidas no presente para garantir o sucesso do Planejamento Estratégico da organização realizando o ciclo dos três tipos de planejamento.

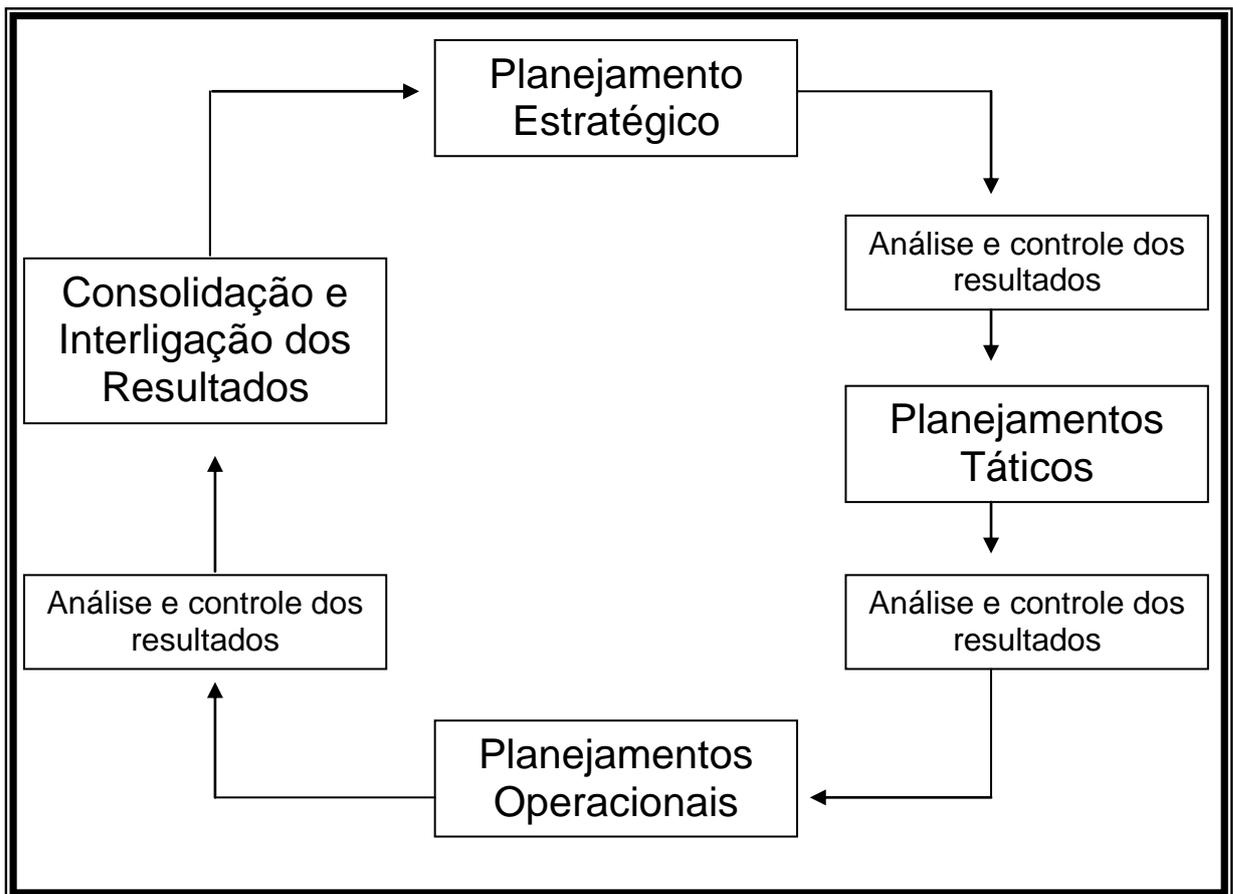


Figura 2 - Ciclo básico dos três tipos de planejamento. Fonte: Adaptado de Rebouças de Oliveira (2004, p.47)

Portanto, os três tipos de planejamento apresentados existem no mesmo espaço e tempo na organização com horizontes distintos e necessitam ser executados e acompanhados continuamente. Este ciclo de planejamento empresarial precisa ser revisado freqüentemente, ser flexível, aceitando mudanças necessárias devido a acontecimentos externos à empresa, e o processo de tomada de decisões deve ser rápido por parte dos executivos. O Planejamento Estratégico é o planejamento empresarial mais amplo, afetando toda organização, seguido dos Planejamentos Tático e Operacional e é a diretriz da organização, indicando a melhor direção a ser seguida, visando sua sustentação ou avanço no mercado em que está inserida.

### **3.3 Fases de elaboração do planejamento estratégico**

As organizações não são iguais, pois possuem diferentes ramos de atuação, linha de produtos e serviços, tecnologias, capital intelectual, faturamento, porte, etc. Diante disto, as fases elencadas a seguir devem ser adequadas à realidade de cada organização, pois não existe uma metodologia universal que se aplique infalível e imutavelmente a qualquer caso. Segundo Rebouças de Oliveira (2004, p.68-75) as fases básicas para elaboração do planejamento estratégico podem ser as seguintes:

#### **3.3.1 Fase I – diagnóstico estratégico**

Segundo Maquiavel apud Rebouças de Oliveira (2004, p.85) a realidade é como é, não como desejamos que ela fosse. Neste momento o executivo deve identificar como a empresa realmente está, fazendo um diagnóstico completo dentro de seu processo administrativo, mensurando o que a empresa tem de bom, regular ou ruim. Este diagnóstico pode ser dividido em quatro etapas:

- a. **Identificação da Visão:** para Rebouças de Oliveira (2004, p.69), trata-se dos limites visualizáveis dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla, ou seja, é o que a empresa quer ser. Neste momento é fundamental estabelecer uma

visão de forma tão clara quanto o objetivo de lucro, certificar-se de que a visão respeita os valores das pessoas, o foco deve ser nos consumidores, nos funcionários e por fim nos fornecedores e desenvolver na empresa uma cultura de atuação para resultados;

- b. Análise Externa:** verificação das ameaças e oportunidades que estão no ambiente da empresa, usando uma visão de dentro para fora, com o objetivo de melhor aproveitar ou evitar estas situações ambientais. É importante classificar e avaliar as oportunidades, usando como base os objetivos da empresa e garantir que todas as oportunidades atraentes possíveis foram identificadas e analisadas. Segundo Rebouças de Oliveira (2004, p.97-101), os executivos devem analisar uma série de aspectos para estabelecer ***oportunidades e ameaças***, principalmente, quanto ao conjunto de informações que o executivo utilizará e quanto à identificação e análise dos ramos de negócio do ambiente onde a empresa está.

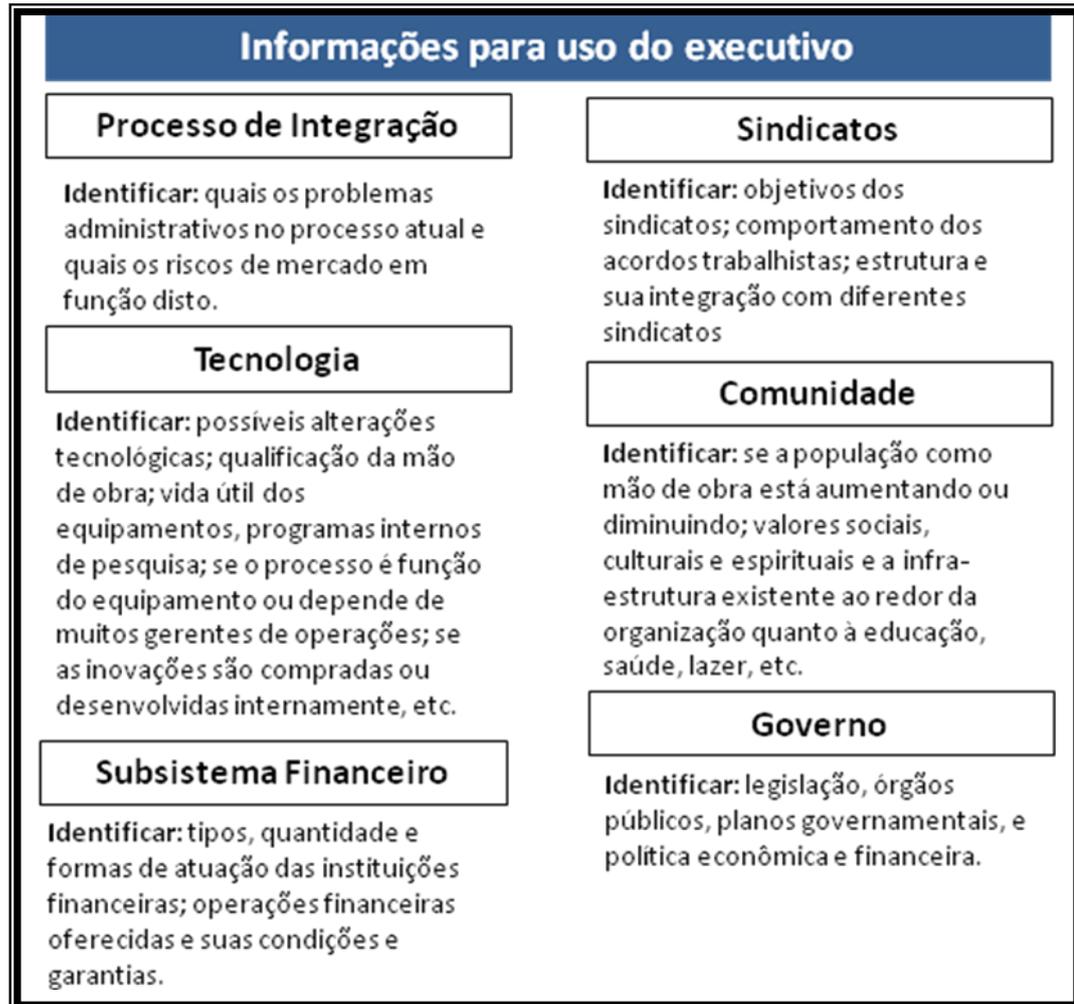
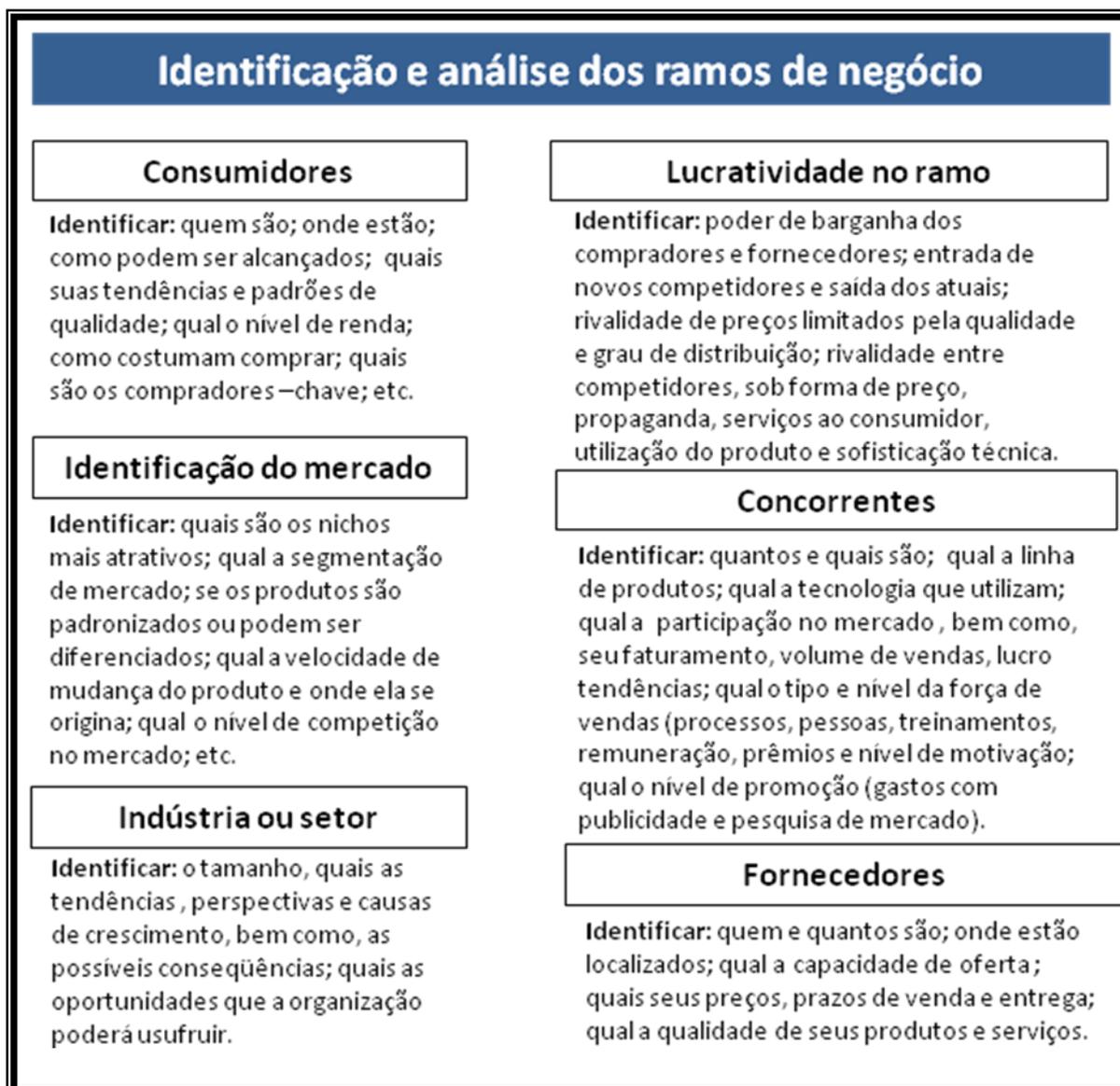


Figura 3 – Informações para uso do executivo. Fonte: Adaptado de Rebouças de Oliveira (2004, p.97-99)



**Figura 4 – identificação e análise dos ramos de negócio. Fonte: Adaptado de Rebouças de Oliveira (2004, p.99-101)**

Conclui-se que uma análise externa - cuja finalidade é estudar a relação entre a organização e o seu ambiente, o qual não pode ser controlado, mas afeta diretamente seu desempenho - é um processo muito complexo e o executivo deve usar várias fontes de informação, tais como: pesquisas realizadas pela própria organização no ambiente, dados fornecidos por agencias governamentais, universidades, Bolsa de Valores, Institutos de pesquisa, órgãos de classe, etc. O objetivo é obter-se o máximo de conhecimento das influências destas diversas variáveis ambientais sobre o negócio da organização a curto, médio e longo prazo.

**c. Análise Interna:** é uma busca e identificação dos pontos fortes, fracos e neutros da empresa, onde o Ponto Neutro é uma variável

identificada pela empresa, mas sem condições classificação como forte ou fraca devido a não haver parâmetro de avaliação para tal. O foco principal nesta análise é a estrutura organizacional e sua definição. Outro aspecto muito importante é identificação e utilização dos recursos intangíveis, tais como marca e desenvolvimento tecnológico. Para estabelecermos pontos fortes, fracos e neutros devemos analisar uma série de aspectos, tais como função de marketing, função finanças e função produção:

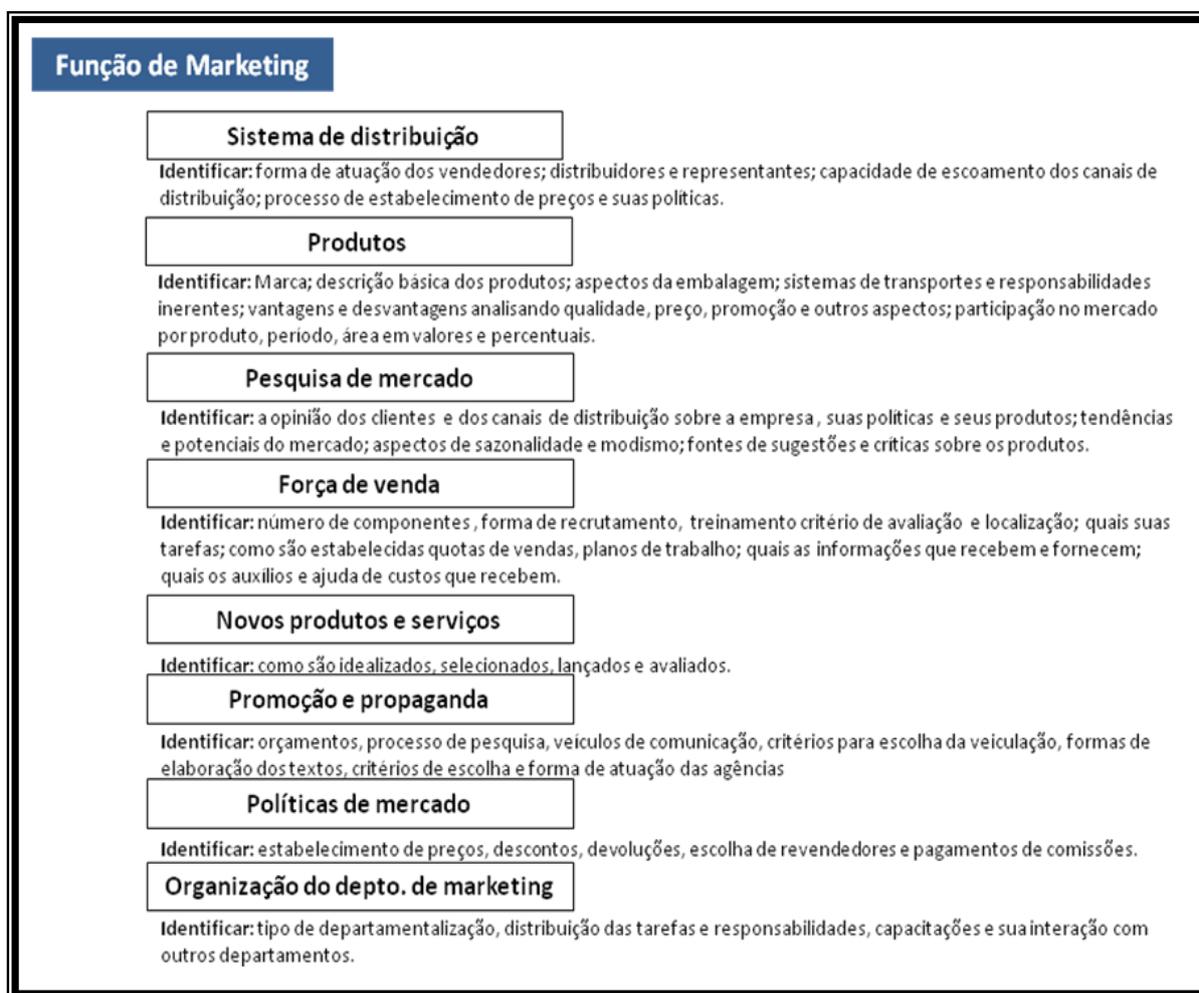


Figura 5 – Função de marketing. Fonte: Adaptado de Rebouças de Oliveira (2004, p.103-105)

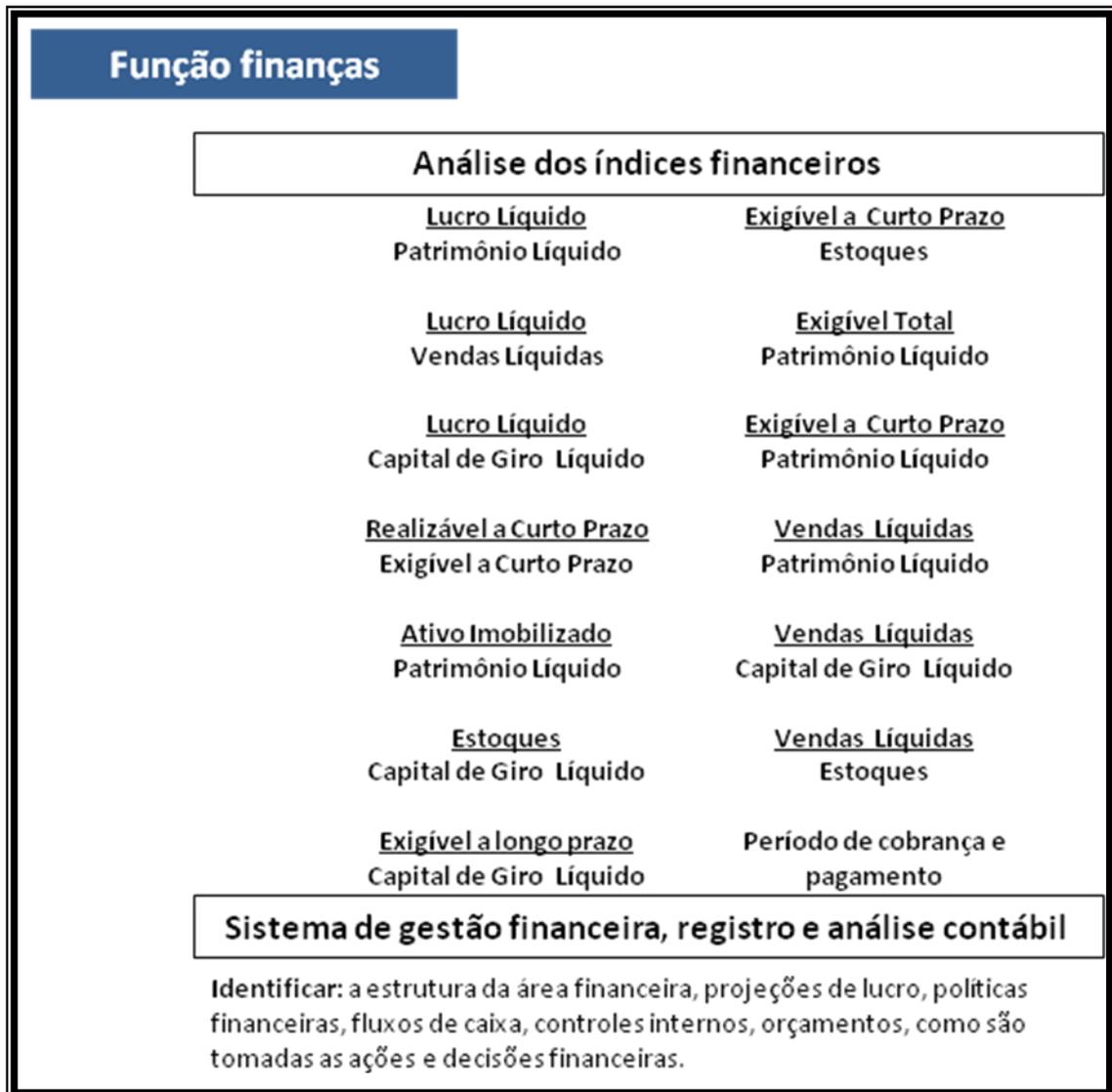
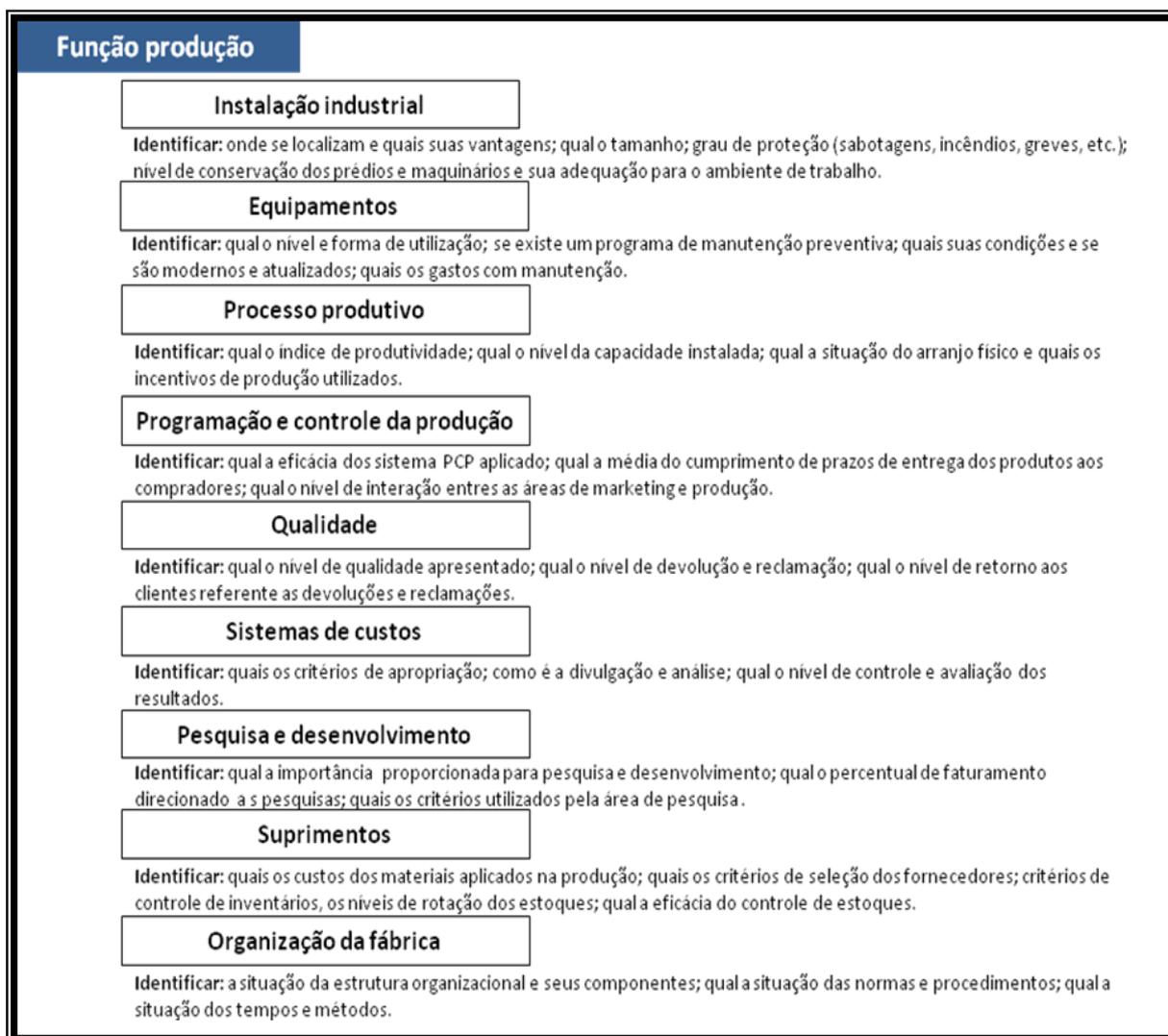


Figura 6 – Função de finanças. Fonte: Adaptado de Rebouças de Oliveira (2004, p.105-109)



**Figura 7 – Função produção.**Fonte: Adaptado de Rebouças de Oliveira (2004, p.109-111)

Não menos importantes, seguem outros pontos para análise interna nas organizações:

<p><b>Recursos humanos</b></p> <p>Identificar: qual a importância empregada no fator humano na empresa; qual o clima organizacional; a eficácia dos programas de recrutamento e seleção; qual o nível de motivação, produtividade, absenteísmo e rotação dos colaboradores; se existe um plano de cargos e salários, etc.</p>
<p><b>Aspectos organizacionais</b></p> <p>Identificar: estrutura, políticas, capacitação e habilidades da alta administração; sistemas de informações operacionais e gerenciais; normas e procedimentos operacionais; acordo com sindicatos; portfólio de produtos e serviços, etc.</p>
<p><b>Abrangência dos processos</b></p> <p>Identificar: se a organização como um todo é considerada como um sistema; quais as áreas funcionais, unidades organizacionais, grupos de indivíduos e indivíduos.</p>
<p><b>Níveis de controle e avaliação</b></p> <p>Identificar: como o executivo da organização avaliam e controlam o sistema da organização: pela eficiência, eficácia ou efetividade.</p>
<p><b>Fontes para avaliação de pontos fortes e fracos</b></p> <p>Base histórica da empresa; opiniões pessoais; opiniões de consultores e de executivos da organização; análise em literatura e análise orçamentária.</p>
<p><b>Tipos de coleta de informações para análise interna</b></p> <p>Observação pessoal; conversas pessoais; questionários; experiência e prática; documentação do sistema ou periódicos, revistas; reuniões; indicadores econômicos e financeiros; membros do conselho de administração e conselho fiscal.</p>

Figura 8 – Outros pontos para análise interna. Fonte: Adaptado de Rebouças de Oliveira (2004, p.111-113)

**d. Análise dos Concorrentes:** esta etapa é uma decomposição da análise externa e tem o objetivo de detalhar o nível de conhecimento que se tem dos concorrentes. É necessário o executivo usar de empatia ao efetuar a análise externa e interna de seus principais concorrentes e elaborar detalhadamente um plano estratégico de cada um dos seus principais concorrentes. É primordial obter um sistema de informações estratégicas a respeito da atuação passada e presente dos principais concorrentes, pois o fruto deste trabalho é estabelecer a vantagem competitiva de nossa empresa e a vantagem competitiva de cada um dos concorrentes. A Vantagem Competitiva deve ser real (reconhecida pelo mercado), sustentada (pontos fortes) e que se mantenha ao longo de um período de tempo.

### 3.3.2 Fase II – missão da empresa

Segundo Rebouças de Oliveira (2004, p. 76-77), nesta fase será estabelecida a razão de ser da empresa, bem como, seu posicionamento estratégico. É o momento que a organização reconhece qual o motivo de sua existência e assim, fica mais fácil traçar seus rumos para o futuro.

Qual é o nosso negócio?... A questão é que tão raramente perguntamos – ao menos de forma clara e direta – e tão raramente dedicamos um estudo e uma reflexão adequados que são talvez a mais importante causa do fracasso dos negócios (PETER DRUCKER apud REBOUÇAS DE OLIVEIRA, 2004, p.125).

Ainda de acordo com Rebouças de Oliveira (2004, p. 76-77), a fase de elaboração da missão é cumprida através das etapas a seguir:

- **Estabelecimento da Missão:** é um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar, envolve expectativas de satisfazer alguma necessidade do ambiente externo e vai muito além do objetivo social firmado no contrato ou estatuto social. Ela é o motivo central do planejamento estratégico. O ponto de partida do estabelecimento da Missão é uma análise de algumas questões como:
  - qual a razão de ser da empresa?
  - qual a natureza dos negócios da empresa?
  - quais são os tipos de atividades em que a empresa deve concentrar seus esforços no futuro?
  - definição das áreas de atuação prioritárias em que devem ser aplicados os recursos disponíveis
  - o consenso de uma opinião de que os esforços e os recursos dirigidos aos alvos estabelecidos no horizonte da missão serão bem-sucedidos.
- **Estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais:** são os compromissos que a empresa se impõe, agora e no futuro, com o objetivo de cumprir a missão e representam os setores de atuação dentro da missão, os quais se referem a produtos e serviços ou mesmo segmento de mercado.
- **Estruturação e debate de cenários:** através de dados e informações estratégicas o executivo pode desenvolver cenários que retratem situações

futuras resultantes da combinação de tendências históricas e eventos específicos. Os cenários podem ser estruturados sobre situações de mais provável, de otimista e de pessimista. Sua elaboração pode se fundamentar com:

- o pensamento estratégico (idealização de situação futura não necessariamente com interligação com o presente e o passado);
  - o estabelecimento de base de dados socioeconômicos e de infra-estrutura;
  - debates com o setor empresarial e estreita interação com a comunidade técnico-científica;
  - uma abordagem sistemática e multidisciplinar e
  - uma metodologia estruturada e desenvolvida para o estabelecimento de cenários.
  - Os cenários são estruturados mediante duas formas básicas: a **projetiva** - restringe-se a fatores e variáveis conhecidos e objetivos, usa modelos quantitativos e deterministas, explica o futuro pelo passado e considera o futuro como único e certo - e a **prospectiva** – considera o futuro como múltiplo, incerto e determinante da ação presente, usa fatores e variáveis qualitativas, subjetivas, conhecidas ou não, quantificáveis ou não e tem visão global.
- **Estabelecimento da postura estratégica:** De acordo com o que foi estabelecido no diagnóstico estratégico, após analisar sua situação interna e externa atual, a empresa adota uma maneira que se denomina mais adequada visando alcançar seus propósitos dentro da missão. Esta é a postura estratégica.
  - **Estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas:** as grandes orientações estratégicas da empresa são divididas nesta etapa entre as Macroestratégias – grandes ações adotadas visando atuar nos propósitos atuais e futuros identificados dentro da missão – e as Macropolíticas – grandes orientações que toda a empresa deve respeitar e que irão agilizar as ações estratégicas – e complementam a fase do delineamento da missão.

Rebouças de Oliveira (2004, p.150-151) sugere três modelos de formulários para ilustração de como desenvolver a Fase II – Missão da Empresa:

Planos	Estabelecimento da missão e dos propósitos	Data .../.../...	Nº
<i>A missão da empresa é:</i>			
	<b>Propósitos</b>	<b>Justificativas</b>	

Figura 9: Formulário de estabelecimento da missão e dos propósitos da empresa. Fonte: Adaptado de Rebouças de Oliveira (2004, p.150)

Planos	Estabelecimento da postura estratégica	Data .../.../...	Nº
	<b>Básica</b>	<b>Justificativas</b>	
	<b>Suplementares</b>	<b>Justificativas</b>	

Figura 10: Formulário de estabelecimento da postura estratégica da empresa. Fonte: Adaptado de Rebouças de Oliveira (2004, p.150)

Planos	Estabelecimento de macroestratégias e macropolíticas	Data .../.../...	Nº
	<b>Macroestratégias</b>	<b>Justificativas</b>	
	<b>Macropolíticas</b>	<b>Justificativas</b>	

Figura 11: Formulário de estabelecimento de macroestratégias e macropolíticas da empresa. Fonte: Adaptado de Rebouças de Oliveira (2004, p.151)

### 3.3.3 Fase III – instrumentos prescritivos e quantitativos

De acordo com Rebouças de Oliveira (2004, p.78-80), nesta fase, prescritivamente, deve ser explicitado como a empresa fará para alcançar a situação desejada na visão estabelecida, de acordo com: os propósitos estabelecidos dentro de sua missão, sua postura estratégica, sua macropolítica e suas ações macroestratégicas. Para tratar este instrumento prescritivo o executivo deve seguir as seguintes etapas:

- **Estabelecimento de objetivos, desafios e metas:** após o cruzamento das análises feitas anteriormente, considerando fatores externos e internos, bem como, os cenários elaborados, o executivo estabelece formalmente o **Objetivo** da empresa, ou seja, o alvo, o foco central para o qual toda a empresa direcionará seus esforços. Hierarquicamente, torna-se necessário o estabelecimento dos **Objetivos Funcionais** para cada área funcional (marketing, produção, finanças, etc.) da empresa de acordo com sua peculiaridade, podendo apresentar vários níveis de objetivos funcionais. Estes objetivos funcionais podem ser parte dos planejamentos táticos da empresa. A realização destes objetivos será perseguida continuamente, exigindo esforço extra para modificação da situação atual, e está vinculada a uma quantificação de prazos estabelecidos, surgindo o que Rebouças de Oliveira (2004, p.78) atribuiu o nome de **Desafio** (situação desejada + prazo). Identificados os objetivos funcionais e seus prazos, devemos elencar cada passo a ser cumprido para alcançar os desafios e objetivos a este detalhamento Rebouças de Oliveira (2004, p.78) conceituou como sendo a **Meta**. Desta maneira, partimos da estratégia geral para o detalhe de cada área funcional e neste momento cada área tem consciência de seus objetivos, passos e prazos para contribuir com a estratégia geral da empresa.
- **Estabelecimento de estratégias e políticas funcionais:** cada área funcional deve estabelecer suas próprias estratégias e a partir destas desenvolver suas políticas. As políticas funcionais servirão de orientação para tomada de decisões e seguirão fundamentalmente a política geral da empresa. A definição dos níveis de delegação, faixas de valores e quantidades limites de

abrangências das estratégias e ações para consecução dos objetivos constarão na política funcional.

- **Estabelecimento dos projetos e planos de ação:** neste momento descemos mais um nível na pirâmide organizacional e estratégica e, através dos **Projetos**, os executivos determinam os trabalhos a serem feitos com responsabilidades de execução, resultados esperados com quantificação de benefícios, prazos para execução, os recursos humanos, financeiros, materiais e equipamentos a serem empregados. Caso existam projetos homogêneos – em relação ao seu objetivo maior – dentro das áreas funcionais, podem ser criados **Programas** para acompanhar um conjunto de projetos. Finalmente chegamos ao Plano de Ação, que deve ser desenvolvido a partir das estratégias funcionais e serão consolidados através de um conjunto de projetos.

Do plano de ação decorre uma série de atividades previstas que necessitarão da ponderação dos instrumentos quantitativos do planejamento estratégico, representado em sua essência pelo planejamento orçamentário, de acordo com Rebouças de Oliveira (2004, p.79-80). As projeções econômico-financeiras realizadas de acordo com a estrutura organizacional da empresa são extremamente importantes, pois consolidam os aspectos de realizações da empresa (receitas, despesas e investimento) e geralmente faz parte do processo decisório do cotidiano da empresa.

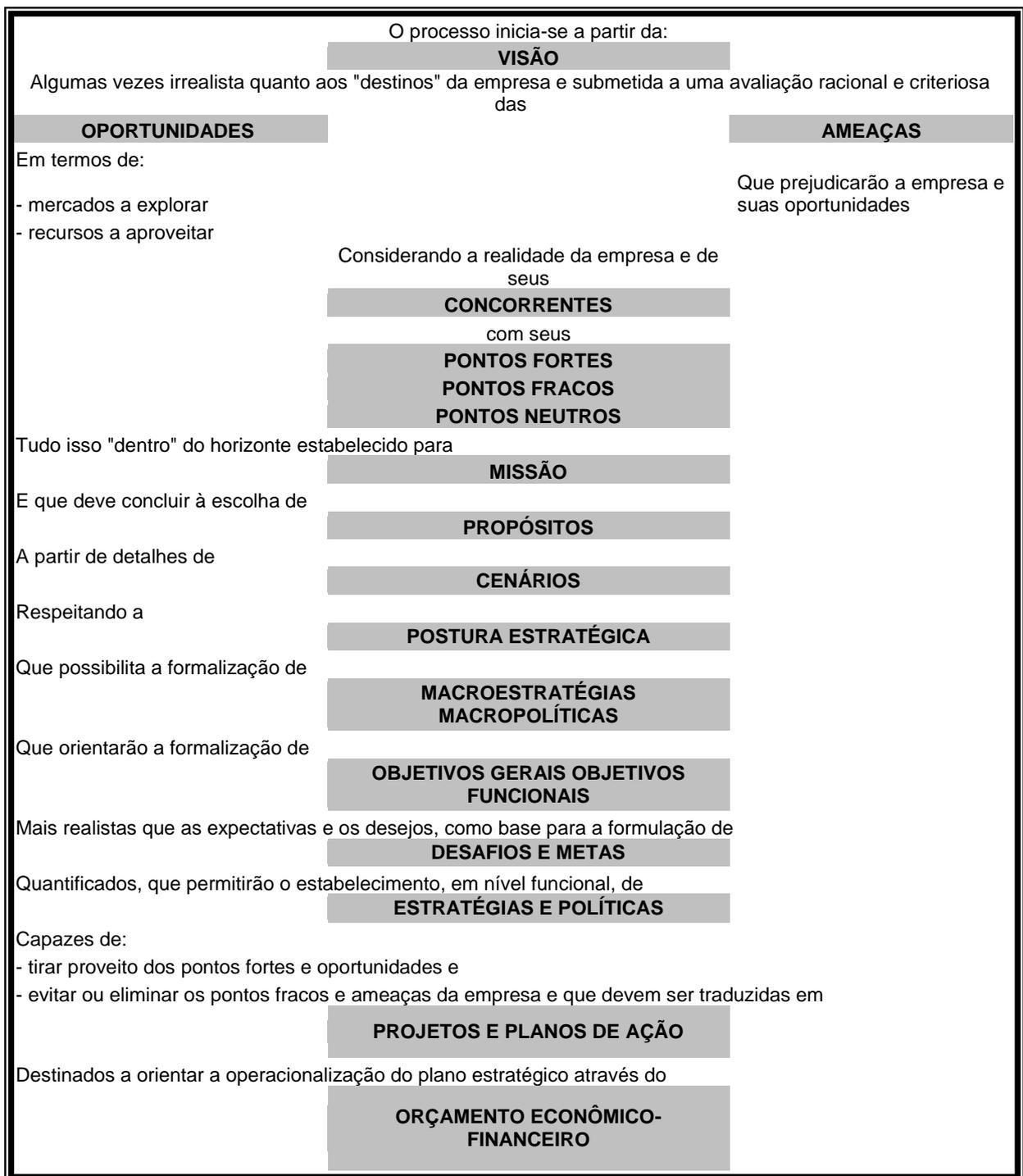
### 3.3.4 Fase IV – controle e avaliação

Para Rebouças de Oliveira (2004, p.80-82), é necessário assegurar a realização dos objetivos, desafios, metas, estratégias e projetos estabelecidos para monitoramento contínuo e verificação de “como a empresa está indo”. Seria muito interessante que o controle e a avaliação fossem realizados passo a passo no desenvolvimento do planejamento estratégico, desta maneira, o entendimento do processo como um todo seria reforçado.

Mediante cada situação real a ser avaliada e controlada podem ser aplicados os seguintes métodos:

- avaliação de desempenho;
- comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos;
- análise dos desvios dos objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos;
- tomada de ação corretiva provocada pelas análises efetuadas;
- acompanhamento para avaliar a eficiência da ação de natureza corretiva e
- adição de informações ao processo de planejamento, para desenvolver os ciclos futuros da atividade administrativa.

Em resumo, segue uma síntese com todo o processo do planejamento:



**Figura 12: Processo de planejamento estratégico. Fonte: Adaptado de Rebouças de Oliveira (2004, p.81)**

### 3.4 Implementando o planejamento estratégico

Segundo Thompson JR ; Strickland III (2000, p.26-27), o desenvolvimento de missão e visão estratégicas, estabelecimento de objetivos e a decisão sobre uma estratégia são tarefas gerenciais básicas de estabelecimento de rumo, porém, poderão ocorrer mudanças ao longo de um período, onde imprevistos, oportunidades e novas ameaças forçam a reformulação da estratégia. Portanto, a fase de implementação é a mais difícil e que consome maior tempo do gerenciamento estratégico.

A fase de implementação consiste em ver o que é necessário para fazer a estratégia funcionar, atingir o desempenho programado e dentro do prazo estipulado. De acordo com Thompson JR ; Strickland III (2000, p.27) esta fase inclui os aspectos abaixo:

- Desenvolver uma organização capaz de executar a estratégia com sucesso;
- Desenvolver orçamentos que direcionam os recursos para atividades internas críticas para o sucesso estratégico;
- Estabelecer políticas de apoio à estratégia;
- Motivar as pessoas para perseguir os objetivos energicamente e, se necessário, modificar seu comportamento de trabalho para adequar melhor as necessidades para execução da estratégia com sucesso;
- Associar a estrutura de recompensas com a realização dos resultados programados;
- Criar uma cultura corporativa e clima de trabalho que conduzam à implementação da estratégia de maneira bem-sucedida;
- Instalar uma série de sistemas internos de apoio que capacitem o pessoal para executar seu papel estratégico eficientemente todos os dias;
- Instituir as melhores práticas e programas de melhoria contínua e
- Exercer a liderança interna necessária para avançar com a implementação e continuar melhorando a maneira de execução da estratégia.

Para Thompson JR ; Strickland III (2000, p.27), a fase de implementação:

É um processo, não um evento. Ela acontece por meio do efeito cumulativo de muitas decisões administrativas sobre como fazer as coisas e como criar adaptações mais fortes entre a estratégia e as práticas operacionais internas e muitas ações incrementais por parte dos grupos de trabalho e das pessoas da organização.

Quando da fase de implementação, segundo Thompson JR ; Strickland III (2000, p.29), surge a necessidade de avaliação de desempenho e início dos ajustes corretivos devido às mudanças que estão ocorrendo efetivamente no plano real das organizações. Inicia-se então o ciclo da Gerência Estratégica, a qual tem a incumbência de procurar atingir um melhor desempenho para a estratégia que está sendo executada, através de aperfeiçoamento, refinando conteúdo e execução. Neste momento não se institui mudanças radicais na estratégia. A persistência na melhoria da estratégia é frequentemente a chave do sucesso, pois uma mudança radical na estratégia durante a implementação pode ser prejudicial para os colaboradores e para os clientes.

Kaplan ; Norton (2004, p.6) enfatizam que é preciso atenção durante a execução da estratégia na organização. Mencionam ainda que:

Estudo mais recente da Bain & company analisou o desempenho de grandes empresas (definidas como aquelas com receita acima de US\$ 500 milhões) em sete países desenvolvidos – Estados Unidos, Austrália, Reino Unido, França, Alemanha e Japão – durante os melhores dez anos de todos os tempos da história da economia, 1988 a 1998. Apenas uma em cada oito dessas empresas desfrutou de pelo menos 5,5% de taxa de crescimento real acumulada por ano de seu lucro concomitantemente com retornos para os acionistas acima do custo de capital. Mais de dois terços destas empresas tinham planos estratégicos que previam metas de crescimento real acima de 9% ao ano. Menos de 10% destas empresas atingiu a meta. Sem dúvida, a maioria das empresas não é bem sucedida na implementação da estratégia. Em contraste com essa marca sombria, as empresas que adotaram o Balanced Scorecard como pedra fundamental de seus sistemas gerenciais superaram esta tendência negativa. Implementaram novas estratégias com eficácia e rapidez. Usaram o Balanced Scorecard para descrever suas estratégias e depois interligaram seus sistemas gerenciais ao Balanced Scorecard e, por conseguinte, à estratégia. Dessa maneira, demonstram um princípio fundamental do Balanced Scorecard: “O que se pode medir, se pode gerenciar” (KAPLAN & NORTON, 2004, p.6).

A implementação do planejamento estratégico necessita de um sistema que consiga mostrar clara e resumidamente qual a visão, missão, políticas e valores da organização; qual o principal objetivo estratégico geral; quais os objetivos de cada departamento ou cada unidade de negócio e onde eles se encaixam na

estratégia geral; o que, quando e como será medido durante a fase de gerenciamento estratégico e como os resultados serão divulgados. Também é muito importante uma base de dados confiável, de onde a organização extrairá as informações para o gerenciamento estratégico..

## 4 GERENCIAMENTO ESTRATÉGICO COM O USO DO BALANCED SCORECARD

---

### 4.1 Conceito

Segundo Kaplan ; Norton (2004, p.VII-IX), Balanced Scorecard é um sistema balanceado de mensurações, composto de quatro perspectivas equilibradas: indicadores financeiros (indicadores de resultado) e não financeiros (clientes, processos internos e aprendizado e crescimento). As medidas financeiras refletem o desempenho passado, são extraídas do modelo contábil tradicional e apesar de ter sua utilidade desde que empregada no momento e análises corretos, são insuficientes para administrar uma empresa e guiar sua gestão estratégica. E ainda concluem que:

O Balanced Scorecard é uma ferramenta que materializa a visão e a estratégia da empresa por meio de um mapa coerente com objetivos e medidas de desempenho, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Tais medidas devem ser interligadas para comunicar um pequeno número de temas estratégicos amplos, como o crescimento da empresa, a redução de riscos ou o aumento de produtividade (KAPLAN ; NORTON,1997, p.24-25;44).

Para Kaplan ; Norton apud Polo, Rocha ; Soares (2005, p.70-71), a capacidade que uma empresa tem de mobilização e exploração de Ativos Intangíveis torna-se um fator predominante para sua competitividade no mercado global em que vivemos. O Balanced Scorecard é um sistema de gestão estratégica de longo prazo, pois deriva de um processo hierárquico fundamentado pela missão e estratégia, composto por medidas que representam o equilíbrio entre indicadores externos, voltados para acionistas e clientes, e as medidas internas dos processos críticos de negócios, inovação aprendizado e crescimento. O executivo pode usar esta ferramenta para avaliar o quanto de valor suas unidades de negócios geram para seus clientes, atuais e futuros, e como as capacidades internas e os investimentos em pessoal, sistemas e procedimentos devem ser aperfeiçoados.

## 4.2 Objetivos

Os objetivos do Balanced Scorecard são, segundo Kaplan ; Norton (1997, p.9):

- - **Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia:** o processo de scorecard tem início com um trabalho de equipe da alta administração para traduzir a estratégia de sua organização em objetivos estratégicos específicos. Estes objetivos são dispostos em um diagrama evidenciando a relação de causa e efeito em todas as perspectivas da organização: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento (Mapa Estratégico). Para cada objetivo devem ser estabelecidas as medidas de desempenho, visando a análise rápida da performance de forma menos subjetiva possível;
- - **Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas:** transmitir os objetivos e medidas a toda organização através de jornais internos, quadros de avisos, apresentações pessoais e outros, com o intuito de mostrar aos colaboradores os objetivos críticos que devem ser alcançados para que a estratégia da organização seja bem-sucedida.
- - **Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas:** os altos executivos deverão estabelecer metas que, se alcançadas, transformarão a empresa.
- - **Melhorar o feedback e o aprendizado estratégico:** o quarto processo gerencial incorpora ao scorecard um contexto de aprendizado estratégico, o que é, segundo os autores, o aspecto mais inovador e importante de todo o método. Pois cria instrumentos para o aprendizado organizacional em nível executivo.

### 4.3 Perspectivas

De acordo com a lógica estabelecida pelo método, um Balanced Scorecard deve possuir os seguintes componentes ou perspectivas Kaplan ; Norton (2004, p.7):

- **Perspectiva financeira:** O desempenho financeiro, indicador de resultado, é o critério definitivo do sucesso da organização. A estratégia descreve como a organização pretende promover o crescimento de valor sustentável para os acionistas. Normalmente esta perspectiva está ligada à lucratividade, receita operacional e o EVA – Evaluation Value Added ou Avaliação do Valor Adicionado;
- **Perspectiva clientes:** O sucesso com os clientes-alvo é o principal componente da melhora do desempenho financeiro. Além de medir através de indicadores de resultado como satisfação, lucratividade por cliente, retenção e crescimento através de novos clientes, a perspectiva de clientes define a proposta de valor para segmentos de clientes-alvo (por exemplo: o que a empresa prioriza: rapidez na produção, pontualidade na entrega ou produtos inovadores). A escolha da proposição de valor para os clientes é elemento central da estratégia.
- **Perspectiva de processos internos:** Os processos internos criam e cumprem a proposição de valor para os clientes. O desempenho dos processos internos é um indicador de tendência de melhorias que terão impacto junto aos clientes e nos resultados financeiros. As medidas são voltadas para os processos mais relevantes na satisfação do cliente, tais como fases de inovação (criação de produtos), operações (produção) e pós-venda;
- **Perspectiva de aprendizado e crescimento:** Identifica a estrutura que a empresa deverá construir para gerar melhorias de longo prazo, analisando tecnologia e capacidades atuais versus as futuras, Seu foco é nas pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais e as medidas são: satisfação, retenção, treinamento e habilidades dos funcionários. Os objetivos de aprendizado e crescimento descrevem como pessoas, tecnologia e clima organizacional se conjugam para sustentar a estratégia. As melhorias nos

resultados de aprendizado e crescimento são indicadores de tendências para os processos internos, clientes e desempenho financeiro. De acordo com Kaplan ; Norton (2004, p.7-14), os ativos intangíveis, que são a fonte definitiva de criação de valor sustentável, estão presentes nesta perspectiva e podem ser classificados em três categorias: Capital Humano (habilidades, talento e conhecimento dos colaboradores); Capital da Informação (banco de dados, sistemas de informação, redes e infra-estrutura tecnológica) e Capital Organizacional (cultura, liderança, alinhamento dos colaboradores, trabalho em equipe e gestão do conhecimento). O desenvolvimento e o alinhamento dos ativos intangíveis induzem a melhorias no desempenho dos processos, que, por sua vez, impulsionam o sucesso para os clientes e acionistas.

Assim, Kaplan ; Norton (2004, p.7), apontam que os objetivos das quatro perspectivas interligam-se uns aos outros numa cadeia de relações de causa e efeito, e como a estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causa e efeito, as medidas das quatro perspectivas do Balanced Scorecard evidenciam os resultados e comunicam seus significados para a estratégia.

#### **4.4 Princípios**

Para que a aplicabilidade da ferramenta Balanced Scorecard seja atingida em sua plenitude, Kaplan ; Norton apud Polo, Rocha ; Soares (2005, p.72) afirmam que:

A organização deve ter uma gestão orientada à sua estratégia, usando o Balanced Scorecard como facilitador, seguindo cinco princípios – que também podem ser entendidos como passos fundamentais para a efetiva implementação do modelo.

Então, seguem os cinco princípios do Balanced Scorecard:

- **Mobilizar a mudança por meio da Liderança Executiva**
  - Patrocínio do Presidente;
  - Engajamento do time executivo;
  - Novo modelo de gestão e
  - Uma cultura de desempenho.

É de enorme importância evidenciar que as mudanças que estão sendo implementadas vem do alto escalão com o apoio do diretor, dono ou presidente da organização, bem como, mostrar que este alto escalão já está aplicando novos comportamentos visando disseminar esta consciência estratégica.

▪ **Traduzir a estratégia em termos operacionais**

- Missão e Visão;
- Mapas estratégicos e
- Metas, indicadores e iniciativas.

Formalizar a estratégia e divulgá-la alcançando todos os níveis da organização.

• **Alinhar a Organização à Estratégia**

- O papel corporativo;
- A relação da empresa como um todo e suas unidades de negócio e
- A relação entre as unidades de negócios e suas áreas funcionais.

Identificar como a organização está, quais são os pontos fortes e fracos e o que ela deverá melhorar para atingir os objetivos estratégicos.

▪ **Transformar a estratégia em tarefa diária de todos**

- Consciência estratégica;
- Scorecards Pessoais e
- Incentivos vinculados.

Disseminar a cultura estratégica e determinar qual o papel de cada um nesta nova realidade, bem como, evidenciar de que maneira isto será monitorado, qual o mínimo esperado e quais os incentivos para o atingimento das metas.

▪ **Converter a estratégia em um processo contínuo**

- Planejamento e Orçamento;
- Sistemas de informações e análise;
- Sistema de feedback;
- Reuniões gerenciais e
- Aprendizado e adaptação.

Viabilizar o projeto estratégico, através de suporte financeiro, identificar as formas de colher as informações da organização através de seu banco de dados,

definir as formas de análise (monitoramento) e divulgação das informações colhidas em todos os níveis da organização e melhorar os pontos que necessitem de alguma atenção especial.

#### 4.5 Processo de montagem de um scorecard

Kaplan ; Norton (2004, p.VII) iniciaram sua rica experiência em 1990 com projetos de pesquisa envolvendo várias empresas e visando desenvolver maneiras de medir o desempenho organizacional, resultou no conceito que conhecemos hoje como sistema balanceado de mensurações: Balanced Scorecard. Os tipos de medidas foram desenvolvidas e aperfeiçoadas com o objetivo de gerenciar os indicadores financeiros e os ativos intangíveis, buscando o equilíbrio entre eles. Pois, se a organização não se mobilizar com eficácia na gerência de seus ativos intangíveis sob as três perspectivas: clientes, processos internos e crescimento perderá grandes oportunidades de criação valor.

À medida em que avançavam nas suas experiências de implantação da ferramenta Balanced Scorecard, Kaplan ; Norton (2004, p.VIII), puderam perceber que este sistema de mensuração baseado na estratégia tornou efetivamente possível solucionar o problema de como comunicar e implementar a estratégia em todos os níveis da organização. Afinal, estudos mostravam que na década de 90, 70% a 90% das organizações que partiam para a implementação de novas estratégias eram mal-sucedidas, pois os colaboradores ouviam as novas declarações de Missão, Visão e Estratégia, mas não entendiam o significado delas.

Apesar de cada organização ser peculiar, de acordo com Kaplan ; Norton (1997, p.314-324), existe um processo a ser seguido por qualquer empresa para montagem de um Balanced Scorecard. Este processo é composto por quatro etapas:

**Etapa 1: Arquitetura do Programa de Medição:** neste momento é necessário buscar a compreensão e analisar os direcionadores do negócio: Missão, Visão e Valores, em seguida, resgatar as diretrizes estratégicas gerais e verificar sua coerência com estes direcionadores e capacitar a equipe interna, engajada ao projeto do BSC, para o processo contínuo de análise da estratégia organizacional. Nesta etapa, devido a complexidade e diversificação das organizações, deve ser **selecionada a unidade** de negócio que possua uma cadeia de valores completa (inovação, operações, marketing, vendas e serviços) com seus próprios produtos e

clientes, canais de distribuições, instalações de produção e alocações de custo definidas. Em seguida deve ser **analisado o relacionamento** entre cada unidade, bem como, o relacionamento delas com a organização como um todo. Vale a observação de que um Scorecard em nível corporativo pode ser uma tarefa inicial complexa.

**Etapa 2: Definição dos Objetivos Estratégicos:** este é o momento de encaixar os objetivos estratégicos às quatro dimensões do BSC. Inicialmente é necessário dividi-los em grandes temas estratégicos para que seja possível dar seqüência a esta fase, onde o responsável pelo projeto BSC realizará **entrevistas** com cada alto executivo, comunicando o conceito do BSC, respondendo dúvidas sobre este conceito, conhecendo as preocupações dos executivos, identificando conflitos potenciais entre os participantes e obtendo informações iniciais sobre como traduzir a estratégia em objetivos e medidas do Scorecard. De posse destas informações, a equipe do projeto BSC se reúne para **sintetizar** as respostas obtidas com cada alto executivo, listando e classificando os objetivos nas quatro perspectivas do BSC. Finalmente, ocorre o Workshop com a equipe da alta administração, através do debate sobre Missão, Visão, Valores e Estratégia até que seja alcançado um consenso. Em seguida, a discussão passa para outro nível direcionado, pelo responsável pelo projeto BSC, para que o grupo responda a questões referentes às quatro perspectivas seqüencialmente e ao final da reunião será identificada uma quantidade reduzida de objetivos estratégicos em cada perspectiva.

**Etapa 3: Escolha e Elaboração de Indicadores:** agora devem ser selecionados os indicadores que melhor comuniquem a estratégia, porém, um lembrete: o scorecard é único e deve conter vários indicadores únicos dispostos de maneira balanceada dentre as perspectivas, contendo entre 20 e 25 indicadores, como segue:

**Financeira: 5 indicadores**

**Clientes: 5 indicadores**

**Processos Internos: 8 indicadores**

**Aprendizado e Crescimento: 5 indicadores**

Para cada indicador selecionado acima, torna-se necessário fazer uma descrição pormenorizada de como será o critério de medição ao longo do tempo, tais

como: descrição do medidor, escalas, benchmarking, frequência, polaridade, fonte de dados, responsáveis

**Etapa 4: Elaboração do Plano de Implementação:** nesta etapa define-se como será monitorada e controlada a estratégia da organização, qual a frequência para reuniões, como serão comunicadas as mudanças de rumo e alterações da estratégia, qual será a base para coleta das informações para obtenção dos indicadores estipulados

#### 4.6 Mapas estratégicos

Segundo Kaplan ; Norton (2004, p.X-XI) uma inovação tão importante quanto o próprio Balanced Scorecard é a utilização de um diagrama que descreve a estratégia, identificando as relações de causa e efeito explícitas nas quatro perspectivas, chamado de Mapa Estratégico. Por ter uma forma gráfica e resumida que pode ser fixado nas paredes ou murais, esta interface é muito apreciada pelos executivos, pois facilita a visualização da estratégia da empresa, tornando-a natural e vigorosa. Portanto, é importante mencionar que:

Embora o mapa estratégico de cada organização fosse diferente de todos os demais, refletindo a diversidade de setores e de estratégia, percebemos o surgimento de um padrão básico, depois de contribuir para o desenvolvimento de centenas de mapas estratégicos. E assim, formulamos um mapa estratégico genérico, que servisse como ponto de partida para qualquer organização, em qualquer setor de atividade (KAPLAN ; NORTON (2004, p.X-XI).

De acordo com Kaplan ; Norton (2004, p.10), o modelo de Mapa Estratégico Genérico abaixo é uma evolução do modelo simples das quatro perspectivas do Balanced Scorecard. Ele acrescenta uma segunda camada de detalhes que ilustra a dinâmica temporal da estratégia, melhorando a clareza de entendimento, foco e gerenciamento dos objetivos e indicadores.

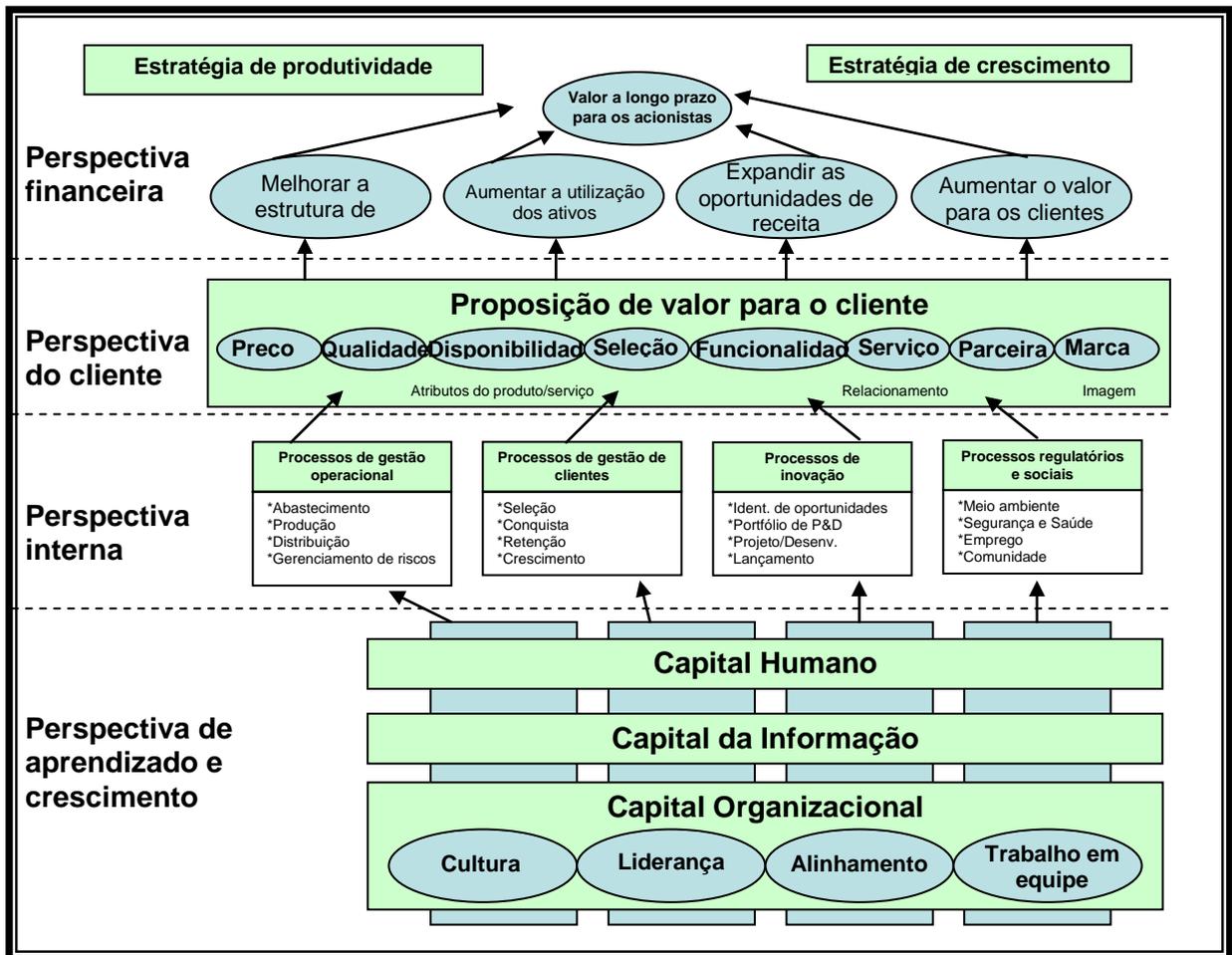


Figura 13: O mapa estratégico representa como a organização cria valor. Fonte: Adaptado de Kaplan ; Norton (2004, p.11)

#### 4.7 A importância dos ativos intangíveis

Para Kaplan ; Norton (2004, p.14), o modelo de Mapa Estratégico acima, descreve como os componentes da perspectiva de aprendizado e crescimento impulsionam melhorias de desempenho nos processos internos da organização que, por conseguinte, servem de alavancagem no fornecimento de valor para os clientes, o que gera retorno financeiro à organização e finalmente aumenta o valor de retorno ao acionistas e comunidade.

Estes três componentes, principalmente o Capital Humano, serão responsáveis pela efetiva execução dos planos estratégicos e por isso são considerados como de fundamental importância para a estratégia. Diante disto:

Quando todos os três componentes da perspectiva de aprendizado e crescimento – capital humano, capital da informação e capital organizacional - estão alinhados com a estratégia, a empresa desfruta de alto grau de prontidão: ela tem capacidade de mobilizar e sustentar o

processo de mudança necessário para executar sua estratégia (KAPLAN ; NORTON, 2004, p.14).

De acordo com Kaplan ; Norton (2004, p.14), esta prontidão citada acima ocorre quando existe:

- **Alinhamento entre temas estratégicos, funções estratégicas e capacidades dos colaboradores** - os colaboradores estão aptos a executarem as tarefas estratégicas;
- **Suporte de infra-estrutura de Tecnologia da informação complementando o capital humano** – o capital humano pode contar com softwares, hardwares e banco de dados adequados para dar tratamento às informações necessárias para o gerenciamento estratégico e
- **Clima organizacional** – cultura, liderança e trabalho em equipe - alinhado a estratégia – o comportamento de todos os colaboradores está adequado às políticas e normas definidos no início do planejamento estratégico.

Portanto, conclui-se que existe um personagem comum que está presente nos três pontos, destacados acima como fundamentais para termos a prontidão da organização no momento de implementação da estratégia: os colaboradores, ou seja, as pessoas, ou ainda o Capital Humano da organização.

## 5 O CAPITAL HUMANO

---

### 5.1 Conceito

Já foi exposto anteriormente que os ativos intangíveis são a fonte definitiva de criação de valor sustentável para a organização, e desta forma, identificou-se a importância fundamental das pessoas no processo estratégico. Sendo assim, faz-se necessário desenvolvermos as habilidades, talentos, liderança e conhecimento dos colaboradores. Isto é atribuir valor às pessoas e para isso:

As empresas devem ir além das noções de recursos humanos e em direção à noção de capital humano. (...) Pelo seu próprio nome, a noção de “capital humano” não considera as pessoas um recurso perecível a ser consumido, mas um bem valioso a ser desenvolvido. (...) As pessoas tornam-se mais valiosas quando investimos nelas (FRIEDMAN, HATCH ; WALKER, 2000, p.14-15).

As organizações, segundo Limão Ervilha (2008, p.73-76) devem se atentar à forma com que consideram as pessoas que as compõem, pois o enfoque, na atualidade, deve ser o humanista, norteado pela motivação e liderança, e não mais apenas pela eficiência de produção. Somente desta forma a organização conseguirá captar, desenvolver e manter talentos.

Ontem, não havia a preocupação do auto-desenvolvimento; poucos tinham treinamento nas empresas porque não havia a preocupação em evoluir. Chegava-se a um cargo de gerência pela experiência e confiança, sem qualificação específica. (...) O presente é marcado por uma época de transição; (...) Haverá a necessidade de uma visão estratégica da profissão, não somente da função que desempenha (...) O ser humano de hoje cria tecnologias, faz avançar processos, aprimora as bases empresariais e econômicas e, assim, transforma a sociedade e, ao mesmo tempo, é transformado por ela (LIMÃO ERVILHA, 2008, p.23-24).

Portanto, uma organização voltada aos conceitos de Planejamento Estratégico e que visa obter sucesso na execução de sua estratégia, deverá compreender que o seu Capital Humano tem muito valor e é através do investimento e desenvolvimento deste capital, que várias mudanças positivas ocorrerão,

agregando cada vez mais valor para clientes, fornecedores, colaboradores, sócios e sociedade em geral.

## **5.2 A influência da cultura organizacional**

Conforme Thompson JR ; Strickland III (2000, p.379), cada empresa tem a sua cultura própria, sua filosofia e princípios de negócio, sua maneira de abordar problemas e tomar decisões, seus tabus, paradigmas e crenças arraigados.

Muitas empresas surgem de um grupo de sócios, geralmente familiares, que conhecem tecnicamente o negócio, mas não possuem o conhecimento de como gerenciar processos e pessoas. Esta deficiência ficará mais evidente à medida que o negócio for se expandindo. Portanto:

A cultura de uma organização manifesta-se nos valores e princípios de negócios que os gerentes pregam e praticam, em seus padrões éticos (...) nas tradições que ela mantém, em suas práticas de supervisão, na atitude e comportamento dos empregados, em suas histórias, suas políticas, e no sentimento geral do ambiente de trabalho (THOMPSON JR ; STRICKLAND III,2000, p.381).

De acordo com Thompson JR ; Strickland III (2000, p.381), as crenças embutidas na cultura de uma organização podem surgir através de uma pessoa influente, grupo de trabalho, departamento, divisão, na base da hierarquia organizacional ou no topo desta. Geralmente, são associadas ao fundador ou líderes antigos e suas visões já notabilizadas. Estes valores e práticas, com o passar do tempo, são compartilhados por gerentes e colaboradores e são transmitidos aos novos colaboradores que ingressam na organização e se tornam padrões de comportamento com relação de interdependência, ou seja, um comportamento influencia diretamente outro. Portanto, as forças sociais internas produzem a cultura da organização e são responsáveis pela resistência a mudanças, mesmo que esta mudança seja em apenas um aspecto comportamental, pois, devido a interdependência, o que muda em um aspecto afetará toda a organização.

Segundo Thompson JR ; Strickland III (2000, p.381), uma vez estabelecida, a cultura é perpetuada pela continuidade da liderança. Mas, como as crises e os novos desafios exigem que desenvolvamos novas maneiras de executar tarefas e processos, novos líderes e mudanças em membros chave geram valores e

práticas novas ou pelo menos diferentes, alterando a cultura. A diversificação, expansão em áreas geográficas diferentes e o crescimento rápido que faz com que novos colaboradores sejam contratados provocam a evolução da cultura da organização. Neste ponto vemos que as crenças da cultura da organização, geralmente, não estão adequadas às crenças, objetivos e valores definidos no planejamento estratégico.

Quando do início da fase de implementação do planejamento estratégico, usando o conceito do Balanced Scorecard visualizado pelos mapas estratégicos, será necessário analisar a cultura da organização para buscarmos seu alinhamento, servindo de suporte à estratégia e garantindo seu funcionamento conforme planejado. Em decorrência, pode-se dizer que:

Um forte alinhamento da cultura com a estratégia ocorre de duas maneiras:

- 1) Um ambiente de trabalho em que a cultura combina-se bem com as condições para uma boa execução da estratégia fornece um sistema de regras informais e pressão sobre como conduzir o negócio internamente e sobre como executar o trabalho. O comportamento aprovado culturalmente prospera enquanto que o comportamento desaprovado culturalmente deteriora-se.
- 2) Uma cultura forte de apoio à estratégia alimenta e motiva as pessoas a darem o melhor de si. Ela fornece estrutura, padrões e um sistema de valor, onde operar e promove uma forte identificação da empresa entre os empregados (THOMPSON JR ; STRICKLAND III, 2000, p.383).

Não se pode exigir dos colaboradores certos comportamentos e atitudes de finalidade estratégica, quando a cultura da organização é carregada de vícios e hábitos conflitantes com o propósito estratégico. Assim como, não será reconhecido um tipo de comportamento superficial por parte das lideranças e diretores, ou seja, faça o que eu digo, mas não faça o que eu faço. É interessante ressaltar que:

Três fatores contribuem para o desenvolvimento de culturas fortes, que suportam a estratégia:

- 1) O fundador ou líder forte que estabelece valores princípios e práticas que são consistentes e sensíveis à luz das necessidades dos clientes, condições competitivas e necessidades estratégicas;
- 2) Um comprometimento sincero e duradouro de operar o negócio de acordo com estas tradições estabelecidas, criando assim, um ambiente interno que suporta a tomada de decisão baseada em normas culturais; e Uma preocupação verdadeira com o bem-estar dos três constituintes principais da organização: clientes, empregados e acionistas (THOMPSON JR ; STRICKLAND III, 2000, p.384).

Quando o colaborador se encontra em um ambiente onde a cultura que se prega é a mesma aplicada por todos e ele pode acompanhar e entender os resultados provenientes deste padrão comportamental, é natural que ele se sinta inspirado a sempre melhorar o seu desempenho na execução de suas tarefas e também o leva a reconhecer que deve manter o comportamento aprovado culturalmente.

### **5.3 Gerenciamento do capital humano garantindo a estratégia**

Segundo Ronald W. Allen, CEO da Delta Airlines apud Thompson JR ; Strickland III (2000, p.355), embora uma empresa possa apresentar um plano para o futuro, ela precisa da ajuda e comprometimento de todos para implementá-lo.

É muito importante o comprometimento das pessoas tanto com a implementação da estratégia quanto com o alcance dos objetivos, segundo Thompson JR ; Strickland III (2000, p.370-371), para tanto é necessário motivar estas pessoas, usando técnicas de recompensa-punição: desafios inspiradores, oportunidade de tomar parte em algo emocionante, maior oportunidade de satisfação pessoal, estabelecimento de metas ambiciosas de desempenho, potencial de ser promovido ou deixado de lado, elogio, reconhecimento, crítica construtiva, pressão, maior ou menor responsabilidade, maior ou menor controle do trabalho e autonomia para tomada de decisão e promessa de grandes recompensas financeiras. As técnicas devem ser usadas de maneira criativa sempre indo de encontro ao que seja necessário para a boa execução da estratégia, pois se uso destas técnicas induzir muito esforço, competição interna e insegurança no trabalho, os resultados podem ser contrários ao que se espera.

Outro ponto importante, destacado por Thompson JR ; Strickland III (2000, p.372-373), é enfatizar para as pessoas o que deve ser alcançado, ou seja, metas de desempenho para trabalho individuais, grupos de trabalho, negócios, e toda a empresa, em vez do que deve ser feito. Quando não existem metas, apenas uma série de tarefas prescritas, as pessoas tendem a perder de vista a finalidade do trabalho executado.

Afirma Paul Allaire, CEO da Xerox Corporation apud Thompson JR ; Strickland III (2000, p.379), se você fala de mudança, mas não muda o sistema de recompensas e reconhecimento, nada muda.

Para conseguir uma dedicação sustentável das pessoas, devem ser usados incentivos motivacionais (monetários e não monetários) como forma de recompensa, pois as pessoas tendem a responder com mais esforço quando sua cooperação é solicitada e recompensada pela organização, de acordo com Thompson JR ; Strickland III (2000, p.372). Toda dedicação empregada pelas pessoas na busca do alcance dos resultados gera-lhes uma expectativa. As pessoas atribuirão significado relevante para o plano estratégico, se existir um plano de carreira e de incentivos associado com as iniciativas de implementação da estratégia.

Algumas lições parecem ser de importância para a distribuição de recompensas e incentivos:

- 1) A recompensa pelo desempenho deve ser a maior, não a menor parte do programa de compensação;
- 2) O plano de incentivos deve estender-se para todos os gerentes e todos os empregados;
- 3) O sistema de recompensas deve ser escrupulosamente administrado com cuidado e equidade;
- 4) Os incentivos devem ser estritamente associados somente com o alcance das metas de desempenho estabelecidas no plano estratégico e não a quaisquer outros fatores, e
- 5) As metas de desempenho estabelecidas para cada pessoa devem envolver resultados que as pessoas podem realmente realizar (THOMPSON JR ; STRICKLAND III, 2000, p.375-376).

A organização deverá desenvolver uma série de metas pessoais para medição de desempenho e vincular recompensas pelo alcance destas metas. Os incentivos não devem se restringir aos altos executivos, pois é incoerente exigir dedicação de todas as pessoas e quando os objetivos estratégicos são realizados, somente poucos sejam recompensados. A utilização de sistemas de incentivo e recompensas ajuda a conseguir forte comprometimento das pessoas na execução do plano estratégico.

### 5.3.1 Avaliação de Desempenho

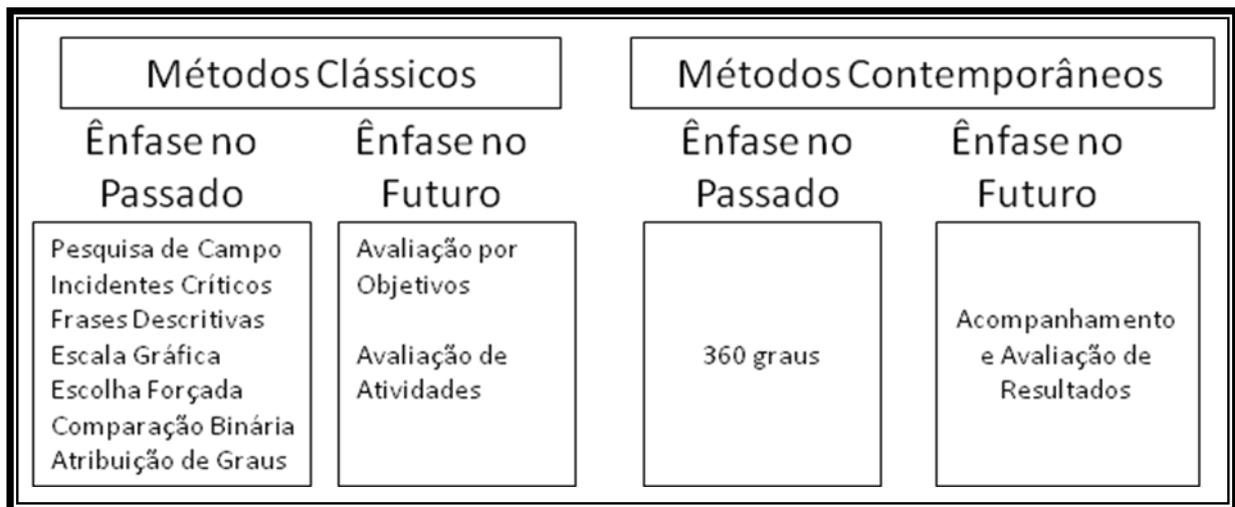
Para Pontes (2005, p.26-27), a avaliação de desempenho é a função primordial dos líderes da organização e sua metodologia deve levar em consideração o comportamento das pessoas no trabalho e reforça que:

O processo de avaliação consiste na definição dos resultados esperados, tendo como palco o planejamento estratégico e ou as estratégias da organização, o acompanhamento diário do progresso, a solução contínua dos problemas que ocorrem e a revisão final dos resultados conquistados, para elaboração das propostas futuras. Os valores organizacionais permeiam o processo. Tanto na negociação do contrato do desempenho, quanto na condução das ações por parte dos funcionários (PONTES, 2005, p.26).

Segundo Araujo (2006, p.149-151) as pessoas devem ser avaliadas periodicamente nas organizações com as finalidades de:

- **Identificar o valor das pessoas para a organização:** mensurar qual a contribuição do trabalho individual para os resultados para empresa de maneira geral;
- **Desenvolver talentos:** identificar quais os pontos fortes e fracos do colaborador e sugerir mudanças necessárias;
- **Fornecer informações necessárias:** oferecer informações de apoio às decisões gerenciais de aumento de salário por mérito, transferências, demissões ou promoções;
- **Tornar transparente a relação entre avaliadores e avaliados:** propiciar um momento para discussão aberta entre supervisores e subordinados sobre o trabalho executado; e
- **Abastecer a organização com avaliações periódicas:** através da aplicação de tempos em tempos, a organização tem material para monitoramento da performance individual dos colaboradores.

De acordo com Pontes (2005, p.35) os métodos de avaliação de desempenho são classificados inicialmente como clássicos e contemporâneos em seguida, em dois grupos: métodos individuais e métodos de equipe. Ainda completa que uma avaliação com foco no indivíduo será subdividida de acordo com a ênfase: passado ou futuro.



**Figura 14: Classificação dos métodos de avaliação de desempenho. Fonte: Adaptado de Pontes (2005, p.36)**

É importante esclarecer que:

Os métodos individuais, cuja ênfase da avaliação é o passado, têm como resultado uma avaliação duvidosa, além de requererem múltiplos cuidados em sua aplicação, proporcionada pela subjetividade dos critérios da avaliação. Os métodos individuais, cuja ênfase da avaliação é o futuro, são úteis e válidos uma vez que a avaliação contém critérios mais objetivos (PONTES, 2005, p.35).

Pontes (2005, p.35) destaca os métodos: avaliação por objetivos (individual) e o de acompanhamento e avaliação de resultados (equipes), pois estão ligados diretamente aos objetivos estratégicos da organização.

A avaliação por objetivos é:

Um método que procura o comprometimento das pessoas em relação aos objetivos organizacionais, por meio de um processo participativo, motivador, e que torne o ambiente de trabalho mais agradável, comunicativo e produtivo. A motivação decorre do fato de as pessoas, durante o processo, serem ouvidas, reconhecidas e acatadas. Leva, também, à auto-realização dos indivíduos (PONTES, 2005, p.86).

O acompanhamento e avaliação de resultados é um método que tem como pressuposto estabelecer objetivos, acompanhar e avaliar os resultados de equipe dentro de uma visão macro-organizacional, segundo Pontes (2005, p.151).

Portanto, conclui-se que os métodos de avaliação por objetivos e o de acompanhamento e avaliação de resultados são considerados como fundamentais

para medição do desempenho das pessoas e das equipes em uma organização contemporânea voltada à estratégia.

### 5.3.2. Roteiro para implementação da avaliação por objetivos

De acordo com Pontes (2005, p.113-115), uma organização deverá fazer algumas análises e seguir alguns passos para implementar o programa de avaliação por objetivos:

- **Análise da cultura e do clima interno:** deve verificar se está realmente preocupada com as pessoas; se existe clima para participação das pessoas nos processos de decisões da empresa, se a diretoria executiva está apoiando este programa e se a empresa acredita que um melhor desempenho das pessoas possa aumentar sua competitividade.

- **Análise do planejamento organizacional:** deverá preparar o seu planejamento estratégico para a empresa como um todo, adequar e enquadrar os possíveis custos com o programa em seu planejamento financeiro e identificar uma escala de planejamento de atividades de cada área funcional que a compõe.

- **Definição dos objetivos do programa:** deverá discutir e deixar claro os objetivos do programa para a empresa como um todo e para cada departamento.

- **População-alvo do programa:** deve definir em quais áreas funcionais o programa será aplicado. O ideal é aplicar na empresa inteira.

- **Vender a idéia:** identificar os pontos de análise através dos grupos de trabalho formados pelas pessoas de cada área, dando a oportunidade de participação na definição deste programa de avaliação e não simplesmente divulgar quando estiver pronto.

- **Treinar os líderes:** treinar os líderes visando à compreensão da metodologia, técnicas de elaboração de objetivos, de indicadores, de padrões de desempenho, condução de entrevistas, negociação de objetivos e acompanhamento e avaliação dos resultados.

Pontes (2005, p.103) sugere um modelo de formulário a ser usado como instrumento de avaliação por objetivos, segue quadro abaixo:

Nome		
Depto		
Objetivos	Peso	Avaliação
Resultado final	Total de pontos	Conceito
Necessidades de treinamento		
Indicadores de resultado		
1 - insatisfatório 2 - satisfatório 3 - bom 4 - Excelente		
Data e assinatura do líder, funcionário e revisor		
Acompanhamento do processo		
1º trimestre 2º trimestre 3º trimestre 4º trimestre		
Data e assinatura do líder, funcionário e revisor		
Auto avaliação		
Resultados		
Desenvolvimento profissional		
Proposições ao futuro		

Figura 15: Instrumento de avaliação por objetivos. Fonte: Adaptado de Pontes (2005, p.103)

## 6 Aplicação em caso prático

Para aplicarmos alguns conceitos contidos neste trabalho, será utilizada a célula Controladoria parte integrante da diretoria administrativa financeira da empresa Líder indústria e comércio de alimentos LTDA – nome fictício- que é composta pelas seguintes células de trabalho:



Figura 16: Composição da diretoria administrativa financeira da empresa Líder. Fonte: Adaptado da Empresa Líder

A diretoria administrativa financeira da Líder já possui e divulga em local de fácil visualização a sua visão, missão, valores e competências, como segue:

### Visão

A Diretoria Administrativa e Financeira da Líder é uma área diversificada e multifuncional que tem como principal aspiração ser referência no grupo Líder Mundial como uma Diretoria fundamentada na qualidade, no profissionalismo, na ética e na busca do crescimento individual e coletivo.

## Missão

Garantir a sustentabilidade das operações e do crescimento da empresa, no que tange aos aspectos legais, tributários, financeiros e de controles internos, através de:

- Disponibilização de recursos financeiros necessários e de Tecnologia da Informação adequados;
- Contribuição para a maximização da rentabilidade dos ativos da empresa, identificando e avaliando oportunidades de melhoria;
- Planejamento e avaliação dos resultados financeiros da empresa;
- Conformidade com a legislação, regulamentos aplicáveis e com as normas, políticas e procedimentos internos.

Disponibilizar aos acionistas e à administração local informações íntegras sobre a empresa no Brasil;

Proporcionar condições e incentivar o desenvolvimento integral de seus recursos humanos.

## Valores

**Liderança:** assumindo o papel de liderança onde e quando for adequado para o melhor desempenho do resultado do grupo Líder Mundial.

**Profissionalismo:** mantendo altos padrões de competência, desempenho e comportamento no trabalho.

**Qualidade:** orgulhando-nos em fornecer serviços e soluções com excelência, confiabilidade e sustentabilidade.

**Comunicação:** provendo e compartilhando as informações de forma segura e clara.

**Colaboração:** buscando sinergias através do trabalho em conjunto com nossos clientes e fornecedores, internos e externos.

**Confiabilidade:** cumprindo com nossos compromissos e prazos, estimulando outros a fazerem o mesmo.

**Integridade e Ética:** comprometendo-nos com o respeito mútuo, imparcialidade, transparência e honestidade.

**Responsabilidade Social:** respeitando o meio ambiente, o indivíduo e a sociedade.

<b>Competências</b>			
<b>Para alcançarmos nossa Visão é fundamental que nossas lideranças aperfeiçoem continuamente nas seguintes competências:</b>			
<b>COMPETÊNCIA DAS LIDERANÇAS</b>	<b>CONHECIMENTOS</b>	<b>HABILIDADES</b>	<b>ATTITUDES</b>
<b>FOCO EM NORMAS, POLÍTICAS, PROCEDIMENTOS E CONTROLES</b>	<b>NORMAS, POLÍTICAS, PROCEDIMENTOS E CONTROLES INTERNOS DA EMPRESA, DE ÓRGÃOS REGULADORES E LEGAIS.</b>	<b>ASSERTIVIDADE, CAPACIDADE ANALÍTICA E DE ORGANIZAÇÃO</b>	<b>É COMPROMETIDO COM NORMAS, POLÍTICAS, PROCEDIMENTOS E CONTROLES. SUGERE MELHORIAS E AGE PRÓ-ATIVAMENTE PARA QUE TODAS AS ÁREAS DA EMPRESA AS SIGAM. ATUA COM INTEGRIDADE E TRANSPARÊNCIA COMUNICANDO CLARAMENTE AOS SUPERIORES AS FALHAS CUJA SOLUÇÃO ESTÃO FORA DE SUA ALÇADA DE COMPETÊNCIA.</b>
<b>PRÓ-ATIVIDADE NA IDENTIFICAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE OPORTUNIDADES DE MELHORIA</b>	<b>PROCESSOS, OPERAÇÕES E AMBIENTE DE NEGÓCIOS DA EMPRESA; GERENCIAMENTO DE PROJETOS</b>	<b>VISÃO SISTÊMICA E CRÍTICA, NEGOCIAÇÃO, PODER DE INFLUÊNCIA, INOVAÇÃO</b>	<b>DINÂMICO, NÃO SE SATISFAZ COM ROTINAS. SENSÍVEL AOS DESAFIOS OPERACIONAIS DA EMPRESA, BUSCA IDENTIFICAR, SUGERIR E LIDERAR MELHORIAS EM PROCESSOS, CONTROLES E SISTEMAS.</b>
<b>DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES SUSTENTÁVEIS E DE NOVAS LIDERANÇAS</b>	<b>GESTÃO DE PESSOAS</b>	<b>LIDERANÇA É RESPONSÁVEL E MOVIDO POR VALORES, TRABALHA EM EQUIPE, DELEGA, É COMUNICADOR, PERCEPTIVO, OUIVE E PERGUNTA, DÁ FEEDBACK)</b>	<b>DISCUTE, ESTABELECE E REAVALIA COM A EQUIPE OS OBJETIVOS, AÇÕES E ORGANIZAÇÃO. LIDERA EQUIPES MOTIVADAS, EFICAZES E COMPROMETIDAS. PROMOVE O DESENVOLVIMENTO CONTÍNUO DAS APTIDÕES INDIVIDUAIS DOS MEMBROS GRUPO. FACILITA A INTEGRAÇÃO DE EQUIPES.</b>
<b>AUTO-DESENVOLVIMENTO</b>	<b>AUTO-CONHECIMENTO, ATUALIDADES</b>	<b>AUTONOMIA, AUTO PERCEÇÃO, PLANEJAMENTO</b>	<b>SE EXPÕE NA ORGANIZAÇÃO. TEM AMBICÃO E BUSCA NOVOS DESAFIOS E RESPONSABILIDADES. TRAÇA SEU CAMINHO PROFISSIONAL, IDENTIFICA NECESSIDADES E VIABILIZA TREINAMENTOS, TROCA EXPERIÊNCIAS COM OUTROS PROFISSIONAIS</b>

Figura 17: Competências. Fonte: Adaptado da Empresa Líder.

Em maio de 2009, a diretoria administrativa financeira contratou uma empresa especializada para realização de uma pesquisa de clima organizacional, para assim, identificar a percepção dos colaboradores sobre alguns aspectos relacionados com a empresa, ambiente e liderança.

Metodologia utilizada:

- Questionário disponibilizado em papel, conforme anexo 1;
- Perguntas similares à Pesquisa da Revista VOCÊ S.A.
- Índice de favorabilidade (respostas 4 e 5).

Público alvo:

Todos os 20 colaboradores das áreas de Controladoria.

Os resultados críticos obtidos estão dispostos a seguir:

### Destaques Positivos

34; 35; 36; 37	As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de sua idade; cor ou raça, sexo ou deficiência	100
12	Meu trabalho tem um sentido especial. Para mim, não é só “mais um emprego”	95
5	As pessoas aqui estão dispostas a dar mais de si para concluir um trabalho.	90
59	Quando necessário, a Organização me permite cuidar de assuntos pessoais durante o expediente.	90
<b>Pontos de Atenção</b>		
4	Todos aqui têm a oportunidade de receber um reconhecimento especial.	10
28	As promoções são dadas às pessoas que realmente mais merecem.	25
29	A Organização me dá oportunidade de participar em atividades de ação social ou comunitária.	25
10	Os chefes aqui mostram reconhecimento pelo bom trabalho e pelo esforço extra	35
19	Os chefes me mantêm informado sobre assuntos importantes e sobre mudanças na Organização	35
44	As pessoas são encorajadas a equilibrar sua vida profissionalmente e pessoal.	35

Figura 18: Resultados críticos pesquisa clima organizacional empresa Líder. Fonte: Adaptado da Empresa Líder.

O resultado da pesquisa, de maneira geral, apontou que os colaboradores da Controladoria da Líder se queixam de falta de informação sobre os rumos da organização e falta de reconhecimento pela dedicação empregada. Em seguida o controller entrevistou cada colaborador e assim constatou:

- as pessoas desconhecem os objetivos estratégicos da empresa;
- as pessoas estão desmotivadas em relação ao seu futuro na empresa;
- as pessoas não se sentem reconhecidas e recompensadas pelo que fazem;

- há uma exigência muito grande por parte da empresa que as tarefas sejam concluídas com qualidade em um prazo cada vez menor e um volume cada vez maior;

- quando houve remanejamentos na área foram contratadas pessoas de fora sem dar oportunidade internamente, principalmente em cargo de supervisão;

- existem pessoas que estão, há vários anos, fazendo as mesmas tarefas;

Portanto, isto denota a necessidade de maior atenção e cuidados por parte da Líder com o capital humano desta célula.

Diante da pesquisa efetuada para este trabalho, cujo objetivo é o enfoque da importância do Capital Humano e diante da necessidade de desenvolvimento de equipes sustentáveis e novas lideranças, indica-se para o caso da empresa Líder a implementação de um programa de avaliação de desempenho por objetivos.

Através desta avaliação a Líder terá um banco de dados com um histórico da evolução de cada colaborador e isto será a base objetiva, para os gerentes desta célula, justificarem promoções, necessidades de treinamento, recompensas e feedback individual. Outro ponto é que os resultados da avaliação, a controladoria da Líder, usando a perspectiva de Aprendizado e Crescimento do Balanced Scorecard, pode se utilizar dos seguintes indicadores de desempenho para monitorar o gerenciamento do seu capital humano:

<b>Balanced Scorecard</b>				
<b>Perspectiva:</b> Aprendizado e Crescimento				
	<b>Indicador</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Período de Avaliação</b>
1	Índice de compreensão dos rumos estratégicos da empresa	Melhorar a comunicação estratégica interna, levando a conhecimento geral os objetivos, metas e situação da organização para estimular o comprometimento das pessoas na realização das tarefas individuais.	95 % dos colaboradores	01 ano
2	Índice de colaboradores satisfeitos	Melhorar o grau de satisfação do colaborador em relação a organização, o trabalho que desempenha e a equipe a qual pertence.	95% dos colaboradores	06 meses
3	Índice de capacitações no período.	Melhorar o grau de investimento da organização aplicados na capacitação dos colaboradores.	03 capacitações por colaborador no semestre	06 meses
4	Índice de eficiência e capacidade dos colaboradores	Melhorar o nível de aptidão para as funções do cargo que o colaborador ocupa.	98% de colaboradores aptos	03 meses
5	Índice de inovação dos colaboradores	Melhorar o nível de inovações propostas pelo próprio colaborador, as quais possibilitam diminuição de custo, tempo de execução ou maior segurança na execução das tarefas, sem perder a qualidade.	02 sugestões implantadas por ano	01 ano
6	Índice de absenteísmo	Diminuir o número de faltas não justificadas por colaborador	01 ausência não justificada por colaborador por semestre	06 meses

**Figura 19: Proposta de Balanced Scorecard na Perspectiva do Aprendizado e Crescimento.**  
Fonte: Crédito da autora.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

---

Uma organização moderna para acompanhar as mudanças constantes de um mercado global, volátil e extremamente exposto, deve se pautar em medidas estratégicas e planejadas, visando aproveitar as oportunidades, minimizar os impactos de seus pontos fracos e alavancar seus resultados.

Com a evolução da nossa sociedade mundial, cada vez mais exigente por qualidade de produtos e serviços, muito mais ciente de seus direitos de consumidor e integrada através da tecnologia, que avança em proporções geométricas, surgiu uma nova era onde a informação tornou-se um fator diferencial. Sendo assim, a organização não deve se preocupar somente com a gestão de seus ativos financeiros e físicos, mas também, passar a criar valor sustentável para os clientes, colaboradores, sociedade e acionistas, usando como diferencial a gestão de seus ativos intangíveis.

A criação de valor através de ativos intangíveis ocorre indiretamente, numa relação de causa e efeito, onde o treinamento de colaboradores em ferramentas de qualidade melhoram os processos, resultando em produtos com mais qualidade a preços acessíveis ao mercado, os quais serão mais apreciados pelos clientes, reforçando a fidelização destes clientes e, finalmente, a fidelização gera aumento de vendas.

O valor destes ativos intangíveis é potencial e está intrinsecamente ligado a proposição de valor para os clientes, acionistas, sociedade ou melhorias financeiras, pois de nada vale investir em treinamento de colaboradores se os processos internos não estiverem concentrados para a geração de valor da organização.

Porém, os ativos intangíveis por si só não geram valor eles somente tem força quando estão alinhados com os outros ativos tangíveis e com a estratégia da organização.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Martinho Isnard R. de. **Manual de planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2001.

ALVARES, General Obino Lacerda. **Estudos de estratégia**. Brasília DF: Biblioteca do Exército e Ebrasa, 1973.

ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ARAUJO, Luis César G. de. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

CAMINHA, Vice Almirante João Carlos Gonçalves. **Delineamentos da estratégia**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1982.

CARDOSO, Alberto Mendes. **Os treze momentos** : análise da obra de Sun Tzu. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1987.

FRIEDMAN, Brian; HATCH, James; WALKER, David M. **Capital humano: como atrair, gerenciar e manter funcionários eficientes**. São Paulo: Editora Futura, 2000.

FISHMANN, A. A.; ALMEIDA, Martinho Isnard R. de. **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos : balanced scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2004.

LIMÃO ERVILHA, A. J. **Liderando equipes para otimizar resultados.** 3. ed. São Paulo: Nobel, 2008.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologias, práticas. São Paulo: Atlas, 1995.

POLO, Edison; ROCHA, Telma; SOARES, João Paulo. As práticas de desenvolvimento organizacional utilizadas na implementação do balanced scorecard: o caso de um banco nacional. **Revista de Administração Unisal, Americana**, v.2, n.2, p. 67-79, jul.-dez. 2005.

PONTES, Benedito. R. **Avaliação de desempenho nova abordagem.** 9. ed. São Paulo: LTR, 2005.

REBOUÇAS DE OLIVEIRA, Djalma de Pinho. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

STONER, James. A. **Administração.** 2. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

THOMPSON JR, Arthur A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico:** elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2000.

ZACCARELLI, S. B. **Estratégia e sucesso nas empresas.** São Paulo: Saraiva, 2003.

Luiz, Elen Cristina da Silva, 1976-

Estratégia empresarial com uso do balanced scorecard : foco no capital humano / Elen Cristina da Silva Luiz. – 2010.

68 f.: il. color. ; 30 cm

Trabalho de conclusão de curso (pós graduação) – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP, Curso de Perícia Judicial e Auditoria Contábil, 2010.

Orientador: Edson Sposito.

1. Estratégia. 2. Planejamento Estratégico. 3. Balanced Scorecard. 4. O Capital Humano. I. Fundação escola de comércio Álvares Penteado – FECAP. Curso de Perícia Judicial e Auditoria Contábil. II. Estratégia empresarial com uso do balanced scorecard: foco no capital humano.