

ANÁLISE DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE ENTRADA EM MERCADOS INTERNACIONAIS BASEADO NO USO DOS INDICADORES DO BALANCED SCORECARD

Willian Na Lamba & Paula Regina Zarelli Rocha

nalamba18@yahoo.com.br

Resumo -O Balanced Scorecard (BSC) revela-se como ferramenta capaz de atender as novas exigências do cenário econômico globalizado em constante mutação. O sucesso ou fracasso de uma empresa no século 21 dependerá da sua capacidade de competir efetivamente em mercados globais. O Balanced Scorecard é visto como um auxílio à gestão de desempenho, capaz de alinhar a estratégia à empresa, traduzindo-a em termos estratégicos, através da execução do mapa estratégico e indicadores de desempenho. Onde, os objetivos e medidas focalizam o desempenho organizacional sob quatro perspectivas (financeira, clientes, processos de negócios internos e aprendizado contínuo). Buscando retratar essa situação, o objetivo desse artigo é demonstrar com a utilização da ferramenta de desempenho do BSC o maior desempenho da gestão estratégica na tomada de decisões de entrada em mercados internacionais, pois o mundo está cada vez mais competitivo, as freqüentes mudanças no ambiente de negócios estão exigindo um perfil mais abrangente de todas as empresas, para tanto, bons resultados em negócios internacionais dependem das melhores estratégias. Com isso, as ferramentas de desempenho aumentariam a eficiência na utilização dos recursos disponíveis e maior eficácia na análise da seleção de mercados-alvo e potenciais e melhor prospecção de negócios em outros mercados

Palavras-Chave: Balanced Scorecard; Estratégia; Mercado Internacional; Negociação Internacional.

ANALYSIS OF STRATEGIC MANAGEMENT OF ENTRY INTO INTERNATIONAL MARKETS BASED ON USE OF INDICATORS OF BALANCED SCORECARD

Abstract- The Balanced Scorecard (BSC) shows up as a tool able to meet the new demands of the global economic scenario changing constantly. The success or failure of a company in the 21st century will depend on its ability to compete effectively in global markets. The Balanced Scorecard is seen as an aid to performance management, able to align the strategy to the company, leading it in strategic terms, through the implementation of the strategic map and performance indicators. Where the goals and performance measures focus on four organizational perspectives (financial, customers, internal business processes and continuous learning). Seeking portray the situation, the purpose of this article is to demonstrate the use of the tool's performance BSC the greatest performance of management in strategic decision making entry into international markets, because the world is increasingly competitive, the frequent changes in the environment Business are demanding a more comprehensive profile of all companies, and therefore good results in international business depend on the best strategies. Thus, the tools of performance would increase the efficient use of available resources and greater efficiency in the analysis of the selection of target markets and potential and better prospect for business in other markets.

KeyWord: Balanced Scorecard; Strategy; International Marked; International Negotiation.

1. INTRODUÇÃO

O balanced scorecard (BSC) surgiu de fato pela primeira vez em 1990, a partir de um estudo desenvolvido junto de diversas por Robert Kaplan e David Norton. Porém, em 1992 foi apresentado ao mundo com a publicação em um artigo “The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance”, é uma ferramenta de gestão que traduz a estratégia das organizações num conjunto coerente de indicadores, sejam eles financeiros e não financeiros.

Hoje como um conceito consolidado e com funcionamento em muitas empresas no mundo todo, pode-se dizer que as empresas que utilizam acreditam que o mesmo é um grande sucesso e realmente ajudam a melhorar a sua gestão. Kaplan e Norton (2001) definem a estratégia como um conjunto de hipóteses sobre os relacionamentos de causa e efeito entre os objetivos e as ações necessárias para que eles sejam alcançados e, entre os objetivos as medidas de desempenho obtidas no esforço de alcançá-los.

Uma etapa crucial no desenvolvimento de uma estratégia de expansão internacional apontado por Kotabe e Helsen (2000, p. 244) é a seleção de mercados-alvo potenciais. Visto que, os obstáculos enfrentados no cenário internacional são incertos, mesmo para os mais experientes, às vezes, não dominam as complexidades do mercado internacional. Entretanto, enfrentar tais obstáculos exige rigorosíssimo planejamento.

O tema negociação vem assumindo nos dias de hoje, atenção de destaque, devido às características geográficas e as peculiaridades de cada país, como tradições, regime político-econômico, costumes, usos, aspectos sociais e culturais, etc. O comprometimento da organização de destinar-se ao mercado internacional tende a alinhar interesses internos a externos, esses interesses uma vez alinhados tendem a proporcionar resultados eficazes e eficientes, que em conjunto com a ferramenta do Balanced Scorecard agregam valor à organização.

2. BALANCED SCORECARD

Nisembaum (2001) comenta que o Balanced Scorecard, traduz a visão, missão e aspiração estratégica da empresa em objetivos tangíveis e mensuráveis. Os indicadores financeiros e não financeiros passam a ser parte do sistema de informação da empresa, representam um equilíbrio entre indicadores de resultados do passado e indicadores do que impulsionam o desempenho futuro.

De acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 9), os objetivos e as medidas utilizados, não se limitam a um conjunto aleatório de medidas de desempenho financeiro e não financeiro, pois derivam de um

processo hierárquico (top-down) norteado pela missão e pela estratégia da unidade de negócios.

O Balanced Scorecard focaliza o desempenho organizacional sob quatro perspectivas, conforme figura 1.

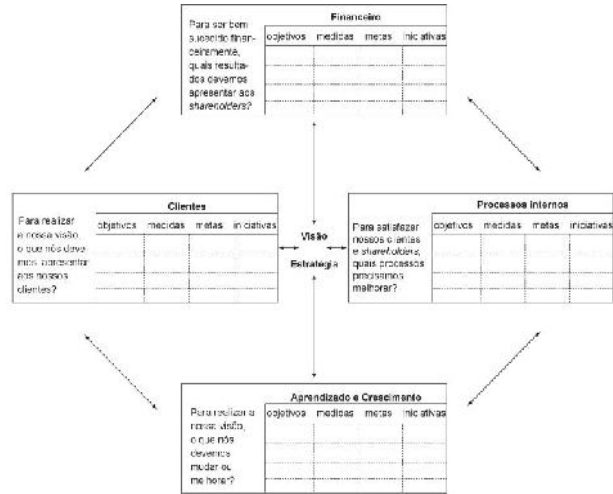


Figura 1: Traduzindo visão e estratégia, quatro perspectivas
Fonte: Adaptado (Kaplan e Norton, 1996)

O caminho inverso é essencial para que se visualize se os objetivos foram bem escolhidos e se a estratégia foi desdobrada de maneira clara, aponta Serra, Torres e Torres (2003). Assim, os indicadores selecionados para o BSC devem fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito. O Balanced Scorecard, passa pelas quatro etapas contínuas, conforme a figura 1.2.

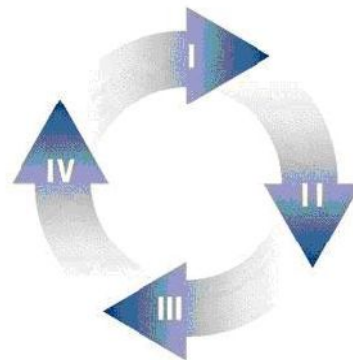


Figura 1.2: Etapas para a elaboração de um Balanced Scorecard
Fonte: Adaptado (Serra; Torres; Torres, 2004)

A primeira (I) etapa é a definição da estratégia, em seguida (II) vem à definição das medições da estratégia, depois (III) a integração dos indicadores no sistema de gerenciamento e, por fim (IV), a frequência da revisão dos indicadores e dos resultados, conforme figura 1.2.

As perspectivas equilibram os objetivos e medidas de curto e longo prazo. Portanto, o balanced scorecard, interliga as medidas focadas sobre o desempenho com os objetivos e medidas dos

vetores que impulsionar o desempenho futuro, em consonância com a visão e estratégia da organização. Assim sendo, as quatro perspectivas (financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento, são definidas a seguir, cada uma delas tem seus objetivos, indicadores, metas e iniciativas para traduzir a estratégia em termos operacionais e avaliar o desempenho.

3. PERSPECTIVA FINANCEIRA

A perspectiva financeira indica se a estratégia da organização, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros, desse modo, os objetivos financeiros servem de base para integrar as quatro perspectivas do balanced scorecard. Assim sendo, as medidas financeiras devem ser adequadas à estratégia.

4. PERSPECTIVAS DO CLIENTE

Na perspectiva dos clientes o balanced scorecard, permite que os executivos identifiquem os segmentos de clientes e mercados nos quais a organização competirá e quais são as medidas de desempenho necessárias. Para tanto, são incluídas várias medidas básicas ou genéricas do sucesso de uma estratégia bem formulada, permitindo assim, aos gerentes das unidades de negócios articularem as estratégias de clientes e mercados que proporcionarão maiores lucros financeiros futuros.

5. PERSPECTIVA DO PROCESSO INTERNO

Nesta perspectiva, os executivos identificam os processos internos críticos para alcançar a excelência, desse modo, são identificados para permitir que a empresa ofereça propostas de valores capazes de atrair e reter clientes em segmentos-alvo, satisfazendo as expectativas de retornos financeiros dos acionistas. Portanto, processos internos estão focadas nos processos que causam maior impacto na satisfação do cliente e que são fundamentais para alcançar os objetivos financeiros.

6. PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO

A quarta perspectiva identifica a infra-estrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria no longo prazo para a empresa, visto que o cenário atual é marcado tanto por uma necessidade de melhoria contínua nos processos quanto pelo desenvolvimento da criatividade, inovações e capacidades adicionais. Assim, os objetivos nessa perspectiva identificam que cargos, sistemas, e tipos de clima organizacional são

necessários para sustentar os processos internos críticos de criação de valor.

Para a maioria das organizações essas quatro perspectivas têm-se mostrado adequadas e suficientes, mas é possível agregar uma ou mais perspectivas complementares, desde que sejam vitais para o sucesso da estratégia da organização (Kaplan e Norton, 1997)

7. MERCADO INTERNACIONAL

Sempre que efetuam-se negócios com o mercado internacional fala-se em relacionamento de longo prazo. Entretanto, tem-se as decisões de entrada e operações em mercados internacionais, que envolvem o delineamento de estratégias empresariais e compromissos de longo prazo, como a formação do canal de distribuição. Para tanto, não se deve ater a resultados de curto prazo. Kotabe e Helen (2000) afirmam que a etapa crucial no desenvolvimento de expansão internacional é a seleção de mercados-alvo.

Kaplan e Norton (1997) defendem que a medição é importante, pois, "o que não é medido não é gerenciado". As empresas na era da informação devem-se utilizar-se de sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades, se estas desejam manter-se no mercado e prosperar.

8. NEGOCIAÇÃO INTERNACIONAL

A prospecção de negócios em outros mercados como afirma Kuzaqui (1999, p. 155), gera um aumento e melhoria da produção da empresa e reduz significativamente a parcela de custos fixos e variáveis inerentes a cada unidade vendida, possibilitando a oferta de um produto mais barato aos seus clientes e, conseqüentemente, tornando a empresa mais competitiva no mercado em que atua.

Na perspectiva dos clientes do Balanced Scorecard, as empresas identificam os segmentos de clientes e mercados nos quais desejam competir. Esses segmentos representam as fontes que irão produzir o componente de receita dos objetivos financeiros da empresa, desse modo, permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultados relacionadas aos clientes.

Em contra partida o grupo de medidas essenciais de resultados dos clientes é comum a todos os tipos de empresa e inclui indicadores de (participação de mercado, retenção de clientes, captação de clientes, satisfação de clientes e lucratividade de clientes), essas medidas essenciais podem ser agrupadas em uma cadeia formal de relações de causa e efeito.

9. MAPA ESTRATÉGICO

O mapa estratégico definido por Kaplan e Norton

(1997), é uma arquitetura genérica para a descrição da estratégia e que ajuda a organização a ver suas estratégias de maneira coesiva, integrada e sistemática. Portanto, segundo os autores acima, o mapa estratégico é um processo de transformação de ativos intangíveis em resultados tangíveis, relacionando-os a processos de criação de valor, fornecendo aos executivos um referencial para a descrição e gerenciamento da estratégia.

Pode-se dizer que, é formado por temas estratégicos divididos conforme suas perspectivas, após a definição dos temas estratégicos, assim sendo, deve-se desenvolver para cada tema seus objetivos estratégicos, metas e ações. Uma vez definido o tema estratégico, parte-se para a construção do mapa estratégico, procurando classificar os objetivos segundo as quatro perspectivas, financeira, dos clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Desta forma, pode-se observar um grupo consistente de cinco princípios, conforme figura 2.



Figura 2: Mapa da estratégia e o balanced scorecard
Fonte: www.google.com.br. Acessado em 01/08/2008

10. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A complexidade e a mudança são, provavelmente, dois dos aspectos que melhor caracterizam hoje a gestão das organizações. Para gerir estes dois fenômenos, as organizações necessitam de ferramentas adequadas, que sejam consistentes, mas também de fácil captação a todos os níveis funcionais. Um dos seus pontos fortes é precisamente a simplicidade, que facilita a sua

introdução a todos os níveis organizacionais. Os mapas estratégicos, desenvolvidos a partir da implementação efetiva do BSC, constituem o instrumento essencial para aplicar o conceito divulgado pelos seus autores "fazer da estratégia um trabalho de todos".

Trata-se de uma metodologia que, associada à outra ferramenta poderosa (*Mapa Estratégico*) tem-se revelado crucial no apoio às decisões e na gestão do desempenho. Nesse sentido, o modelo contribui para uma melhor definição das decisões no que diz respeito ao mercado e negociações internacionais. Nesse ponto, a organização estará caminhando para a implementação, podendo fazer do Balanced Scorecard a pedra angular do sistema gerencial de uma organização, desde que alinhe e apóie processos-chave, como (*esclarecimento e atualização da estratégia; comunicação da estratégia a toda a organização; identificação e alinhamento de departamentos e indivíduos a estratégia; identificação e alinhamento das iniciativas estratégicas; associação dos objetivos estratégicos com as metas de longo prazo e os orçamentos anuais; alinhamento das revisões estratégicas e operacionais; obtenção de feedback para fins de conhecimento e aperfeiçoamento da estratégia*). O balanced scorecard, no entanto, é mais do que um novo sistema de indicadores, empresas inovadoras o utilizam como a estrutura organizacional básica de seus processos gerenciais.

REFERÊNCIAS

- KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**, tradução Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. – Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **Organização Orientada para Estratégia** – 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- KOTABE, Masaaki; HELSEN, Kristiaan. **Administração de marketing global**, tradução Ailton Bomfim Brandão, revisão técnica Maria Cecilia Coutinho de Arruda. – São Paulo: Atlas, 2000.
- KUAZAQUI, Edmir. **Marketing internacional: como conquistar negócios em mercados internacionais**, São Paulo: MAKRON Books, 1999.
- SERRA, Fernando A. Ribeiro; Torres, Maria Candida S.; Torres, Alexandre Pavan. **Administração Estratégica: conceitos, roteiros práticos, casos**. Rio de Janeiro: Reichaman e Afonso Editores, 2004.