

## GESTÃO ESTRATÉGICA: GESTÃO POR PROCESSOS ALINHADA AO BALANCED SCORECARD

### Leandro Parreira

Faculdades Integradas Machado de Assis. Brasil. Acadêmico do Curso de Administração 8º  
Semestre. leandro@envall.com.br

### Marcos Rogério Rodrigues

Faculdades Integradas Machado de Assis. Brasil. Mestre em Administração. Professor do  
Curso de Administração. marcosrodrigues@fema.com.br

### Josier Rodrigo Fernandez

Faculdades Integradas Machado de Assis. Brasil. Acadêmico do Curso de Administração 7º  
Semestre. josierfernandez@hotmail.com

Recibido: 07/11/2015

Aprobado: 15/06/2016

### RESUMO

Com a necessidade de alinhar os aspectos que influenciam na gestão estratégica apresenta-se a moderna gestão por processos e sua interação com a metodologia de mensuração do *Balanced Scorecard* (BSC), as quais desenvolvem uma base sólida de parâmetros e objetivos com o foco nas metas sistêmicas e também nas metas individuais de cada processo. A gestão estratégica por processos alinhada ao BSC permite que os gestores consigam delimitar a criação de valor de cada processo e, como ele interage na organização como um todo. Com uma pesquisa teórica desses tópicos busca-se o entendimento dos seus conceitos e características de abordagem e, com um estudo de caso em uma empresa multinacional da região noroeste do Rio Grande do Sul realiza-se a relação e alinhamento dos tópicos estudados com a prática. Os resultados apresentam uma empresa com gestão estruturada e foco na execução das atividades, porém também apresentam uma mudança nos aspectos quando se trata da determinação das estratégias, além disso, a empresa apresenta indícios de uma metodologia de mensuração de desempenho, a qual pode ser relacionada às perspectivas do *Balanced Scorecard*. Considerando todos os fatores analisados destaca-se a importância de uma gestão moderna e, de uma metodologia para mensurar o desempenho da organização tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo.

**Palavras-chave:** Gestão estratégica, abordagem por processo, *balanced scorecard*.

## INTRODUÇÃO

A gestão estratégica apresenta um papel importante no desenvolvimento de uma organização e, com a implementação de novas formas de abordagem de gestão e metodologias de mensuração de desempenho pode-se conseguir resultados satisfatórios, visto que as estratégias da organização tornam-se de fácil entendimento para as pessoas.

A gestão por processos alinhada ao *Balanced Scorecard* é uma metodologia moderna de gestão e, apresenta o foco no alinhamento dos aspectos dos ambientes externo e interno. Com desenvolvimento de um mapa estratégico de quatro perspectivas: financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento, o BSC consegue adequar as estratégias e disseminá-las dentro da organização.

O estudo primeiramente desenvolve-se por meio de uma pesquisa teórica com o objetivo de entender os conceitos e as características de abordagem da gestão por processos (De Sordi, 2012; Herrero, 2005; Kaplan e Norton, 2000) e da metodologia *Balanced Scorecard* (Chiavenato, 2008; Herrero, 2005; Kaplan e Norton, 2004). Num segundo momento para entender os aspectos práticos da abordagem da gestão estratégica e de que forma ocorre a mensuração dos indicadores de desempenho.

Além desta introdução, este artigo apresenta no seu desenvolvimento os conceitos de gestão estratégica e de gestão por processos, bem como conceitua o *balanced scorecard*. Na sequência aborda a metodologia da pesquisa, a análise e dos resultados e, as conclusões do estudo.

## CONCEITO DE GESTÃO ESTRATÉGICA

A gestão moderna das organizações necessita de uma metodologia de gerenciar os fatores organizacionais com a capacidade de alinhar as diretrizes estratégicas e os recursos de tal forma que estes consigam atender ou adaptarem-se as demandas do mercado. O Gestor precisa desenvolver o entendimento dos conceitos dessa nova gestão e desenvolver um método proativo de ação.

Para Mintzberg (2003) a gestão estratégica é um processo que envolve todos os aspectos da organização, os quais servem de base para a tomada de decisão, podendo estas ser integradas para permitir a evolução organizacional ao longo do tempo com o objetivo de obter resultados satisfatórios.

Chiavenato (2008, p. 223) destaca que a gestão estratégica apresenta aspectos mais sofisticados e compõe o elemento integrador de toda a ação da organização e a estratégia em si “é um comportamento global e sistêmico: em outras palavras, a estratégia não é exatamente a soma das partes de um sistema, mas o comportamento global do próprio sistema, que condiciona e integra as partes que o constituem”

A gestão estratégica segundo Porter (1992) está ligada ao plano de ação desenvolvido para alcançar ou ajustar a competitividade da organização perante o mercado envolvendo a estrutura ambiental, capital humano e recursos financeiros com intuito de inovar processos internos e alinhando esses com as estratégias globais da empresa.

Na visão de Pinto (2007), a atual gestão estratégica é dividida em níveis com aspectos corporativos que delimitam a totalidade da organização, aspectos de negócios e trabalham com a competitividade perante o mercado, os funcionais que reportam as atividades e departamentalização dos níveis táticos e os aspectos operacionais que aborda o desempenho das áreas de operações em relação a uma meta estabelecida.

Kaplan e Norton (2004) destacam que as estratégias de uma organização descrevem as ações que devem ser executadas para a criação de valor para os acionistas, clientes e cidadãos. Nessas estratégias, são incluídos os fatores referentes às perspectivas da área financeira, dos clientes, dos processos internos e por fim as perspectivas do capital humano.

Diante das características da gestão estratégica apresentadas destaca-se que o administrador é a parte essencial para determinação das estratégias e que ele também necessita desenvolver uma metodologia de gestão que inove a estrutura organizacional. A moderna gestão empresarial apresenta uma abordagem por processos com o redesenho da estrutura organizacional gerando integração multifuncional da organização, tema apresentado no item a seguir.

## **GESTÃO POR PROCESSOS**

Devido ao aumento da competitividade e a necessidade de obter processos capazes de reduzir custos e gerar resultados, com o objetivo de sobrevivência por parte das empresas, surge à especialização e melhoria na forma de gerenciar. Para suprir tais aspectos a abordagem da gestão por processo apresenta uma visão sistêmica da organização integrando os processos de forma estruturada.

De Sordi (2012) destaca que a gestão por processos é decorrente da Teoria Geral dos Sistemas, a qual surgiu na década de 1920 por meio do estudo da autorregulação dos sistemas orgânicos, trabalhando com dois aspectos principais: a interdependência das partes, que refere-se à composição das entidades, e o tratamento complexo da realidade, o qual trabalha com a afirmação da sociedade por meio de técnicas específicas.

Segundo Kaplan e Norton (2000) destaca-se que as empresas estruturadas para gestão estratégica levam em consideração dois aspectos: alinhamento e foco, no alinhamento trabalham com a abordagem por processos individuais e estes com interação sistêmica dentro da organização. O foco direciona a empresa para o cumprimento das metas estabelecidas, mantendo os recursos alinhados para gerar melhores resultados.

Segundo Albuquerque (2006) o sincronismo organizacional é a relação entre fatos ocorridos no ambiente empresarial e, a análise e redesenho dos processos podem destacar alguns pontos de melhorias. Por meio da gestão por processos esses pontos são trabalhados e monitorados através de indicadores de desempenhos dentro de cada processo e na organização.

Herrero (2005) apresenta que as organizações voltadas para gestão por processos conseguem alinhar três áreas principais de um negócio: financeira ambiente externo, ambiente interno e o capital humano e, que esta metodologia de gerenciamento estratégico tem criado um fluxo de valor contínuo para competitividade empresarial. Também destaca a implementação da metodologia *Balanced Scorecard* para controlar o desempenho desta gestão.

A gestão por processo surge como uma nova forma de gerenciar e alinhar as estratégias da organização com os processos e as pessoas com o objetivo de identificar oportunidades e criar sinergia organizacional. Para tanto, também se faz necessário a implementação de uma ferramenta de controle e monitoramento do desempenho, que suporte as necessidades da organização na gestão estratégica por processos.

### Balanced scorecard

As estratégias definidas pela organização servem de diretrizes para as atividades operacionais dentro do ambiente interno, porém a gestão moderna por processos apresenta uma forma de avaliação dos objetivos e da efetividade desta gestão.

Conforme Kaplan e Norton (2004) surge então a necessidade de desenvolver alguma forma de mensurar o desempenho organizacional que envolvesse de forma global os processos da organização desde a área estratégica até a operacional. Para suprir tal necessidade em 1990 Kaplan e Norton iniciaram um estudo de um projeto que teve por resultado a metodologia *Balanced Scorecard* (BSC).

Kaplan e Norton (2004) apresentaram uma ferramenta que abordava além dos indicadores financeiros já existentes, outros indicadores sob três novas perspectivas: clientes, processos internos e aprendizado e crescimento, os quais representariam a base sistêmica de sustentação da organização conforme mostra a Ilustração 1.

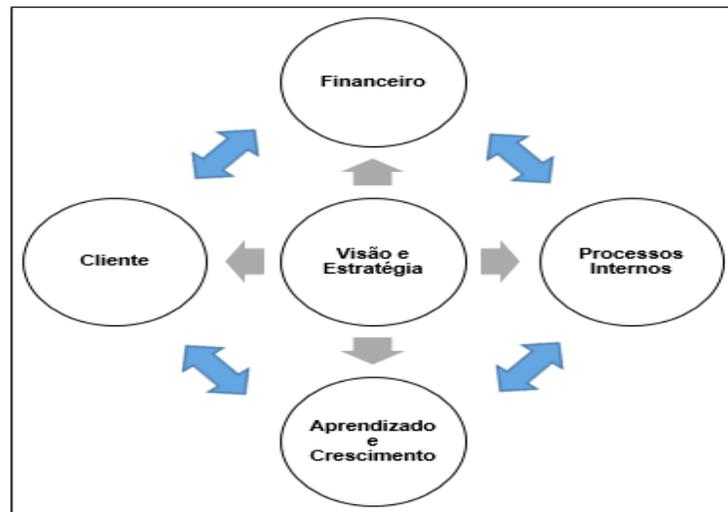


Ilustração 1: As quatro perspectivas do BSC

Fonte: Adaptado Kaplan e Norton, 2004.

Segundo Kaplan e Norton (2004) essas quatro perspectivas refletem o equilíbrio entre o ambiente interno e o externo com o objetivo principal de alinhá-los com as estratégias de gestão da organização.

a) Perspectiva Financeira:

Na perspectiva financeira Kaplan e Norton (2000) destacam os objetivos da estratégia empresarial e relacionam os indicadores para monitoramento da rentabilidade e crescimento de valor aos acionistas.

Neste aspecto Chiavenato (2008) incrementa que são envolvidos aspectos do planejamento a longo prazo para gerar retornos financeiros superiores com base no capital investido na empresa.

Para Herrero (2005) a perspectiva financeira mostra se as estratégias definidas e implementadas contribuíram para o crescimento do valor de mercado da empresa e também possibilita identificar o desempenho dos ativos intangíveis e o desempenho de outras áreas que de alguma forma influenciam na criação de valor capital.

b) Perspectiva dos Clientes:

Na visão de Herrero (2005) este aspecto considera o valor do cliente e, este pode ser medido com base em dois componentes: o valor vitalício de um cliente na visão da empresa e o valor percebido pelo cliente. Também destaca que o valor de mercado de uma empresa é influenciado pelo valor da sua carteira de clientes.

Kaplan e Norton (2000) citam que esta perspectiva trabalha com visão do cliente em relação à empresa e como está trabalhando e monitora o desempenho dos processos que efetivamente agregam valor ao fornecimento do produto ou serviço até o cliente.

Chiavenato (2008) destaca que nesta perspectiva são envolvidos os indicadores referentes ao mercado e segmento alvo nos quais a empresa está competindo. Também cita que a empresa deve identificar o que os clientes valorizam e definir uma proposta de valor que atenda as expectativas deles.

c) Perspectiva dos Processos Internos:

Segundo Chiavenato (2008) os indicadores envolvidos nesta análise abordam o desempenho operacional da empresa, com o objetivo de proporcionar melhores resultados para os acionistas e clientes por meio da identificação dos processos críticos e aprimorá-los para alcançar determinada excelência operacional.

Herrero (2005) apresenta a visão de que a perspectiva dos processos internos é a execução da estratégia, ou seja, o plano de ação para gerar resultados mediante a elevação de produtividade, melhorias tecnológicas e a interação entre gestores de processos, clientes e acionistas.

Para Kaplan e Norton (2000) essa perspectiva deve trabalhar com o enfoque dos processos organizacionais que mais impactam na satisfação do cliente e no crescimento da organização. A empresa também deve identificar e mensurar competências tecnológicas críticas e essenciais para assegurar a competitividade perante os concorrentes.

d) Perspectiva do Aprendizado e Crescimento:

Segundo Kaplan e Norton (2000) os indicadores para os clientes e para os processos internos apresentam os parâmetros mais importante para a competitividade, porém como esses estão em constante mudança surge a necessidade de desenvolver o capital humano para obter a capacidade de inovar e adaptar-se rapidamente as novas demandas.

Para Herrero (2005) essa perspectiva trabalha com o valor do capital humano em três níveis: como individuo como membro de equipe e como integração a cultura organizacional. Também destaca que o objetivo principal é avaliar a capacidade do colaborador aprender, criar e compartilhar conhecimentos e como essas competências interagem para o desenvolvimento das atividades dentro da empresa.

De acordo Chiavenato (2008) esses indicadores permitem o alcance dos objetivos pretendidos nas três perspectivas anteriores. Eles focalizam o investimento no capital humano para que possam produzir melhor, atender melhor o cliente e assegurar o atendimento dos objetivos financeiros a longo prazo.

Kaplan e Norton (2004) destacam que para alcançar a excelência na gestão por processos é necessário a inovação em todas as perspectivas, bem como o entendimento por parte dos gestores do foco de cada uma delas. Citam ainda que existe a demanda por uma estrutura organizacional planejada para a mudança de cultura e implementação da metodologia *Balanced Scorecard*.

Para Kaplan e Norton (2004, p.10) os gestores devem entender que “o modelo das quatro perspectivas do BSC para definição da estratégia de criação de valor da organização fornece às equipes executivas uma linguagem comum para discussão da trajetória e das prioridades de seus empreendimentos. Os indicadores podem ser vistos não como medidas de desempenho independentes, mas como uma série de relações de causa e efeito entre os objetivos das quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*”

Segundo Herrero (2005) é importante destacar que cada empresa pode aumentar o diminuir o número de perspectiva do *Balance Scorecard*, desde que sejam suficientes e considerem as necessidades de suas estratégias e as expectativas de seus principais *stakeholders*.

Herrero (2005), Kaplan e Norton (2004) apresentam que a gestão por processos por meio do *Balanced Scorecard* tem relação direta com a formulação clara e objetiva da estratégia, com o desempenho impecável do operacional, da adaptação da cultura com base no desempenho e da construção de uma estrutura dinâmica, flexível e simples.

Com base nos autores o BSC é uma metodologia de mensuração de desempenho baseada em perspectivas que integram todos os processos da organização e auxilia a direção executiva a gerenciar de forma mais completa os fatores de criação de valor aos acionistas, clientes, colaboradores e comunidade.

## METODOLOGIA DA PESQUISA

Este estudo foi desenvolvido em uma empresa multinacional que atua na região noroeste do Rio Grande do Sul e, teve por objetivo entender como a gestão estratégica estava estruturada e de que forma ocorria a mensuração dos indicadores de desempenho.

Por meio de pesquisa teórica procurou-se entender a abordagem da gestão por processos e da metodologia *Balanced Scorecard* e, com o estudo de caso buscou-se obter as informações sobre a estrutura da gestão e dos indicadores da empresa estudada para então comparar com a teoria.

O estudo de caso desenvolveu-se entre os meses de Novembro e Dezembro de 2013, no qual foi considerada dois aspectos: a estrutura da gestão e dos indicadores com base na gestão por processos e nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*.

## ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste tópico relata-se os resultados obtidos na pesquisa de campo e apresenta-se a relação entre a teoria e prática do modelo de gestão estudado e, o aplicado dentro da empresa com foco na gestão por processos e nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*.

Referente ao método de gestão utilizado pela organização percebeu-se que ela ainda apresenta características de uma gestão operacional e com foco na execução das atividades, já que até o início do ano de 2013 a empresa era de cunho familiar. No entanto mediante as necessidades de adequação às novas diretrizes, a metodologia de gestão começa a considerar novos aspectos e, também apresentar abordagem por processo juntamente com a inclusão da mensuração do desempenho dos processos.

Atualmente a empresa apresenta um planejamento estratégico com metas claras e objetivas e indicadores de desempenho para monitoramento dos processos e controle das atividades com o objetivo de atender as estratégias determinadas. Para um melhor entendimento da atual gestão interliga-se as perspectivas do BSC e os indicadores utilizados pela empresa conforme mostra a Ilustração 2.

Perspectivas BSC	Objetivos Estratégicos	Indicadores
<b>Financeira</b>	Aumentar o valor agregado da empresa Aumentar receitas da empresa	Faturamento mensal Custo mensal
<b>Cliente</b>	Reconhecimento da imagem da empresa Aumentar as vendas Melhorar a qualidade e entrega	Satisfação do cliente Reclamação de garantia Qualidade Entrega
<b>Processos Internos</b>	Melhorar a qualidade e entrega	Qualidade Entrega
<b>Aprendizado e crescimento</b>	Motivar a equipe Desenvolver a equipe Obter comprometimento profissional	Participação nos resultados Pesquisa de satisfação Treinamento Absentéismo

Ilustração 2: Perspectivas do BSC e Indicadores de desempenho

Fonte: Adaptado Kaplan e Norton, 2004.

Com base na Ilustração 2 pode-se destacar que a empresa apresenta indicadores focados na execução das atividades e, eles podem ser relacionados às perspectivas do *Balanced Scorecard* e, atendem as estratégias determinadas na metodologia de gestão aplicada.

No entanto, considerando a teoria apresentada (Kaplan; Norton, 2004) as perspectivas do BSC e seus respectivos indicadores devem abranger todos os fatores que influenciam na criação de valor para a organização e, também devem alinhar as estratégias como um todo gerando resultados satisfatórios para todas as áreas do planejamento estratégico.

Percebe-se ainda que os indicadores adotados na perspectiva financeira não representam um plano sistêmico da situação da organização no mercado em que atua. A empresa poderia criar outros indicadores como: percentual de participação no mercado, lucratividade, ou ainda retorno do capital investido.

Na perspectiva dos processos internos também poderia incluir outros indicadores para um melhor controle e gestão como: produtividade, eficiência da produção, desenvolvimento e inovação de processos e redução do tempo de ciclo de produção.

Os indicadores das perspectivas de cliente e aprendizado e crescimento estão adequados para passar uma boa base de informação para o gerenciamento e mensuração permitindo a criação de valor conforme foca a metodologia *Balanced Scorecard*.

## CONCLUSÃO

Com o objetivo de entender os conceitos e características da gestão estratégica por meio de um gerenciamento por processos alinhado a metodologia de mensuração de desempenho *Balanced Scorecard* o presente estudo desenvolveu-se relacionando a teoria estudada com a prática dentro de uma organização.

No estudo de caso verificou-se que a empresa estudada apresentou uma metodologia de gestão com características de cunho familiar, já que somente ingressou como empresa multinacional a partir do início do ano de 2013.

No entanto, apesar desse aspecto ainda influenciar na gestão, constatou-se que em alguns aspectos a empresa começa a apresentar uma gestão por processos e apresenta uma metodologia de mensuração de desempenho que pode ser relacionada às características do BSC.

Considerando as quatro perspectivas do BSC nota-se que a organização apresenta indicadores de avaliação no aspecto financeiro e processos internos com deficiências, pois não representam a sua visão sistêmica. Nas outras duas perspectivas: cliente, crescimento e aprendizado percebeu-se uma melhor estrutura de indicador que mostram uma visão sistêmica desses aspectos e, auxiliam na criação de valor dentro da empresa.

Perante o atendimento do objetivo proposto por este estudo destaca-se a importância de uma metodologia de gestão e mensuração de desempenho capaz de alinhar todos os fatores que podem influenciar na criação de valor de uma organização perante seus *stakeholders*.

Ressalta-se também que por tratar de conceitos modernos de metodologias de gestão empresarial o presente estudo pode ser referência para estudos teóricos mais aprofundados, bem como futuros estudos de abordagem práticas dessas metodologias.

## Referências

ALBUQUERQUE, Alan. (2006). Sincronismo Organizacional: como alinhar a estratégia, os processos e as pessoas. São Paulo: Saraiva,

CHIAVENATO, Idalberto. (2008). Administração para Administradores e Não Administradores: a gestão ao alcance de todos. São Paulo: Saraiva.

DE SORDI, José Osvaldo. (2010) Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração. São Paulo: Saraiva.

HERRERO, Emílio. (2005) Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica: uma abordagem prática. Rio de Janeiro: Elsevier.

KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. (2004) Mapas Estratégicos: balanced scorecard, convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier.

KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. (2000) A Organização Orientada para a Estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Elsevier.

KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. (2004) Kaplan e Norton na Prática. Rio de Janeiro: Elsevier.

MINTZBERG, Henry. (2003) O Processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Bookman.

PINTO, E. Paschoal. (2007) Gestão Empresarial: casos e conceitos de evolução organizacional. São Paulo: Saraiva.

PORTER, M. E. (1992) Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus.