

Gestão Estratégica e Sustentabilidade

Guilherme Costa Valle Dornas ()*

A competitividade ascendente dos mercados globalizados tem sistematicamente tornado os modelos tradicionais de mensuração de performance e de remuneração variável obsoletos. A necessidade de rápida adaptação das empresas a um mercado mais complexo e dinâmico é cada vez mais visível. Por outro lado, apesar dos acionistas delegarem à alta gestão a tarefa de definir e implementar a estratégia corporativa, a pressão para a geração de valor sobre esses gestores tem aumentado, uma vez que a primeira preocupação de um investidor é garantir que o retorno sobre o capital por ele empregado preencha seus anseios, vis-à-vis o risco por ele incorrido.

Com a profissionalização das atividades econômicas, decorrente da explosão do crescimento vertical e horizontal dos grupos empresariais, a alta direção passou a ter responsabilidade exponencialmente incrementada em função da presença cada vez mais esparsa do – outrora presente - “olho do dono” sobre o seu investimento. É sob esta óptica que muitas organizações têm tido que repensar seus sistemas tradicionais de apuração de resultados, bem como toda a estrutura de remuneração variável desenvolvida com o intuito de recompensar (ou punir!) seus gestores pela performance apurada, ou seja, buscar uma forma de alinhar as decisões de seus prepostos às suas próprias expectativas.

Paulatinamente, tem-se percebido que a melhora relativa de certos indicadores de performance não é necessariamente boa para a companhia, sem que outros fatores sejam analisados. Pesquisas recentes no país mostram que existe um descasamento evidente entre o que as grandes empresas nacionais consideram “estratégico” e os indicadores de resultado usados para verificar se tais orientações estratégicas estão sendo realmente cumpridas. Ou seja, as companhias mensuram muitas vezes o que não é considerado fator gerador de diferencial competitivo, portanto, estratégico, e deixam, rotineiramente, de desenvolver indicadores que meçam sistematicamente a performance de seus objetivos estratégicos.

Ademais, tem ficado claro que, não somente as métricas unicamente financeiras, largamente utilizadas no passado, no presente e, muito provavelmente, também no futuro, devem ser levadas em conta. Pode-se até inferir que a busca final do acionista é a obtenção de resultados financeiros positivos, tanto na perspectiva de curto quanto de longo-prazo. Entretanto, parece evidente que, para que a organização obtenha sucesso num prazo mais alongado, traduzido pela obtenção sucessiva de resultados financeiros positivos, outros fatores, agora de teor qualitativo e relacionados à estratégia, devem ser levados em consideração e, por conseguinte, perseguidos e mensurados. E a busca pela construção desse modelo de inteligência estratégica corporativa, baseado na “hipótese estratégica da companhia”, é parte fundamental no que se convencionou chamar de Gestão Estratégica.

E é decorrente dessa conclusão que surge o *Balanced Scorecard*, ou simplesmente *BSC*, modelo de gestão desenvolvido na eminente *Harvard Business School* pelos professores Robert Kaplan e David Norton que, ao contrário dos métodos de gestão tradicionais, permite traduzir e viabilizar a estratégia da empresa através de ações do dia a dia, medindo a performance corporativa através do acompanhamento de uma cesta ponderada de indicadores financeiros e não financeiros.

A metodologia proposta já nasce com forte apelo, ao apresentar um diferencial marcante que é justamente o reconhecimento de que o acompanhamento puro de indicadores financeiros, por si só, não é suficiente para garantir a perpetuidade da organização, haja vista que tal procedimento não leva em conta a existência de importantes impulsionadores de rentabilidade de longo-prazo. Ou seja, a análise, mesmo que profunda, de tais indicadores financeiros é o que se pode chamar de análise de “retrovisor”, ou aquela que enfatiza um resultado já ocorrido, decorrente de ações tomadas em períodos anteriores, sobre o qual nada se pode fazer.

A idéia proposta da cesta balanceada de indicadores que traz o *Balance Scorecard* é organizada em torno de quatro perspectivas clássicas distintas - financeira, do cliente, processos internos e aprendizado e crescimento – que, quando integradas, proporcionam uma análise e uma visão ponderada da situação atual e futura da performance do negócio, uma vez que estes indicadores de desempenho quantitativos e qualitativos formam uma cadeia de relações de causa e efeito e funcionam como fatores impulsionadores uns dos

outros. Só uma árvore com raízes fortes, profundas e bem alimentadas geraria um tronco robusto e saudável que, por seu turno, sustentaria os vários galhos que, finalmente, produziriam o tão desejado fruto a cada safra.

De maneira análoga, só funcionários motivados, bem treinados e inseridos numa boa atmosfera de trabalho são capazes de serem inovadores e produtivos, tanto no que tange aos processos organizacionais quanto aos produtos ou serviços prestados pela companhia. E produtos inovadores, de boa qualidade e diferenciados tendem a garantir a lealdade do cliente e atrair outros novos, sendo que uma boa base de clientes é, certamente, geradora das receitas vislumbradas pela empresa e dos demais indicadores financeiros, como a almejada rentabilidade do capital empregado.

Mas, embora o *Balanced Scorecard* seja notadamente uma grande evolução no que tange à criação de uma ferramenta de implementação estratégica, quando comparado à visão simplista do foco no resultado financeiro puro, as quatro perspectivas clássicas do modelo de Kaplan e Norton parecem simplesmente desconsiderar conceitos de extrema importância, relacionados à sustentabilidade. Isso, porque o termo “sustentabilidade” está não só intimamente relacionado às preocupações econômico-financeiras de longo prazo, como também diretamente ligado à responsabilidade social e ambiental, como forma de perenizar a empresa. Em outras palavras, a sustentabilidade requer visão mais ampla, ou seja, o controle da eficácia de toda a cadeia produtiva, tanto para estabelecer capacidade global de enfrentamento de cadeias concorrentes ou novas, como para evitar riscos e danos ambientais e sociais que possam afetar a todos e comprometer a longevidade corporativa. E mesmo a cesta balanceada do BSC que já traz um avanço inegável em matéria de performance corporativa não conseguem prover esta visão mais ampla e tão necessária.

Assim, mantidos os pilares fundamentais propostos pelos dois autores na metodologia do *Balanced Scorecard* o termo sustentabilidade traz a necessidade de sua revisão, na busca da construção de um novo modelo, de mesma função, mas de porte ampliado, que vença os muros da própria organização. A ampliação da visão proposta contempla pressupostos destacados de crescimento sustentável, numa nova perspectiva criada, que vai além da perspectiva econômico-financeira e das outras perspectivas clássicas da metodologia. Insere outros entes importantes na viabilização de um crescimento sustentável (como sociedade e

meio-ambiente) e os pressupostos de que o conhecimento deve ser buscado na rede de relações na qual a organização esta inserida, através de indicadores de resultado que evidenciassem ações cooperativas, à montante e à jusante, na cadeia produtiva. O que se teria, por conseguinte, seria um modelo com uma quinta perspectiva no topo do Mapa Estratégico proposto por Kaplan e Norton, que seria a perspectiva de Sustentabilidade, disposta imediatamente acima da perspectiva financeira, denotando a busca pelo tão almejado crescimento sustentado.

E a construção de esboços do Mapa Estratégico do *Balance Scorecard*, que recepcionam este modelo ampliado, reconhecidamente tem facilitado a compreensão de que o resultado financeiro perene desejado pelos acionistas nada mais é do que fruto de uma formulação estratégica bem elaborada, seguida do controle sistemático da mensuração da performance estratégica, ou seja, da implementação desta mesma estratégica pré-concebida, só que no âmbito da cadeia produtiva e respeitando todos os pressupostos de um crescimento sustentável.

() Professor e Consultor da Célula de Competência em Finanças, da Fundação Dom Cabral*

Email: gdornas@fdc.org.br