

# A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA PEQUENAS EMPRESAS

Gleudson Macedo da Silva<sup>1</sup>

Renata Ferreira Borges<sup>2</sup>

João Paulo Marques Moraes<sup>3</sup>

## RESUMO

Planejar um negócio independentemente de seu tamanho ou de seu segmento se torna condição indispensável para o sucesso duradouro e sustentável. Apesar desta sabedoria arraigada no mercado, a maioria das pequenas empresas não tem a cultura de planejamento estratégico para desenvolvimento do negócio. Empreende-se com um misto de tino comercial, sorte, oportunismo e pragmatismo para que as coisas aconteçam. As pequenas empresas no Brasil, devido ao clima de incerteza em que vivem, têm uma grande dificuldade em realizar um planejamento estratégico. Além disso, normalmente faltam a estas empresas pessoas com capacitação para fazer tal planejamento. Estratégia é esse conjunto de planos que objetivam, juntos, alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais de curto, médio e longo prazos da empresa. A formulação do planejamento estratégico se divide em analisar oportunidades e ameaças e cruzá-los com os pontos fortes e fracos da organização, estabelecer missão e objetivos gerais, desenhar planos e estratégias, implementar e controlar para garantir que os objetivos sejam atingidos. Será apresentado o Balanço Scorecard uma nova ferramenta administrativa que propõe originariamente quatro perspectivas básicas de avaliação: finanças, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento.

Palavras-Chave: Planejamento Estratégico, Balanced Scorecard, Ambiente Empresarial, Pequenas Empresas.

## ABSTRAT

To plan a business independently of its size or its segment if becomes indispensable condition for the lasting and sustainable success. Despite this wisdom arraigada in the market, the majority of the small companies does not have the culture of strategical planning for development of the business. It is undertaken with a compound of I clink commercial, luck, opportunism and pragmatismo so that the things happen. The small

---

<sup>1</sup> Administrador de empresas com habilitação em Comércio Exterior. Especialista em Economia de Empresas-UEG. Mestrando em Administração em Recursos Humanos-UPE Servilha –Espanha.

<sup>2</sup> Economista pela UCG. Especialista em Economia de Empresas-UEG. Empresária e professora no SENAC

<sup>3</sup> Administrador de Empresas UCG. Especialista em Economia de Empresas. Administrador efetivo da UFG

companies in Brazil, which had to the uncertainty climate where they live, have a great difficulty in carrying through a strategical planning. Moreover, normally they lack to these companies people with qualification to make such planning. Strategy this that is the set of plans that objectify, together, to reach resulted consistent with the mission and the objectives general of short, medium and long run of the company. The formularization of the strategical planning if divides in analyzing chances and threats and crossing them with the strong and weak points of the organization, to establish general mission and objectives, to draw plain and strategies, to implement and to control to guarantee that the objectives are will atingidos. Será presented the Scorecard Rocking a new administrative tool that originariamente considers four basic perspectives of evaluation: internal finances, customers, processes, learning and growth.

Keywords: Strategical Planning, Balanced Scorecard, Enterprise Environment, Small Companies.

## 1. INTRODUÇÃO

Alguns empresários defendem que a instável situação econômica do Brasil seria a maior razão para o fechamento das pequenas empresas no nosso país; dificuldades para aquisição de financiamentos, juros altos, queda do poder aquisitivo e outros.

Realmente estes fatores ocorrem e têm grande peso na administração das micro e pequenas empresas. Desta forma, elas acabam fadadas à incerteza, e, os novos empresários à falta de sono em suas noites, uma vez que o processo de consolidação econômica do Brasil demanda um pouco mais de tempo.

Percebe-se então, que a instabilidade econômica, assim como todos os outros fatores que compõem estes sistemas, não são os grandes vilões deste cenário. Não é a economia a única responsável pelo desemprego e os problemas sociais causados por ele. A grande vilã é a falta de planejamento devido ao despreparo das pessoas que administram estas empresas. Em certas situações os próprios empreendedores, que são brilhantes em suas idéias de negócios, mas que não têm preparo para geri-los. Há casos, por exemplo, nos quais especialistas formados em outras áreas se tornam "gestores" de suas empresas ou até de empresas de terceiros, o que faz com que a sociedade perca bons empreendedores e bons especialistas em suas formações para ganhar administradores sem a instrução necessária; temos exemplos comuns: engenheiros administrando construtoras, médicos administrando hospitais, e uma relação enorme de outras tendências. Mais vale salientar que existem as exceções.

Existem duas estratégias genéricas que uma empresa pode utilizar para competir e conseguir se perpetuar nos mercados: liderança em custos e diferenciação.

O poder de competitividade de uma empresa depende principalmente de sua capacidade de perceber a si mesma e ao mercado em que atua.

Michael Porter demonstrou que as empresas bem sucedidas obedecem a padrões definidos de comportamento que podem ser resumidas em três estratégias genéricas (as fontes de vantagem competitiva sobre os concorrentes):

- (1) Liderança baseada no fator custo - Possuir custos mais baixos do que os rivais;
- (2) Diferenciação - Criar um produto ou serviço que é visto na indústria como único;
- (3) Focalização - Combinar as duas estratégias direcionando-as para um alvo específico.

Planejar adequadamente um posicionamento que leve em conta as cinco (5) forças competitivas de Porter (1991), pode ser a diferença entre aquelas empresas que crescem ou se perpetuam no mercado e aquelas que perecem.

No decorrer do artigo será abordado também a importância do Balanced Scorecard nas pequenas empresas, como ele é integrado e sua eficácia.

## 2. ESCOLAS ESTRATÉGICAS

Estratégia é um termo vindo das aplicações bélicas para a administração, em sua utilização original está voltada a arte de planejar e executar movimentos e operações com o objetivo de alcançar ou manter posições relativas. Porém dentro da administração a definição de estratégia permite ir além do planejamento, esta voltada à colocação da empresa frente a novos desafios, novos mercados. Segundo Mintzberg, Ahlstrad e Lampes (2000, p.19) pode-se definir estratégia como um truque isto é uma manobra específica da organização para enganar um concorrente dentro do mundo globalizado.

A estratégia envolve vários processos de pensamento e é distinta em diferentes níveis corporativos (Mintzberg, Ahlstrad e Lampes, 2000, p.20). Como a estratégia pode ser distinta dentro dos diversos níveis da organização, é necessário que se defina o gerenciamento ou planejamento estratégico. É esse planejamento que formula, implementa e avalia linhas de ação multidepartamentais levando a organização a atingir seus objetivos ao longo prazo.

Serão apresentados, sinteticamente, os dez modelos teóricos de escolas estratégicas, conforme Mintzeberg et al 2000, com suas limitações e contribuições para o processo da estratégia. Os modelos são formadores de duas escolas a Escola Prescritiva e Escola Descritiva.

Escola Prescritiva- se preocupa mais de como as estratégias devem ser formuladas do que como elas são formuladas:

Escola do Design; busca avaliar as situações da empresa tanto internas quanto externas, revelando assim suas forças e fraquezas quanto ao seu nicho. Esse modelo é aplicado em organizações que passam por uma reestruturação de foco de seus objetivos.

Escola de Planejamento: esse modelo engessa a empresa ao burocratizar as gestões empresariais, esquecendo-se do desenvolvimento do negócio básico da empresa, bem como opções estratégicas executáveis em função de cenários aleatórios.

Escola de Posicionamento: esse modelo enfoca o processo, ignorando que as condições não são suficientemente estabelecidas e estáveis, para a implementação do processo estratégico, devido às variáveis aleatórias tangíveis e intangíveis.

Escola Descritiva – consideram aspectos específicos do processo de formulação de estratégias e preocupa-se menos com a preocupação do comportamento estratégico ideal do que com a descrição como as estratégias são formuladas; procurando abrir o processo de formulação da estratégia além do indivíduo, para outras forças e agentes, (MINTZBERG et al. 2000, p. 259)

Escola Empreendedora: esta escola está inserida em líderes visionários e com um grande carisma que implementam suas ideias enfocando nichos de mercado. Sua implementação tem por ênfase a formação da estratégia como um processo visionário pragmático, buscando realizações e liderança, com enfoque no controle de riscos calculados em função de condições de incerteza, buscando identificar altos ganhos, otimizando dessa forma, sua natureza pro-ativa, liderança personalizada e visão estratégica; (SCHUMPETER, 1950, Cole, 1959)

Escola Cognitiva: esta escola busca a elaboração estratégica como um processo mental. Porém há o apego às estratégias existentes devido às fixações cognitivas.

Escola do Aprendizado: enfoca a formulação da estratégia como um processo emergente, onde o mundo é demasiadamente complexo para que as estratégias sejam desenvolvidas de uma só vez como planos ou visões claros. Nessa escola a experimentação é o foco. A escola do aprendizado é baseada em empirismo e ingenuidade, sua viabilidade está baseada em conhecimentos inatos que são implementados e procedidas as correções de rumo e foco.

Escola do Poder: seu foco está na formação da estratégia como um processo de negociação de indivíduos e grupos de interesse em busca do poder, através de alianças endógenas e exógenas. Essa escola é de alianças, coalizões, convivência com os contrários em busca da manutenção ou ampliação do poder.

Escola Cultura: busca através da interação social, formação da estratégia como um processo coletivo, embasado em crenças e senso comum dos indivíduos da organização, promovendo mudanças de posição dentro da perspectiva estratégica global da organização.

Escola Ambiental: ela enfoca a formação de estratégia como um processo reativo do ambiente como agente central no processo de geração de estratégia. Seu enfoque peca pelas dimensões do ambiente serem vagas e abstratas, dificultando a seleção de estratégias específicas de diferenciação para fazer frente a ambientes, aparentemente semelhantes.

Escola de Configuração: enfoca a formulação de estratégias como um processo de transformação, onde busca a integração com as outras escolas, quanto ao processo de formulação de estratégias, conteúdo das mesmas, estruturas organizacionais e seus contextos, ou seja, é a formação de estratégia como um processo de transformação de ruptura sem destruir a organização.

O grupo que redige este artigo acredita que a melhor escola para a empresa do século XXI é a escola estratégica da configuração, tendo em vista que ela utiliza a estrutura organizacional existente, formulando assim planos estratégicos com o objetivo de melhorar o que não está sendo favorável a organização, não sendo necessário destruir a organização existente na empresa e sim transformá-la.

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS PEQUENAS EMPRESAS

Ainda que alguns profissionais e catedráticos defendam que o planejamento estratégico está perdendo a intensidade de uso como ferramenta de organização das empresas, entendendo-se que cada área da corporação é que deveria formular seu plano, estratégia e a soma espontânea de todos os planos resultando no plano geral da empresa.

Quem mais precisa desta ferramenta é quem está iniciando um negócio ou quem está inserido em empreendimentos de pequeno ou médio porte. Negócios em estágio de introdução ou crescimento necessitam de foco e investimentos precisos.

A falta de estratégia bem formulada e bem implementada dificulta decisões de investimento e o resultado pode ser olhar em direções menos interessantes e levar a empresa para um caminho sinuoso e sem horizonte. Nada mais perigoso para empresas de pouco tempo de vida! Planejar bem, com metas ajustadas e com implementação competente pede criatividade e muito trabalho. O contato com empresas de diversos setores tem mostrado que as desculpas verdadeiras mais utilizadas são a respeito do dia-a-dia corrido que tira o tempo de planejamento e as metas de curto prazo que são mais importantes que a visão de futuro do negócio. Desculpas verdadeiras, mas desculpas.

A atitude mais prudente para os novos negócios e empresas que estão em fase de crescimento é investir tempo e recursos na formulação de uma boa estratégia e exigir de seus executivos uma competente implantação e controle com esforço focado na conquista das metas pré-estabelecidas. O futuro é construído hoje a cada ação e investimento feitos

pela empresa; não planejar é construir um futuro do qual não fazemos a menor idéia. Podemos não gostar do resultado quando chegarmos lá.

Segundo Mosimann e Fisch (1999, p. 114), o planejamento envolve os seguintes passos:

- a) projeção de cenários;
- b) definição de objetivos a serem seguidos;
- c) avaliação das ameaças e oportunidades ambientais;
- d) detecção dos pontos fortes e fracos da empresa;
- e) formulação e avaliação de planos alternativos; e
- f) escolha e implementação do melhor plano alternativo."

O planejamento sozinho não alcança os objetivos da empresa. Se o planejamento realizado não for executado, acompanhado, controlado e o mais importante, corrigido se necessário, de nada adiantará realizar o planejamento.

Nas empresas de pequeno porte, esta é a etapa do processo de gestão mais ausente. A maioria dessas empresas, até inconscientemente praticam as etapas de execução e até de controle de alguns de seus objetivos, como vender, obter lucro, manter continuidade, entre outros, que o empresário acaba definindo erroneamente como uma espécie de "planejamento", pois, para ele o importante é se a empresa está tendo lucro hoje.

### 3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Vivemos numa época em que as empresas são cada vez mais produtivas e eficazes. Uma época em que se dão grandes passos para aumentar a qualidade dos produtos e serviços. Uma época em que há imensas oportunidades e grandes desafios para as organizações. A mudança é a única certeza e saber lidar com ela é uma grande virtude que deve ser desenvolvida. Nesse cenário, o planejamento estratégico se mostra como um método capaz de garantir a perpetuação das organizações.

Um dos pontos de partida possíveis para se refletir a estratégia em uma empresa é realizar primeiramente sua análise interna, que é os fatores críticos de sucessos para a empresa.

A monitoração efetiva do serviço permite a realização de análises de tendência e a identificação dos Fatores Críticos de Sucesso. A análise de tendência permite a gerência pró-ativa da empresa possibilitando a realização de ajustes no momento em que

são necessários. Pela identificação dos fatores críticos, pode-se saber quais itens estão influenciando no aprimoramento e na degradação do serviço. Assim atua-se especificamente onde há o melhor retorno, otimizando os investimentos.

Os fatores críticos de sucesso são:

Qualidade no atendimento.

Habilidade e cooperação com outras empresas.

Infra-estrutura.

Clareza de objetivos.

Inspirar confiança e dar segurança aos clientes.

A análise de recursos (capital, tecnologia, pessoas, material) e sua utilização.

Treinamento da equipe.

Marketing e Comunicação.

Modelo de gestão,

Verificar os benefícios - Auditar e medir sempre.

Em uma empresa deve-se ter sempre a Relevância e o Reconhecimento como um dos itens críticos para a obtenção e manutenção de clientes! Você tem que encontrar o serviço que os clientes procuram e colocar nesses serviços o diferencial que fará com que esses mesmos clientes procurem você e não um dos seus concorrentes. Estes dois fatores precisam ser muito bem elaborado e gerenciado, ao longo do tempo, uma vez que os concorrentes podem copiar e o diferencial, então, desaparece, podendo levar junto os clientes. Com a determinação dos fatores críticos de sucesso, procura-se maximizar os pontos fortes e as oportunidades e minimizar os pontos fracos e as ameaças. Percepções do cliente da empresa em comparação com os concorrentes. Percepções próprias das forças e fraquezas em relação aos concorrentes.

**Por que Implementar o Planejamento Estratégico na Empresa?**

O tema estratégia, quando devidamente compreendido pelo gestor, costuma se tornar uma paixão sem limites. Primeiro, porque a concepção estratégica força o profissional a se questionar constantemente sobre qual é o seu verdadeiro papel na empresa.



Segundo Mintzberg et al (2000, p.18), estratégias são puramente deliberadas, assim como poucas são totalmente emergentes. Enquanto uma significa aprendizado zero, a outra quer dizer controle zero. Sendo assim, todas as estratégias têm a necessidade de misturar deliberação com emergentes de alguma maneira, exercendo dentro da empresa controle, fomentando o aprendizado. Nesse contexto, pode-se argumentar sobre a importância das ferramentas capazes de, ao mesmo tempo, revelar informações úteis ao planejamento estratégico das empresas, bem como contribuir para o seu aprendizado.

O olhar estratégico faz com que um gestor passe a gerenciar melhor os problemas do dia-a-dia porque o seu foco muda de “discutir os problemas” para um questionamento sobre “como transformar os problemas que surgiram em oportunidades para a empresa?”.

Outro fator relevante é que o gestor se obriga a definir claramente o motivo para a empresa existir, em que pontos ela não pode se descuidar para manter o sucesso, qual a direção que a empresa deseja seguir, entre outros aspectos.

Mais do que comunicar estas informações para os colaboradores, o planejamento estratégico esclarece estes pontos para o próprio gestor.

Parece brincadeira, mas cada vez que um empresário participa de um processo de concepção estratégica, ele acaba tendo que decidir suas incertezas, o que acaba beneficiando a empresa como um todo. Outro fator importante é saber diferenciar as fases em que o gestor está.

Concepção estratégica ou raciocínio estratégico é o exercício de lançar um olhar diferenciado sobre uma situação comum. É tentar enxergar o que os outros não vêem. E o resultado desta concepção deve ser formalizado através de um planejamento estratégico. Nele, mais importante que metas academicamente perfeitas é preciso que estejam ações que efetivamente possam ser realizadas pela empresa.

Quando o assunto é estratégia, os resultados que se deseja ter no futuro começam a ser construídos com atitudes concretas no presente. Deve-se lembrar: se a competência da sua empresa é uma arma poderosa, o planejamento estratégico é a mira que racionalizar os recursos e potencializar o resultado.

Estratégia é importante e está bem viva em qualquer tipo de organização, seja privada, pública ou do terceiro setor, não importando o seu porte. O todo desta questão pode ser compreendido visualizando-se as principais funções desempenhadas em um



grande transatlântico, segundo uma analogia relatada por Henry Mintzberg em seu livro "O Safári da Estratégia".

Se ainda houver dúvidas quanto à pertinência do pensamento estratégico em qualquer tipo de empresa vale uma observação final. A organização atual da empresa é o reflexo de sua estratégia. Todos os seus recursos (financeiros, equipamentos, pessoal, estrutura etc.) decorrem das decisões estratégicas que foram efetivamente implementadas ao longo de sua vida – o padrão de sua estratégia realizada.

Um profissional de sucesso é aquele com visão estratégica. É motivado a saber motivar. É líder e cria. Está totalmente sintonizado com as metas e os princípios da empresa. E assim deve ser, do presidente ao faxineiro, todos absolutamente comprometidos.

#### 4. AS PEQUENAS EMPRESAS DO BRASIL

A princípio vale ressaltar que o grupo considera como pequenas empresas, aquelas que possuem até 30 pessoas em seu quadro de funcionários. Já que a pequena empresa no Brasil pode ser distinguida por três vertentes que são: número de funcionários, valor do capital social e por tamanho.

As pequenas empresas no Brasil, devido ao clima de incerteza em que vivem, têm uma grande dificuldade em realizar um planejamento estratégico. Além disso, normalmente faltam nestas empresas pessoas com capacitação para fazer tal planejamento.

No panorama empresarial de hoje, a informação precisa, disponível e útil representa um poderoso fator de vantagem competitiva sustentável. Esse fator propicia maior velocidade e agilidade nas respostas às turbulências do mercado.

#### 5. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS PEQUENAS EMPRESAS

As pequenas empresas são extremamente sensíveis a mudanças na economia. Se por um lado à estabilidade trazida pelo plano real as beneficiou, as constantes crises pela qual a economia brasileira passou esta sendo cada vez mais difícil se planejar para o futuro.

Além disso, nas pequenas empresas, as decisões são normalmente tomadas pelos proprietários, que nem sempre são pessoas qualificadas no que diz respeito à ciência da administração. Isto faz com que as ações tomadas por estas empresas sejam, em grande parte, reações a mudanças no ambiente, ao invés de serem pró-ativas. Terence e Escrivão Filho (2001) citam Corrêa e Prochno (1998) ao afirmar “*tais abordagens reativas consomem doses de esforço gerencial e recursos que, em consequência, não são utilizados para a gestão estratégica*”.

Apesar de as mudanças que ocorrem ser imprevisível, o empresário que administra sua empresa estrategicamente está sempre atento aos pequenos sinais de mudanças, a novas tendências, o que faz com que possa agir rapidamente aproveitando novas oportunidades e tentando neutralizar ameaças. A empresa que se antecipa as mudanças já tem um grande diferencial, podendo, inclusive, acelerar a concretização da mesma. Buchele (1980) apud em Terence (2002) afirma que as limitações de recursos financeiros impossibilitam à pequena empresa competir em várias frentes, e isto reforça a necessidade destas empresas em ter suas ações planejadas.

Como já foi dito, a essência da estratégia empresarial está na competição, por isso o planejamento estratégico deve considerar os concorrentes, além dos fornecedores, clientes e do mercado como um todo.

O problema é que as metodologias para planejamento estratégico existentes foram desenvolvidas para grandes empresas, e não levam em consideração as particularidades das pequenas, isto faz com que o planejamento estratégico praticamente não seja utilizado nestas empresas (Terence e Escrivão Filho, 2001).

### 5.1. Enxergar o Futuro

Quando dizemos enxergar o futuro é conseguir prevê onde e como a empresa vai estar em um determinado período de tempo. Neste artigo esse tempo é de cinco anos.

O planejamento estratégico permite prevê a organização, ou no mínimo dos da a idéia de como a empresa estará no futuro.

O gestor estratégico deve sempre enxergar além, pois ele jamais pode se acomodar com o sucesso hoje, ele está sempre em busca do novo com o objetivo de estar sempre em evidencia e um sucesso crescente.

O gesto que consegue enxergar horizonte cria a competência necessária para aproveitar as oportunidades no meio das ameaças, o que está escondido nas entrelinhas, ele se antecipa.

## 5.2. Implementação do Balanço Scorecard(BSC)

O grande gargalo de todo o processo de desenvolvimento, implementação e exploração de todas as potencialidades constantes do conceito do BSC, reside na questão dos sistemas computacionais para tratamento dos dados necessários à operacionalização da avaliação empresarial. Por isso, já se pode afirmar que o BSC, embora seja considerado uma abordagem simples, é de difícil materialização, pois a implementação com sucesso requer da organização um estágio avançado no campo dos sistemas computacionais de informação e um vigoroso processo de mudança de mentalidade dentro da organização - que, segundo Argyris (1993), na maioria das vezes não dispõe de conhecimento coletivo capaz de provocar a ação e acelerar o processo de mudança -, o que impõe como pré-requisito, a disponibilidade, por parte da organização, de significativo volume de recursos financeiros para fazer frente ao processo de ponta-a-ponta.

O processo de planejamento estratégico é capaz de auxiliar na provisão de um foco no futuro, propiciando maior interação entre a organização e o ambiente, definindo que tipos de necessidades serão atendidas, quais os objetivos a serem perseguidos, quais estratégias a serem adotadas e que iniciativas (ações e projetos) devem ser conduzidas. Pode ser entendido como um processo no qual a organização estabelece a sua visão.

Sendo assim, a visão deve-se orientar e canalizar todos os esforços dentro da organização. Entretanto, não basta conceber a visão. A organização deve ser capaz de alinhar esta visão, e a estratégia escolhida com as ações desencadeadas no dia-a-dia, ou seja, estas devem ser traduzidas em termos operacionais que forneçam guias práticos para ações locais.

## 5.3. Planejamento e Plano de Negócios

Os fatos devem ser encarados de maneira objetiva. Não basta apenas sonhar, deve-se transformar o sonho em ações concretas, reais, mensuráveis. Para isso, existe uma simples, porém para muitos, tediosa, técnica de se transformar sonhos em realidade: o planejamento.

Segundo o U.S. Small Business Administration (SBA, 1998), uma das principais razões de falência das micro-empresas americanas é a falta de planejamento do negócio, exatamente como ocorre no Brasil. Quando se considera o conceito de planejamento, têm-se pelo menos três fatores críticos que podem ser destacados:

- 1 - Toda empresa necessita de um planejamento do seu negócio para poder gerenciá-lo e apresentar sua idéia a investidores, bancos, clientes e para seus parceiros, sejam eles fornecedores ou seus funcionários,
- 2 Toda entidade provedora de financiamento, fundos e outros recursos financeiros necessita de um plano de negócios da empresa requisitante para poder avaliar os riscos inerentes ao negócio, e
- 3 Poucos empresários sabem como escrever adequadamente um bom plano de negócios. A maioria destes é composta de micro e pequenos empresários, os quais não têm conceitos básicos de planejamento, vendas, marketing, fluxo de caixa, ponto de equilíbrio e projeções de faturamento. Quando entendem o conceito, geralmente não conseguem colocá-lo objetivamente em um plano de negócios.

## 6. FERRAMENTAS AUXILIARES AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Durante a elaboração do planejamento estratégico, as informações administrativas e contábeis da empresa são de suma importância para sua correta elaboração. Duas fontes de tais informações são o *Fluxo de Caixa* e o *Orçamento*.

### 6.1. Fluxo de Caixa

Desde a derivação latina, etimológica, a expressão fluxo significa algo que se manifesta por uma corrente, uma seqüência de movimentos. Como conceito, devemos falar de fluxo quando evidenciamos o curso de movimentos e não, apenas os totais desse mesmo movimento. Alguns técnicos, entretanto, empregam a expressão fluxo no sentido de expor em um dado momento os totais dos movimentos ocorridos em todo um período. Seja como for, o que se pretende é sempre mostrar como se comportaram as entradas e as saídas em dinheiro e como se evidencia esse sistema de liquidez da empresa, comparando meios e necessidade de pagamentos.

Não poderemos analisar conscientemente a verdadeira liquidez de uma empresa se não conhecermos como se comporta o curso de recebimentos e pagamentos, assim como

de recursos que podem ser imediatamente utilizados para cumprir obrigações. Uma coerente conjugação de tempos entre o pagar e o receber é importante para que se possa aferir a capacidade real de liquidez da empresa. Esta a razão pela qual tem crescido, cada vez mais, a necessidade de informar sobre os denominados *fluxos de caixa*.

O fluxo de caixa, genuinamente, é, pois, o curso, a evidência desse circular de recebimentos e pagamentos em dinheiro no tempo. A expressão *Caixa*, em Contabilidade, é tradicional e vem do hábito de se guardar o dinheiro em "caixas" ou "baús" que muito se usava no tempo em que as partidas dobradas se desenvolviam. Registros do século XIV já evidenciavam a movimentação ampla dessa conta, destinada aos registros do movimento de numerário. Nada se deve excluir, todavia, nas demonstrações de fluxos, ou seja, quer o que se refere ao operacional ou próprio da atividade, quer ao extra-operacional e eventual. Isto porque o saldo de uma data é uma posição estática e um fluxo, por essência e natureza é uma evidência dinâmica.

Assim, pode-se demonstrar o total recebido de vendas, o montante pago a fornecedores entre outros, relativo a um período. Tal peça, genuinamente, entende-se que, não representa um fluxo, mas, uma síntese de elementos que estiveram em fluxos. Para que fosse fluxo, demandaria espelhar uma evolução, um curso e não, simplesmente, apresentar totais ou uma posição em um determinado dia. Se apresentamos o valor total recebido de clientes eu não estamos apresentando um curso de recebimentos, mas, a soma de cursos de recebimentos.

Assim, por exemplo, por analogia, em lógica matemática o número 4 é a somatória de  $1+1+1+1$ , representando diversas unidades sumariadas em um total; em lógica contábil, um valor de \$400.000,00 de clientes pode resultar de um fluxo de muitos instantes, onde em um momento 1 foi de 10.000,00, em um momento 2 foi de 2.000,00 e assim por diante. Se o fluxo é um curso e esta a essência conceptual da palavra, não pode ser uma somatória, mas, obrigatoriamente deve expressar-se pela análise das circulações no tempo.

Um dos instrumentos mais importantes para o empresário é o fluxo de caixa. Nele você terá visibilidade de todos os eventos financeiros programados, ou seja, quando os seus clientes irão pagar e quando você terá que pagar cada um dos fornecedores ou parceiros. Se você usa um sistema de gestão empresarial (ERP) certifique-se que o contas-a-pagar e o contas-a-receber estejam sendo registrados adequadamente, e, extraia o relatório "fluxo de caixa" periodicamente e recomenda-se a ser feito semanalmente.

É importante planejar corretamente o fluxo de caixa de seu negócio. Em outras palavras, é preciso saber exatamente quanto dinheiro você poderá ter disponível e se esses recursos serão suficientes para cumprir as obrigações (pagar contas diversas, considerando os custos fixos, como aluguel de imóvel e salários de empregados, e os custos variáveis, como impostos, taxas e contas de luz, água, aquecimento, etc).

O fluxo de caixa opera em ciclos, desde a compra de estoques até o recebimento do dinheiro decorrente da venda dos produtos a prazo. A análise do fluxo de caixa basicamente mostrará a relação entre a despesa (*outflow*) decorrente do cumprimento das obrigações e a receita (*inflow*) obtida pela venda de seus produtos.

## 6.2. Orçamento

O orçamento é um plano detalhado da aquisição e do uso dos recursos financeiros ou de outra natureza, durante um período especificado. Ele representa um plano para o futuro, expresso em termos quantitativos.

O orçamento geral é um resumo dos planos da empresa, e estabelece metas específicas das atividades de venda, produção, distribuição, financeira, entre outros e, que geralmente, é representado por um orçamento de caixa, uma demonstração de resultado orçada e um balanço patrimonial orçado.

Nesse momento, a participação de um profissional com experiência e uma boa visão da área de custos se faz necessária. A presença deste profissional seja um economista, contador ou administrador na equipe de planejamento, elaborando o orçamento do plano delineado pela empresa, deve estar focada na previsão. A visão, neste caso, não é a do controlador de custos, mais preocupado com os gastos do dia-a-dia. A visão necessária é a do projetista, que vai orçar os investimentos, as receitas e os custos envolvidos no planejamento. Com isso, será possível perceber as repercussões financeiras do plano estratégico e o retorno que a organização pode esperar com a sua implementação.

Entre as muitas vantagens que se tem em possuir um orçamento bem elaborado, podemos citar:

- Fornecer um meio de transmitir os planos da administração a toda a organização;
- Forçar os administradores a pensar no futuro e planejá-lo;
- Revelar os potenciais gargalos ou problemas que a empresa pode vir a encontrar antes que eles ocorram; e

Definir metas que servirão de níveis de referência para a subsequente avaliação de desempenho.

## 7. BALANCED SCORECARD

No âmbito do Planejamento as empresas vêm aprimorando seus processos, qualificando seus profissionais e adotando ferramentas de suporte que permitam a melhor gestão de seus recursos vis-à-vis suas metas organizacionais. Um dos mais requisitados instrumentos de apoio ao Planejamento é o *Balanced Scorecard* (BSC), poderosa técnica desenvolvida pelo americano Robert Kaplan e adotada em todo mundo.

A partir da ocorrência dessa situação, se desenvolve o conceito das abordagens, a que mais tem se destacado atualmente é a do *Balanced Scorecard* (BSC). Nesse sentido, esse artigo apresenta subsídios para uma reflexão sobre as possibilidades concretas do uso do BSC.

Para Kaplan e Norton (apud KIMURA et al,1999), o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta empresarial que traduz a missão e a estratégia da organização em um conjunto compreensível de medidas de desempenho, propiciando a formação de uma estrutura de mensuração estratégica e de um sistema de gestão eficiente.

Preocupados com a interdependência que os departamentos de uma organização deveriam ter para que se tenha a plena obtenção dos resultados previstos em objetivos e metas corporativos, Kaplan e Norton empenharam-se em construir um modelo gerencial que fosse capaz de participar ativamente da estratégia e gerenciamento de uma empresa simultaneamente nas relações de causa e efeito.

O BSC difere-se das ferramentas tradicionais de avaliação de desempenho por ampliar o escopo dos indicadores, não se limitando apenas na consideração de resultados financeiros: o BSC enfatiza que os sistemas de informação devem disponibilizar indicadores financeiros e não-financeiros para funcionários de todos os níveis na organização. Além disso, devido ao processo de implementação do BSC — no qual há a discussão da missão e da estratégia dentro dos valores organizacionais consegue-se mais efetivamente estabelecer a relação entre a medida obtida e a ação a ser tomada para a consecução de uma melhoria organizacional.



O ambiente empresarial no qual o BSC apresenta grande utilidade é caracterizado pelas seguintes premissas, que já fazem parte do ambiente que envolve grande parte das organizações, as quais são largamente adotadas pelas empresas:

- Funções cruzadas: combinação da vantagem advinda da experiência obtida na tradicional especialização de funções com a agilidade, velocidade e flexibilidade propiciadas pela integração de processos;

- Ligações com clientes e fornecedores: integração, através das tecnologias de informação, de processos de suprimento, produção e entrega que são disparados pelas ordens dos clientes;

- Segmentação de mercado: ao mesmo tempo em que oferece produtos customizados aos clientes, as empresas devem esforçar-se para a redução de custos que podem ser consequência da produção de pequenas quantidades;

- Escala global: redução de barreiras locais, que por um lado permite a ampliação da base de potenciais clientes, mas por outro lado, propicia a entrada de novos participantes no mercado interno, acirrando a competição;

- Inovação: com a redução do ciclo de vida dos produtos, vantagens competitivas são cada vez mais pontuais, ou seja, podem ser rapidamente eliminadas pelo desenvolvimento de novos produtos e tecnologias;

- Trabalhadores intelectuais: a importância dos ativos intangíveis no novo ambiente leva à valorização do conhecimento e do intelecto, exigindo novos modelos de gestão para motivação e aproveitamento da capacidade intelectual dos funcionários para a consecução dos objetivos empresariais.

No Brasil, apesar de pouco conhecido, até mesmo pela falta de disseminação, verifica-se um aumento no interesse das empresas em utilizarem o BSC, seja por desconhecimento da ferramenta, por não conhecer quais as empresas podem servir de referência ou pela dificuldade em se romper paradigmas.

Segundo Lima (2003), "a literatura específica sobre o que é proposto pelo BSC em seus princípios ainda é bastante discreta atualmente". Ele comenta que, no mercado nacional, "a primeira obra abordando este tema foi A Estratégia em Ação – Balanced Scorecard, publicada pela Editora Campus em 1997". Mesmo com a publicação de outros títulos — pela mesma editora — sobre o BSC (Gestão Estratégica de Pessoas com o Scorecard, 2001; Balanced Scorecard e a Gestão do Capital Intelectual, 2003; Mapas

Estratégicos, 2004; Organização Orientada para a Estratégia, 2001), os trabalhos disponíveis ainda não são tão expressivos.

Não há tradução satisfatória do significado do BSC que seja plausível. Na íntegra, significa Cartão de Marcação Equilibrado, pois Balanced significa equilibrado e Scorecard seria algo como cartão de marcação. Assim, usualmente utiliza-se o termo original ou sua sigla, com a idéia de Medidores / Indicadores de Desempenho.

Após reuniões e processos contínuos de brainstorming entre as equipes das empresas participantes do estudo inicial que originou o BSC, primeiro construiu-se um tipo de Scorecard com limitações e, em seguida, ocorreu a elaboração de um modelo mais abrangente, capaz de entrelaçar objetivos estratégicos a processos gerenciais de recursos tangíveis e intangíveis de uma organização, incluídos aí os clientes.

São quatro as perspectivas que estruturam o BSC: Financeira, dos Clientes, dos Processos Internos e do Aprendizado e Crescimento.

Norton e Kaplan (1997, p. 31) comentam que o BSC atua de forma complementar às medidas financeiras tradicionais, alinhando as medidas do desempenho passado à medida que impulsionam o desempenho futuro, possibilitando a formação de uma cadeia de relações de causa e efeito, como uma reta que transpõe as quatro perspectivas.

A tradução de estratégia em termos operacionais pode se tornar uma prática capaz de prover as corporações de informações em tempo hábil para a tomada das decisões, sejam da área de Finanças, Processos Internos, Perspectiva dos Clientes ou Aprendizado e Crescimento, demonstrando, assim, que o domínio destas informações em um ambiente corporativo é primordial.

As medidas adotadas em cada perspectiva representam o equilíbrio entre indicadores externos voltados para clientes e os indicadores internos voltados as demais perspectivas. Há um equilíbrio entre medidas de resultado, consequência de esforços do passado e medidas que determinam o desempenho futuro. Para evidenciar as relações de causa e efeito existentes entre os objetivos estratégicos, tornando-as explícitas e passíveis de verificação através das medidas corporativas, o BSC irá utilizar-se de um mapa estratégico. Assim, torna possível a construção de hipóteses sobre a qual se elabora e desenvolve a estratégia competitiva.

### 7.1. Visão e a Estratégia da Organização no BSC

Esse princípio estabelece a lógica necessária para converter os ativos intangíveis em valores tangíveis. Os indicadores selecionados devem funcionar como fatores impulsionadores uns dos outros (Conforme Kaplan, 1998, p.120).

Há que se reconhecer que, na base da proposta, essas dimensões só fazem sentido quando compreendidas conjuntamente com a visão e a estratégia da organização, sendo que as dimensões expressam diferentes visualizações para diferentes agentes sobre a empresa, ou seja, a dimensão financeira está associada a uma perspectiva para os acionistas de eficácia; a dimensão de mercado apresenta uma perspectiva para os agentes vinculados à organização, particularmente os clientes, sobre sua eficácia de atendimento às necessidades daqueles; a dimensão de processos indica o nível de eficiência operacional para os gestores e a dimensão de aprendizado e crescimento informa o grau de desenvolvimento e aprendizagem apresentado pela organização, ou seja, de eficiência na agregação de conhecimento para colaboradores e gestores, especialmente os ligados ou responsáveis pelos níveis mais estratégicos.

### 7.2. Operacionalização do Balanced Scorecard

O *Balanced Scorecard* não é somente um conjunto de indicadores críticos ou fatores-chave, mas uma estrutura de medidas consistentemente interligadas e integradas aos objetivos e às estratégias, interagindo entre si. A operacionalização do BSC envolve não só a compreensão das quatro dimensões de análise de dada organização (financeira, clientes, processos internos do negócio e de aprendizado/crescimento) e a adoção de variáveis de mensuração, mas antes se baseia na construção de indicadores integrados e interdependentes derivados de uma clara e rigorosa transposição da estratégia para métricas e objetivos passíveis de mensuração. Esses indicadores são denominados também, pela sua função, de acionadores ou *drivers*. Assim, os vínculos estabelecidos por dada organização entre os diferentes indicadores adotados determinam ou estão associados a uma estratégia particular, por incorporarem simultaneamente relações de causa e efeito e composições de medidas de saída de processos e de desempenho. Existem três princípios fundamentais que suportam o desenvolvimento do *Balanced Scorecard* integrado à estratégia organizacional:

1. relação de causa e efeito: toda e qualquer medida componente do *Balanced Scorecard* necessariamente deve pertencer a uma cadeia de relações de causa e efeito, que expressa, para a organização, um conceito e uma referência de natureza estratégica ou operacional do desempenho dessa;

2. caráter estratégico dos indicadores de desempenho: os indicadores de desempenho (ou de *performance* ou *drivers*) devem refletir a particularidade de dada estratégia para dado negócio, constituindo, em conjunto com os indicadores de saída de processos, a base para a compreensão da operação do negócio no curto, médio e longo prazo;

3. integração com a dimensão financeira: as medidas adotadas e componentes do *Balanced Scorecard* devem ser orientadas e baseadas ou possuir vínculos estruturados e reconhecidos com o resultado e as aferições econômico-financeiras da organização.

## 8-CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percebe-se que hoje, o Planejamento Estratégico não é mais algo somente para grandes corporações, pelo contrário. Como aqueles bonés tamanho único do nosso time de futebol, ele ajusta-se a quase todas as cabeças. Pensar em planejamento num cenário de tantas mudanças e incertezas já foi tido como um ato de loucura ou, na melhor das hipóteses, perda de tempo. Mas isso já faz parte do passado.

Sabe-se que a competição exige a busca da excelência na condução dos negócios. As duas últimas décadas do século passado foram consideradas a Era da Qualidade e, agora, estamos na Era da Excelência em Gestão.

De uma forma direta, pode-se afirmar que quem não pensar no futuro com uma visão estratégica correrá o risco de não conseguir contar as décadas que este século de oportunidades reserva para cada um de nós. Já a organização que adota este princípio na sua gestão terá, certamente, seu lugar garantido no futuro. Portanto, esteja atento e planeje, sempre de forma estratégica.

Percebe-se que através do processo de construção de um *Balanced Scorecard* foi possível esclarecer os objetivos estratégicos e identificar os fatores críticos que podem determinar o sucesso no alcance da visão da empresa.

Os benefícios vislumbrados com a utilização desta ferramenta de gestão estratégica foram: (1) Esclarecimento e obtenção de consenso sobre quais eram as ações fundamentais para a realização dos objetivos traçados; (2) Comunicação da estratégia para toda a organização, motivando a participação de todos os membros; (3) Associação dos objetivos estratégicos, de longo prazo, com metas de curto prazo e orçamentos anuais; (4) Identificação e alinhamento das iniciativas estratégicas, direcionando os esforços da organização num mesmo sentido; (5) Identificação de mecanismos que fornecessem recursos para que os resultados fossem alcançados.

A estruturação do processo de P.E, nas pequenas empresas, será eficiente, eficaz e efetivo se der o suporte necessário para a sua tomada de decisões. Enfatizamos que a agilidade freqüente e contínua da empresa, em sintonia com as variáveis do seu ambiente, será a melhor forma de se minimizar a probabilidade de que as mudanças se constituam em surpresa. A flexibilidade do processo permitirá beneficiar-se de oportunidades, existentes ou futuras, e prevenir-se de ameaças reais ou potenciais.

## 9-REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARGYRIS, C. Knowledge For Action. San Francisco: Jossey-bass, 1993.

CAMPOS, José. Cenário Balanceado: painel de indicadores para a gestão estratégica de negócios. São Paulo: Editora Aquariana Ltda., 1998.

COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. Construindo a Visão da empresa. HSM Management, ano 2 ,n.7,p.32-42, mar./abr. 1998.

NASCIMENTO, Demóstenes Paulo do. Planejamento Estratégico. Consultor em Programas de Qualidade. Disponível no site: <http://notitia.truenet.com.br/desafio21>. Acesso em: 12/06/06.

KAPLAN, R. & NORTON, P. The Balanced Scorecard: translating strategy into action. Boston: Harvard Press, 1997.

KIMURA, Herbert; SUEN, Alberto Sanyuan; MORI, Roberto Giro; ISHIKAWA, Sérgio; HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori. Avaliação de Desempenho Empresarial em Novos Ambientes Competitivos Através do *Balanced Scorecard*. In: IV SEMEAD, 1999.

LIMA, E. O. As Definições de Micro, Pequena e Média Empresas Brasileiras como Base para Formulação de Políticas Públicas. Anais do II Encontro de Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas - EGEPE. 2001.

LIMA, Paulo Henrique Seadi Moreira. Análise Crítica da Implantação do *Balanced Scorecard*: O Caso da Área de Pelotização da – CVRD Cia Vale do Rio Doce. Florianópolis. 2003, 132p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina — UFSC, 2003.

MINTZBERG,H.,AHLSTRAND,B., LAMPEL,J. Safári de Estratégias. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOSINANN, Clara Pellegrinello; FISH, Sílvio. Controladoria, Seu papel na administração de empresas. 2ª edição. São Paulo, Ed. Atlas, 1999.

PORTER, M. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

SBA. United States Small Business Administration. 1998. Disponível no site: <http://www.sba.gov>, nov. Acesso em: 12/07/06

SEBRAE. A Micro e Pequena Empresa no Brasil. Disponível no site: <http://www.sebrae-pe.com.br>. Acesso em: 04/06/06.

SEBRAE-SP. Definição de Micro e Pequenas Empresas. Disponível no site: [http://www.sebraesp.com.br/pesquisa/download\\_pdf/Informacoes\\_basicas.pdf](http://www.sebraesp.com.br/pesquisa/download_pdf/Informacoes_basicas.pdf). Acesso em: 10/06/06.

TAVARES, M. C. Planejamento Estratégico: A Diferença entre Sucesso e Fracasso Empresarial. Harbra. 1991.

TERENCE, A. C. F., ESCRIVÃO, E.,. As Particularidades das Pequenas Empresas no Planejamento Estratégico: A Elaboração de um Roteiro Prático. Anais do II Encontro de Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas - EGEPE. 2001. p. 592-602.

VIAPIANA, C. Fatores de Sucesso e Fracasso da Micro e Pequena Empresa. Anais do II Encontro de Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas – EGEPE. 2001. p. 505-525.