

# **ESTRATÉGIA: CONCEITO E APLICAÇÃO**

**Maria Cristina Queiroz Maia, M. Sc.**

Estudante, UFF, Rio de Janeiro

E- mail: [mcqmaia@oi.com.br](mailto:mcqmaia@oi.com.br)

(21) 8758-2364

**Emmanuel Paiva de Andrade, D. Sc.**

Orientador, UFF, Rio de Janeiro

E- mail: [emanuel@vm.uff.br](mailto:emanuel@vm.uff.br)

(21) 2629-5367

## **ESTRATÉGIA: CONCEITO E APLICAÇÃO**

### **RESUMO**

O presente estudo investiga o que diversos autores sobre estratégia pensam quanto ao conteúdo da estratégia, com o propósito de criar uma tipologia que melhor permita a aplicação destes conceitos. O trabalho em questão se justifica ao disponibilizar aos estrategistas um conjunto de fórmulas sobre estratégia decorrente de anos de trabalhos de diversos estudiosos e finaliza com a proposição de uma modelagem para além do Balanced Scorecard.

Palavras-chave: estratégia; conceito; Balanced Scorecard.

## **ESTRATEGIA: CONCEPTO Y APLICACIÓN**

### **RESUMEN**

Este estudio investiga lo que muchos autores piensan sobre la estrategia en cuanto al contenido de la estrategia, con el objetivo de crear una tipología que mejor permite la aplicación de estos conceptos. El trabajo en cuestión se justifica poner a disposición de los estrategas en un conjunto de fórmulas sobre estrategia resultante de años de trabajo de diversos estudiosos y termina con la proposición de un modelado más allá del Balanced Scorecard.

Palabras clave: estrategia; concepto; Balanced Scorecard.

## **STRATEGY: CONCEPT AND APPLICATION**

### **ABSTRACT**

This study investigates what many authors think about strategy as to the content of the strategy, with the aim of creating a typology that best allows the application of these concepts. The work in question is justified as to making available to strategists on a set of strategy formulas resulting from years of work by various scholars and ends with the proposition of a modeling beyond the Balanced Scorecard.

Keywords: strategy; concept; Balanced Scorecard.

## 1. INTRODUÇÃO

O termo estratégia é milenar e inicialmente não foi empregado no campo dos negócios. Nos dias atuais, a palavra estratégia tem aplicação em várias áreas, tais como a militar, a dos esportes, a da geopolítica, a dos negócios e outras. A proposta deste estudo é abordar os conceitos genéricos de estratégia e concluir com a apresentação de uma modelagem para além do Balanced Scorecard (BSC).

De forma geral, o artigo utiliza como referência:

- a análise das escolas do planejamento estratégico, apresentada em MINTZBERG, Henry. Safári

de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Henry Mintzberg, bruce

Ahlstrand, Joseph Lampel. Porto Alegre: Bookman, 2000.

as concepções de estratégia apresentadas em MONTGOMERY, Cynthia A. Estratégia: a busca da vantagem competitiva. Cynthia A. Montgomery, Michael E. Porter. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

- a ferramenta de implantação da estratégia, exposta em KAPLAN, Robert S. A estratégia em ação: *balanced scorecard*. Robert S. Kaplan, David P. Norton. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

- a apresentação de experiências e lições de empresas brasileiras que utilizam o BSC exposto em Gestão da estratégia: experiências e lições de empresas brasileiras. Organizadores David Kallás e André Ribeiro Coutinho. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

- autores que discorrem sobre temas referentes à organização e seus aspectos de: planejamento estratégico, ferramentas de gestão, especialmente, *Balanced Scorecard*.

## 2. ESTRATÉGIA: CONCEITO E APLICAÇÃO

Ansoff, Declerck e Hayes (1981, p. 88), mencionam que na perspectiva da administração estratégica, o processo racional de planejar é apenas mais um dos componentes de um processo sócio-dinâmico muito mais complexo que gera a mudança estratégica. Na administração estratégica, as abordagens adaptativas e planejadas são combinadas em um processo de aprendizagem planejada.

Ansoff (1977 apud MINTZBERG 2004, p. 26), vê a seleção de estratégia e a formulação de política, sobretudo como um processo de decisão: primeiro, são fixadas metas, após o que (usando uma série de técnicas analíticas) são desenvolvidas alternativas e (ainda usando técnicas analíticas) é feita uma escolha entre elas, talvez após alguns ajustes nas metas originais.

Para Hax e Majluf (1996, p. 2), estratégia pode ser vista como um conceito multidisciplinar que abraça todas as atividades críticas de uma empresa. Provendo com isto, um senso de unidade, direção e propósito, bem como atua como elemento facilitador das mudanças necessárias provocadas pelo meio ambiente externo.

Estes autores apresentam as dimensões da estratégia listados no quadro 1.

Mintzberg e Quinn (1996, p. 3), apontam uma estratégia como um padrão ou um plano que integra as metas maiores da organização, políticas e a seqüência de ações objetivando a coesão das forças internas. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos da organização numa postura única e viável; isto baseado nas competências e deficiências internas, na antecipação às mudanças do meio externo e movimentos contingenciais dos concorrentes.

**Table1: Dimensões da Estratégia**

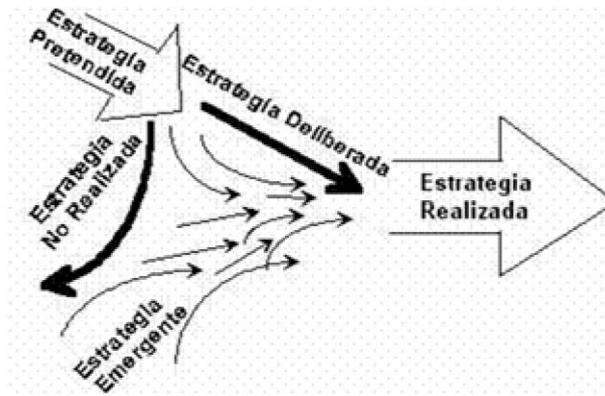
1ª dimensão da estratégia	Estratégia como um significado para o estabelecimento de um propósito organizacional em termos de objetivos de longo alcance, programas de ação e prioridade para alocar recursos.
2ª dimensão da estratégia	Estratégia como uma definição de um domínio competitivo de uma organização. -Quais são os negócios que temos? -Quais são os negócios que temos, mas não deveríamos ter? -Quais são os negócios que não temos, mas que deveríamos ter?
3ª dimensão da estratégia	Estratégia como resposta às ameaças e oportunidade externas e às fraquezas e forças internas, a fim de alcançar uma vantagem competitiva sustentável.
4ª dimensão da estratégia	Estratégia como uma maneira de definir as tarefas e interdependências gerenciais nas perspectivas corporativas, do negócio e funcional.
5ª dimensão da estratégia	Estratégia como um padrão ou processo de decisões coerentes, consensuais e integradas.
6ª dimensão da estratégia	Estratégia como uma definição da contribuição econômica e não-

	econômica que a organização intenciona fazer para os seus <i>stakeholders</i> (partes interessadas).
7ª dimensão da estratégia	Estratégia como uma expressão da intenção estratégica da organização.
8ª dimensão da estratégia	Estratégia como o significado do desenvolvimento das competências básicas da organização.
9ª dimensão da estratégia	Estratégia como o significado do investimento nos recursos tangíveis e intangíveis da organização para desenvolver as capacidades que assegurarão a sustentabilidade da vantagem competitiva.

Fonte: Hax e Majluf (1996, p. 2)

Mintzberg (1992) enfatiza a importância de se buscar o inter-relacionamento dos “Ps” e que eles se ajustem como um todo. Porém, isto não é fácil, pois depende da visão do estrategista. As organizações aparentemente desenvolvem caráter, assim como as pessoas desenvolvem personalidade. Desta maneira, um padrão pode dar surgimento a uma perspectiva e também a uma posição.

**Figura 1: Estratégias deliberadas e emergentes**



Fonte: Mintzberg (1992) e Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 19)

Collins e Porras (1995), apresentam o perfil e as características marcantes das empresas mais duradouras e bem-sucedidas, chamadas por eles de “Empresas Visionárias”:

Perfil:

- É uma instituição líder em seu setor.
- É muito admirada por empresários conhecidos.
- Deixou marca indelével no mundo em que vivemos.
- Teve várias gerações de altos executivos.
- Fundada antes de 1950 (média de fundação 1897) – mínimo de 50 anos

Características marcantes:

- Todas enfrentaram crises e erraram em alguma fase de suas vidas.
- Têm, porém, uma incrível capacidade de recuperação.
- Conseguem ter um extraordinário desempenho de longo prazo.

Algumas realidades estratégicas a respeito das empresas visionárias (vide quadro 2):

**Table 2: Realidades Estratégicas das Empresas Visionárias**

Os valores centrais de uma empresa visionária são sólidos e não se deixam levar por tendências e modas passageiras; há casos em que permaneceram intactos por mais de cem anos. No entanto, as empresas visionárias demonstram ter uma incrível vontade de progredir, mudando e se adaptando, sem comprometer seus ideais.
As empresas visionárias podem parecer conservadoras, para quem as vê de fora, mas não têm medo de se comprometerem com “metas audaciosas”. Usaram-nas com sabedoria para estimular o progresso, deixando os outros tipos de empresas para trás.
Maximizar os lucros não foi o principal objetivo ao longo da história das empresas visionárias. Buscam objetivos e praticam uma ideologia central – valores e propósito, segundo o qual, ganhar dinheiro é apenas um e, não necessariamente, o principal objetivo.
Não existe um conjunto “correto” de valores centrais para uma empresa visionária. Duas empresas podem ter ideologias radicalmente distintas e serem ambas empresas visionárias. A variável crucial é o quanto a empresa acredita, vive, respira e expressa a ideologia com consistência, em tudo que faz.
Definitivamente, não precisam de líderes visionários carismáticos. Alguns dos diretores executivos mais importantes não se encaixavam no modelo de líder perfeito e carismático. Eles procuravam dar as ferramentas, não impor soluções.
As empresas visionárias se concentram, em primeiro lugar, em se superarem. Para elas, o sucesso e superação da concorrência não constituem a meta final, mas o resultado de se perguntarem incansavelmente: “Como podemos nos desenvolver para nos sairmos melhor amanhã do que nos

saímos hoje?

As empresas visionárias não se submetem à tirania do ou, o ponto de vista racional que diz que só se pode ter A ou B. Ao contrário, elas adotam a genialidade do e, o ponto de vista paradoxal que permite que elas lutem para ter A e B. Como gerentes treinados internamente e mudanças fundamentais: ganhar dinheiro e viver conforme seus valores e objetivos.

Fonte: Collins e Porras (1995)

Para Michael Porter (1996, p. 68), estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades. Se houvesse somente uma posição ideal, não haveria nenhuma necessidade de estratégia. (...) A essência do posicionamento estratégico é escolher atividades que sejam diferentes dos rivais. Ainda segundo o autor (1991), é fundamental diferenciar eficácia operacional de posicionamento estratégico. Define eficácia operacional como algo que também é necessário, significa assimilar, atingir e ampliar a melhor prática.

Posicionamento estratégico mostra-se relacionado com criar uma posição para competir que seja exclusiva e sustentável. O posicionamento exclusivo cria a vantagem competitiva, mas não basta para mantê-la. Em nome da sustentabilidade, é preciso minar a capacidade dos concorrentes de imitar você, o que se consegue com o *tradeoff* (trocas ou concessões).

Para sobreviver, os competidores têm que se diferenciar em características importantes para dominar diferentes segmentos de mercado, seja relacionando-se com distintos clientes ou oferecendo valores, serviços ou produtos diferentes.

Uma vez que as organizações podem combinar esses fatores de maneiras diferentes, sempre existirão muitas possibilidades de que cada competidor amplie o escopo de sua vantagem, mudando aquilo que o diferenciam de seus rivais. Pode-se, então, planejar a evolução de uma empresa? É exatamente para isso que existe a estratégia. Cada instituição de ensino deve desenvolver sua estratégia coerente com sua cultura e valores, com o ambiente externo, com o momento que esteja vivenciando, com seu porte, com seus recursos, com sua filosofia educacional (missão), políticas e objetivos.

Kaplan (1997, p. 38) conceitua estratégia como a escolha dos segmentos de mercado e clientes que as unidades de negócios pretendem servir, identificando os processos internos críticos nos quais a unidade deve atingir a excelência para

concretizar suas propostas de valor aos clientes dos segmentos-alvo e selecionando as capacidades individuais e organizacionais necessárias para atingir os objetivos internos, dos clientes e financeiros. Segundo o autor, esta abordagem é consistente com a análise competitiva e de indústrias articulada nos respectivos livros de Michael Porter sobre estratégia.<sup>1</sup>

Cada uma dessas situações oferece um campo vasto para reflexões e discussão e se torna o maior e mais fascinante dos desafios de qualquer gestor, nas instituições modernas que buscam conquistar tal perenidade e sucesso no mercado.

Para esta pesquisa, estratégia tem a ver com escolhas feitas pelas organizações, que normalmente são duradouras. A estratégia tanto pode ser formulada intencional e antecipadamente, como pode emergir da interação da organização com seu ambiente. A estratégia está impregnada pelas práticas de planejamento, pela posição desejada no mercado, pela capacidade empreendedora, pela cultura organizacional, pela ideologia, pelas relações de poder, pelo processo de aprendizagem, pelos processos mentais e pelas relações com o ambiente. Tudo isso cria o “caldo” no qual a estratégia se forma ou é formulada. Então, estratégia deve ser vista como uma configuração que combina ou dá ênfase a determinados atributos em detrimento de outros, para lidar com o contexto ambiental percebido.

## **2.1 Origem da estratégia**

A palavra estratégia foi incorporada ao mundo dos negócios na década de 60 e 70. E não foi sem sentido, pois a guerra estava armada e não se tratava de estar em guerra com o cliente nem com o fornecedor, mas sim com os concorrentes.

O quadro 3, apresenta os marcos históricos no desenvolvimento do conhecimento sobre estratégia no mundo. De acordo com Zaccarelli (2000 apud Kallás, 2003, p. 32), acumulou-se grande quantidade de conhecimentos em pouco tempo, resultando em uma enorme bibliografia disponível. O grande motor dessa evolução foi o crescente nível de exigência das empresas, que queriam cada vez mais embasamento para orientar suas ações, proteger sua posição no mercado e crescer.

---

<sup>11</sup> M. E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors* (Nova York: Free Press, 1980) e *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (Nova York: Free Press, 1985). Ed. bras.: *Estratégia Competitiva* (Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1986) e *Vantagem Competitiva* (Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1986).

**Table3: Marcos históricos da estratégia nas empresas**

Ano	Evento
Antigüidade	O primeiro texto de aplicação militar conhecido tem mais de 2000 anos e é do general chinês Sun Tzu: um tratado sobre a arte da guerra. No Ocidente, o conceito também é utilizado militarmente pelo exército romano.
Século XVIII	O general francês Napoleão Bonaparte, que conhece a obra de Tzu, é considerado um dos maiores estrategistas de todos os tempos.
Década de 50	Após a Segunda Grande Guerra, o planejamento estratégico chega às empresas e universidades, principalmente nos EUA. Surge o modelo de análise de forças e fraquezas, ameaças e oportunidades.
1965	Edição do primeiro livro sobre estratégia “ <i>Corporate Strategy</i> ”, de H. Igor Ansoff.
Anos 60 e 70	O planejamento estratégico torna-se uma ferramenta muito popular e se espalha pelas empresas dos EUA.
1973	Primeiro Seminário Internacional de Administração Estratégica na Universidade de Vanderbilt. Neste evento, inciam-se as primeiras críticas ao planejamento estratégico.
1980	Publicação do primeiro livro de Michael Porter, com uma nova organização dos conceitos de estratégia.
Década de 80	Com a estabilização do crescimento econômico, há certo desencanto das empresas norteamericanas em relação à estratégia. Já nas companhias japonesas, que experimentam grande crescimento econômico, os executivos lêem e seguem os ensinamentos do general chinês Sun Tzu. Surgem, cada vez mais, novos autores e teorias sobre o tema.
1994	Edição do livro <i>The Rise and Fall of Strategic Planning</i> , de Mintzberg, que mostra a precariedade dos conceitos de planejamento estratégico e marca o início de uma nova fase dos conceitos de estratégia.
Década de 90	As duas metades dessa década são bem distintas. Na primeira, há significativa retomada do pensamento estratégico, levando-se em consideração todas as suas limitações. Na segunda metade da década, com a euforia da Internet, algumas empresas abandonam completamente a estratégia, na opinião de Michael Porter, e outras tomam como sinônimo de transformação do negócio. Kaplan e Norton criam o Balanced Scorecard.
Século XXI	São propostos novos modelos com foco na capacidade de adaptar-se à mudança, na flexibilidade e no aprendizado organizacional. Para alguns, ter agilidade estratégica para “dançar conforme a música” passa a ser mais importante que a estratégia em si. Segundo pesquisa de Bain & Co., o planejamento estratégico

	ainda é a ferramenta de gestão mais utilizada por empresas no mundo todo.
--	---

Fonte: Zaccarelli (2000 apud Kallás, 2003, p. 32)

As companhias, atualmente, estão dispondo de informações gerenciais mais reais, extraídas de alguns dos sistemas de gestão inovadores mais utilizados no Brasil e no mundo, segundo a HSM Management (2004, p. 39-44), que enumera as seguintes ferramentas:

**Table 4: Ferramentas de Gestão**

<b>Ferramentas</b>	<b>Conceito (idéia)</b>
ABC	Mede com maior exatidão os custos por atividade.
GECON	Parte da premissa que as atividades não geram somente custos, mas também resultados.
UEP	Trata da introdução na empresa de uma unidade de esforço de produção, por meio da qual ela mede os esforços de todas as atividades produtivas da fábrica.
Planejamento Estratégico	Desenvolve um programa abrangente para posicionar o negócio, afim que o mesmo obtenha o sucesso sustentável.
BSC	Traduz a missão e a visão da empresa para um conjunto de metas e medidas de desempenho que podem ser mensuradas e avaliadas.
Benchmark	Compara as atividades de um negócio às das melhores práticas existentes no mercado.
Terceirização	Repasa várias atividades não-críticas da empresa para terceiros, a fim de reduzir custos e concentrar-se mais nas atividades essenciais.
Missão / Visão	A missão define o negócio, seus objetivos e seu caminho para alcançá-los, enquanto a visão descreve a posição futura desejada pela empresa.
Estratégias de Crescimento	Concentram recursos na avaliação de oportunidades de crescimento rentável para a empresa. É, na verdade, uma grande cesta de ferramentas que inclui a inovação.
Gerenciamento da Mudança	Infunde iniciativas de mudança numa organização. Envolve definir as mudanças desejadas, promover o comprometimento das pessoas em torno delas e implementá-las.
Competências Essenciais	Constroem competências que os clientes apreciam e que os concorrentes não podem imitar.

Gestão da Qualidade Total	Visa a melhoria sistemática da qualidade, atrelando especificações de produtos e serviços ao desempenho percebido pelos clientes.
Análise do EVA	Mede a criação de valor para os acionistas de uma empresa ou de uma unidade de negócio; também mede a capacidade de esta empresa ou unidade gerar mais valor que seu custo total de capital.

Fonte: Adaptado de HSM Management nº 43, março-abril (2004, p. 39-44)

No quadro 4, procurou-se apresentar as ferramentas de gestão disponíveis no mercado nos últimos anos. O presente trabalho, fará uso de indicadores de desempenho preconizados pelo *Balanced Scorecard*, considerada principal ferramenta adequada para auxiliar o modelo de gestão da instituição em estudo.

Pesquisa realizada pela Bain & Company procurou verificar quais as ferramentas de gerenciamento mais usadas no Brasil e no mundo em 2003. De acordo com os resultados brasileiros (quadro 5), o planejamento estratégico era a ferramenta de gerenciamento mais usada nas empresas brasileiras. Já o *Balanced Scorecard* se apresenta como uma ferramenta recente, porém em franca expansão. Seu uso, que era de 30% em 2000, aumentou para 51% em 2003 (KALLÁS; COUTINHO, 2005, p. 8).

**Tabla 5: Ferramentas gerenciais mais usadas no Brasil em 2003**

Ferramentas de Gestão	Uso
Planejamento estratégico	84%
Benchmarking	84%
Aferição da satisfação do cliente	80%
Remuneração por desempenho	76%
Missão / visão	73%
Terceirização	71%
Segmentação de clientes	69%
Gestão pela qualidade total (TQM)	61%
Estratégias de crescimento	59%
Integração da cadeia de fornecimento	57%
Gestão do relacionamento com o cliente (CRM)	55%
<b>Balanced Scorecard (BSC)</b>	<b>51%</b>
Planejamento de cenários	49%
Gestão do conhecimento	49%
Competências essenciais	49%

Análise de valor para o acionista	47%
Alianças estratégicas	45%
Reengenharia	20%

Fonte: Rigby, Bridelli e Alves (2005 apud Kallás e Coutinho 2005, p. 8 – 9)

O quadro 7 resume as principais condicionantes do contexto político-econômico vivido nos últimos 30 anos e oferece uma possível evolução do pensamento estratégico no Brasil como ressalta Bethlen:

**Tabla 6 - Evolução do pensamento estratégico**

	Até meados dos anos 70 – modelo de substituição de importações	Desde meados da década de 70 até início da década de 80	Década de 80	Década de 90 – a abertura de mercado	Anos 2000 a 2005
<b>Regime Político</b>	Ditadura			Democracia	
<b>Contexto Político - Econômico</b>	* O Estado como líder desenvolvimentista. * Fortalecimento da indústria nacional. * Financiamento compatível. * Política econômica estável. * Alta taxa de poupança / PIB. * Modernização da economia. *	* Estado como formulador e implementador de políticas industriais. * Crises do petróleo. * Grande liquidez internacional. * Ampliação do programa de substituição das importações.	* Interrupção do fluxo de capital externo. * Crescimento dos sindicatos. * Fim do ciclo desenvolvimentista. * Crise fiscal do Estado. * Redemocratização. * Consolidação da previdência privada. * Maior organização da sociedade civil. * Decadência da	* Estado regulador (ANEEL, ANP, ANATEL). * Reformas constitucionais, consolidação da democracia e regras mais estáveis. * Reformas econômicas, fim do controle de preços. * Investimento direto do capital estrangeiro. *	* Estado regulador e investidor. * Mudança dos modelos de gestão empresarial. * Crescimento da economia mundial. * Pouco acesso à tecnologia. * Prevalência das regras do mercado. * Conscientiza-

	Política de planejamento. * Desenvolvimento regional. * Opção pela educação e pesquisa.		educação primária. * Hiperinflação.	Lei de responsabilidade fiscal. * Capacidade de resposta à competição. * País mais importador do que exportador. * Forte processo de privatização de empresas públicas.	ção da necessidade de maior inserção / acesso aos mercados internacionais.
<b>O “Negócio”</b>	* Formação de estoques. * Autofinanciamento da expansão dos negócios através de altas margens de lucro.	* Redução das margens de lucro. * Aumento da pressão por eficiência.	* Redução global das margens de lucro. * Busca obsessiva por eficiência e eficácia. * Necessidade de atualização tecnológica de produtos e processos.	* Busca pela recuperação do tempo perdido.	* Busca pelo poder de competitividade mundial.
<b>O Pensamento Estratégico</b>	Não se constituía numa preocupação.		Primeiros exercícios de formulação de estratégias.	Começa a formalizar-se.	Torna-se indispensável.

Fonte: Adaptado de Bethlen (2003 apud KALLÁS; COUTINHO 2005, p. 198)

## 2.2 As escolas do pensamento estratégico

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), na obra *Safári de Estratégia*, organizaram as dez escolas do pensamento estratégico que englobam grande parte da produção científica sobre o tema. Eles separaram as escolas por seu caráter racional prescritivo ou descritivo. O objetivo principal é demonstrar que existem vários modelos parciais e fragmentados de ver a estratégia. Daí a idéia de apresentar cada uma e empreender um esforço para integrá-las.

No primeiro grupo, estão as três escolas racionais prescritivas: escola do *design*, do planejamento e do posicionamento. A literatura e as escolas de administração se encarregam de consagrar estas três escolas fortemente influenciadas por Chandler (1962), Ansoff (1977) e Porter (1986), que se baseiam em fases distintas de formulação, implementação e controle, executadas em etapas quase em cascata. Daí o caráter racional prescritivo. Em um segundo grupo, estão as seis escolas de caráter descritivo que se concentram no processo de concepção da estratégia: escola empreendedora, cognitiva, de aprendizado, de poder, cultural e ambiental. O último grupo apresenta uma escola, a de configuração, que procura integrar várias partes da organização em função de diferentes estágios do seu ciclo de vida. Ela apresenta uma perspectiva conciliadora das demais escolas.

As dez escolas do pensamento estratégico buscam sistematizar e integrar as várias concepções e processos que envolvem a formulação e implementação de estratégias.

**Tabla 7: Escolas de pensamento na formação da estratégia**

<b>Escola</b>	<b>Visão do Processo</b>
Design	Conceitual
Planejamento	Formal
Posicionamento	Analítica
Cognitiva	Mental
Empreendedora	Visionária
Aprendizado	Emergente
Política	Poder
Cultural	Ideológica
Ambiental	Passiva
Configuração	Episódica

Fonte: Mintzberg, 1990 apud Mintzberg, 2004, p. 19

### 3. ESTRATÉGIA NA PRÁTICA

A execução da estratégia é uma das tarefas mais difíceis dos executivos. Vários estudos mostram que a porcentagem de insucesso é de 70% a 90%. Há mais de uma década, Robert Kaplan e David P. Norton desenvolveram uma abordagem para auxiliar as organizações a lidar com esse desafio pelo fato das empresas, cada vez mais, competirem em ambientes complexos, imprevisíveis e voláteis; é fundamental que exista uma perfeita compreensão de suas metas e dos métodos para alcançá-las. O *Balanced Scorecard* (BSC) traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica: indicadores que traduzem as estratégias. O BSC continua enfatizando a busca de objetivos financeiros, mas também inclui os vetores de desempenho desses objetivos. O BSC mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa e do aprendizado e crescimento. Permite que as empresas acompanhem o desempenho financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidades e na aquisição de ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro. Muitas empresas de serviços, principalmente as dos setores de transportes, educação, financeiro e assistência médica, conviveram por muitas décadas com um confortável ambiente não-competitivo. Para Kaplan (1997, p. 3) o ambiente da era da informação, tanto para as organizações do setor de produção quanto as do setor de serviços, exige novas capacidades para assegurar o sucesso competitivo. A capacidade de mobilização e exploração dos ativos intangíveis tornou-se muito mais decisiva do que investir e gerenciar ativos físicos tangíveis. Segundo o autor citado (1997, p. 8), o choque entre a força irresistível de construir capacidades competitivas de longo alcance e o objetivo estático do modelo tradicional de contabilidade financeira criou uma nova síntese: o BSC. O *Balanced Scorecard* preserva as medidas financeiras tradicionais. Mas as medidas financeiras contam a história de acontecimentos passados, uma história adequada para as empresas da era industrial, quando os investimentos em capacidades de longo prazo e relacionamento com clientes não eram fundamentais para o sucesso. Entretanto, para o autor, as medidas financeiras são inadequadas para orientar e avaliar a trajetória que as empresas da era da informação devem seguir na geração de valor futuro investindo em clientes, fornecedores, funcionários, processos, tecnologia e

inovação. O BSC complementa as medidas financeiras do desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro. Os objetivos e medidas do BSC derivam da visão e estratégia da empresa. Os objetivos e medidas focalizam o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. Essas quatro perspectivas formam a estrutura do BSC.

O *Balanced Scorecard* é mais do que um sistema de medidas táticas ou operacionais. Empresas inovadoras estão utilizando o BSC como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia a longo prazo. Elas adotaram a filosofia do *scorecard* para viabilizar procesos gerenciais críticos, entre os quais:

**Tabla8: Processos gerenciais críticos**

1. Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia.
2. Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas.
3. Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas.
4. Melhorar o <i>feedback</i> e o aprendizado estratégico.

Fonte: Kaplan (1997, p. 9-10)

A capacidade de aprendizado organizacional em nível executivo – aprendizado estratégico – talvez seja o aspecto mais inovador do BSC. O aprendizado estratégico, segundo Kaplan (1997, p. 282), faz com que a jornada se justifique para todos aqueles que aprendem a utilizar o *scorecard* como um sistema de gestão estratégica. O processo tem início com o esclarecimento da visão compartilhada que a organização está tentando alcançar. O uso de indicadores como linguagem ajuda a traduzir conceitos complexos e freqüentemente obscuros em idéias mais precisas que alinham e mobilizam todos os indivíduos em ações dirigidas à realização dos objetivos organizacionais. A ênfase na construção de relações de causa e efeito no *scorecard* gera um raciocínio sistêmico dinâmico, permitindo que os indivíduos nos diversos setores da organização compreendam como as peças se encaixam, como o seu papel influencia o papel de outras pessoas, além de facilitar a definição dos vetores de desempenho e as iniciativas correlatas que não apenas medem a mudança, como também a alimentam. Por fim, essa abordagem facilita o aprendizado em equipe.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como consideração final, sugere-se uma abordagem para além do BSC: (1) modelar o futuro para relacionar mudança e estratégia com desempenho; (2) tratar da modelagem da medição e da melhoria do desempenho por times de trabalho e pelos processos, considerando a crenças de que tudo muda permanentemente; (3) as organizações foram concebidas dentro de um paradigma que as torna engessadas, burocráticas, desumanas, voltadas para produtos, processos e sei lá mais o que, esquecendo, porém, o produtor, o ser humano por trás de toda essa engrenagem de todos os níveis, não como objeto, como recurso, como capital, mas como sujeito, criador e beneficiário de sua criação; (4) um indivíduo muda o grupo, o grupo muda a organização e a organização muda a sociedade; (5) as organizações públicas e particulares vão ter um peso específico maior no “palco” das mudanças sociais.

#### REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H.I. – Estratégia empresarial. McGraw Hill, 1977.
- ANSOFF, H. Igor; McDONNELL, Edward J. *Implantando a administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1993.
- ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. *Do planejamento estratégico à administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1981.
- CHANDLER, Alfred D. *Strategy and Structure: chapters in the history of the american industrial enterprise*. Cambridge, Massachussets, MIT Press, 1962.
- COLLINS, James C., PORRAS, Jerry I. *Feitas para durar: práticas bem sucedidas de empresas visionárias*. Rio de Janeiro : Rocco, 1995.
- [http://hsm.com.br/hsmmanagement/edicoes/numero\\_48](http://hsm.com.br/hsmmanagement/edicoes/numero_48)
- HAX, Arnold C. & MAJLUF, Nicolas S. *The Strategy Concept and Process: a pragmatic approach*. 2 nd ed. New Jersey: Prentice Hall, 1996.
- KALLÁS, David. *Balanced Scorecard: aplicação e impactos, um estudo com jogos de empresa*. FEA/USP. São Paulo, 2003.
- KALLÁS, David; COUTINHO, André Ribeiro. *Gestão da estratégia: experiências e lições de empresas brasileiras*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MINTZBERG, Henry. Generic strategies. In: Mintzberg, H. Quinn, J.B. The strategy process: concepts and contexts. New Jersey: prentice Hall, 1992.

\_\_\_\_\_. Todas as partes do elefante. HSM Management, São Paulo, Jan/Fev, 1998.

\_\_\_\_\_. *Ascensão e queda do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. *O Processo da Estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári da Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico* / Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

\_\_\_\_\_. *Vantagem Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

\_\_\_\_\_. *Competição = On Competition: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. *Wat is strategy?* Harvard Business Review, nov/dec 1996, p. 61-78.