

PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

O impacto do balanced scorecard na materialização dos objectivos da empresa

As incertezas que pairam sobre a economia angolana relativamente à instabilidade das variáveis macroeconómicas, tem produzido um reflexo penoso para o ambiente de negócios, não obstante a conjugação de várias políticas macroeconómicas para estabilização, os seus efeitos não se propagam de forma imediata.

A nível microeconómico, as empresas precisam adaptar e, ajustar-se às situações de natureza conjunturais que vão reflectindo sobre os agentes económicos, afectando na procura e na oferta nos mercados de bens de consumo e nos mercados de factores de produção.

Todavia, as empresas cuja a envolvente contextual e transaccional apresentam níveis elevados de maturidade institucional e, dispõe de uma estrutura funcional cuja base, os fundamentos estão alicerçados na cultura organizacional consolidada, na sua generalidade, utilizam o planeamento estratégico como instrumento de pilotagem, onde existem pressupostos para ajustar e adaptar a empresa a situações de contingência de forma a mitigar o impacto dos choques externos provenientes das flutuações das variáveis macroeconómicas.

Mormente a formulação do planeamento estratégico ser uma condição indispensável nos processos de gestão para lidar com as incertezas do mercado, no entanto, o alcance dos resultados pretendidos dependerá da capacidade da empresa em materializar o alinhamento estratégico dos objectivos que norteiam o planeamento com a identidade corporativa da empresa.

A materialização do alinhamento estratégico à identidade corporativa, passa pela utilização do *Balanced Scorecard* enquanto ferramenta de gestão estratégica que permite mensurar o desempenho da combinação de informação não financeira à informação financeira com a finalidade de otimizar os objectivos primários estabelecidos no planeamento estratégico.

O *Balanced Scorecard* emergiu na década de noventa, um trabalho desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton tem por finalidade o enquadramento da estratégia organizacional aos objectivos a serem materializados.

A sua essência assenta na visão holística sobre avaliação do desempenho das quatro perspectivas principais das empresas alinhadas à sua identidade corporativa, Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem/Crescimento. No entanto, abordagem multidimensional desenvolvida no âmbito destas quatro perspectivas na materialização dos objectivos



Félix Inácio
Economista

A MATERIALIZAÇÃO DO ALINHAMENTO ESTRATÉGICO À IDENTIDADE CORPORATIVA, PASSA PELA UTILIZAÇÃO DO BALANCED SCORECARD

estratégicos das empresas, transformou o *Balanced Scorecard* uma ferramenta amplamente utilizada para alinhar as estratégias corporativas aos objetivos organizacionais, oferecendo uma visão clara e mensurável do desempenho.

No tecido empresarial angolano, na sua generalidade as empresas tendem ter uma escassa relação aos processos formais na sua cadeia de valor, consequentemente, o planeamento não tem sido considerado como elemento indispensável enquanto instrumento de pilotagem.

Outrossim, as empresas cuja

estrutura permite a existência do planeamento enquanto fundamento na sua essência em gestão, tendem a fazê-lo sem o suporte *Balanced Scorecard* para avaliação das métricas de desempenho.

Esta situação concorre para falta de clareza na definição da matriz de prioridades no âmbito da estratificação dos objectivos globais aos objectivos sectoriais da empresa, proporcionando condições para a falta de comunicação entre nível estratégico, intermédio e operacional da empresa, passando a existir uma manta de retalho sem complementaridade de funções a nível dos funcionários, precipitando uma competição entre departamento sem ter em atenção aquilo que se pretende atingir na prossecução da estratégia da empresa.

A utilidade marginal do *Balance Scorecard* enquanto ferramenta de gestão estratégica para mensurar o desempenho proveniente da materialização do alinhamento dos objectivos estratégicos das empresas, fica condicionado pela incapacidade das empresas no tecido empresarial angolano em estarem dotadas de ferramentas que viabilizam a mensurações as informações não financeiras sobretudo, na avaliação do impacto de parâmetros como a satisfação de cliente, nível de proactividade, competências, eficiência operacional sobre os resultados financeiros alcançados pela empresa.

Por este facto, as empresas tendem a estabelecer como prioridade apenas o mapeamento das informações financeiras fornecidas pelos vários pressupostos metafísico provenientes dos mecanismos de controlo interno para suporte aos processos de gestão no âmbito da prossecução dos objectivos inerentes ao acompanhamento da materialização do planeamento estratégico das empresas.

Quando são ultrapassados os gargalos que impactam depreciativamente na utilidade marginal

do *Balanced Scorecard* na mensuração do desempenho proveniente da materialização do alinhamento dos objectivos estratégicos das empresas, um conjunto de vantagens perpendiculares e transversais são notáveis cujo efeito produz mudanças sobretudo a nível da criação de valor no produto final que a empresa coloca à disposição dos clientes.

O *Balanced Scorecard* funcional, cria automatismo para que os processos de gestão, funcionem de forma proactiva, de modo a corrigir atempadamente as situações que impactam sobre os resultados financeiros. Nesta senda, por via da envolvente transaccional ocorre a análise da Perspectiva de Cliente, avaliação do parâmetro grau de satisfação transmite o nível de aceitação do padrão de qualidade recomendável pelos clientes. Porém, qualquer oscilação decrescente no padrão de qualidade, quantificação das insatisfações dos clientes, remete as empresas na necessidade de produzir desconexão, onde a reacção em cadeia dentro da envolvente contextual, produzirá repercussão nas perspectivas subsequentes.

Avaliação do desempenho na Perspectiva Cliente, por via do parâmetro grau de satisfação, a reacção para inversão quando se encontra abaixo do padrão de qualidade aceitável manifestar-se-á em mudança dentro da envolvente contextual reflectindo ajustamentos na Perspectiva de Processos onde terão que ser produzidas soluções inovadoras para que haja agregação de qualidade ao produto final a ser colocado ao cliente.

A implementação de inovação remete a necessidade da empresa, dentro da sua envolvente contextual a revisão dos pressupostos funcionais que se encontram na Perspectiva de Aprendizagem, onde será feito investimento em formação no seu capital humano para que aprovisionem compe-

tências convergentes à adaptação às mudanças proveniente da Perspectiva de Processos. E, por conseguinte estes automatismos produzem efeitos imediatos a nível da Perspectiva Financeira.

Todavia, quando uma empresa não realiza a mensuração destes indicadores de natureza não financeira que ocorre na Perspectiva de Clientes, tendem a reagir com inércia para que se efectuem mudanças, levando à queda das vendas, reflectindo na perspectiva financeira em prejuízos. A proactividade na antecipação a situações absorvidas pela Perspectiva do Cliente, reflecte na acção na Perspectiva de Processos, onde ocorre uma destruição criativa que proporciona o surgimento de uma inovação que substituir a anterior que se encontra obsoleta para continuidade das actividades operacionais da empresa.

E, posteriormente reflecte de forma natural na Perspectiva de Aprendizagem quando a implementação da inovação requer actualização de conhecimentos ao capital humano. Por conseguinte, o reflexo a nível da Perspectiva Financeira manifestar-se-á no crescimento dos resultados financeiros proveniente das vendas face à consolidação da sua posição no mercado devido à optimização das mudanças a nível da Perspectiva de Clientes, Processos e Aprendizagem.

A materialização do planeamento estratégico sem a utilização do *Balanced Scorecard*, as empresas tendem a ter dificuldades naturais para identificação, mapeamento e, mensuração dos gargalos que impactam sobre os resultados pretendidos e, por conseguinte, existirá o desalinhamento a nível dos objectivos que nortearam a formulação do planeamento estratégico com a sua identidade corporativa. Concomitantemente, quanto maior for a sincronização entre os sectores, maior será a capacidade de integração, unidade entre funcionários e a estrutura de gestão, no cômputo geral a empresa contribuirá para criação de valor na sua envolvente transaccional.

Portanto, o *balanced Scorecard*, oferece aos gestores, empresários e decisores um conjunto de soluções a nível de gestão estratégica que permite a compreensão das situações de natureza não financeira, cujo impacto directo e indirecto, reacção da empresa determinará o efeito positivo ou negativo sobre os resultados financeiro. A materialização das premissas estabelecidas por esta ferramenta de gestão estratégica remete ao desafio da mensuração dos parâmetros não financeiros e, um forte investimento em capital intelectual para que se optimize a capacidade de exploração das análises proveniente das quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*.

