

## O negócio sob quatro perspectivas

por Flavio Paim Rodrigues\*

Em um mercado cada vez mais competitivo, empresas que pretendem se manter relevantes necessitam desenvolver uma forte capacidade de agregar valor superior em suas práticas de gestão e em seus produtos e serviços, buscando alcançar os objetivos da organização através do entendimento dos desejos e necessidades do mercado consumidor, gerando estratégias relevantes para o negócio e para o mercado como um todo.

Já há algum tempo, a conjuntura mercadológica não permite mais que as organizações baseiem a sua gestão apenas nos aspectos financeiros do negócio. Evidentemente, dinheiro e lucro são importantíssimos em um negócio de qualquer natureza, entretanto, um negócio de sucesso transcende essa dimensão.

Entendendo a necessidade de entendimento e planejamento integral de um negócio, os consultores norte-americanos Robert Kaplan e David Norton começaram a observar e difundir, a partir da década de 1990 uma nova técnica, conhecida como *Balanced ScoreCard* (BSC). Essa técnica contempla as quatro perspectivas principais de um negócio: Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Inovação, todas interligadas com a Missão, Visão, Valores e propósitos da organização. Cada perspectiva consiste em:

**Perspectiva Financeira:** como a empresa é vista pelos seus controladores e quais resultados financeiros pretende alcançar.

**Perspectiva dos Clientes:** como a empresa é vista pelos clientes, como se relaciona com eles e como pretende atender os desejos e necessidades de seu mercado consumidor, através de estratégias específicas de Marketing e Vendas.

**Perspectiva Interna (Processos Internos):** trata de como a empresa cuida e gerencia as suas operações, permitindo que a organização tenha clareza sobre quais são as atividades que necessitam de excelência para que os objetivos do negócio se tornem realidade.

**Perspectiva da Aprendizagem e Inovação:** uma dimensão altamente ligada à força de trabalho da empresa, trata de como a empresa melhora continuamente, como a sua equipe será treinada e produtiva e de como a organização se renova e se prepara para o futuro.

A técnica do BSC busca suprir a lacuna entre o curto e o longo prazo, bem como contemplar todos os aspectos estratégicos da organização. Ressalta-se que em todas as dimensões devem ser definidos objetivos específicos e para cada um desses são definidas métricas, metas e ações. O BSC é representado através de um diagrama denominado Mapa Estratégico, que é um delineamento

visual para organizar as ideias e estratégias e, a partir desse gráfico, desenvolver as ações pensadas.