

**SISTEMA GERENCIAL DE “LOOP DUPLO” - OPERACIONALIZANDO, EM  
PROCESSO CONTÍNUO, A ESTRATÉGIA NAS ORGANIZAÇÕES.**

JOSEILTON SILVEIRA DA ROCHA M.Sc.  
PAULO MAURICIO SELIG DR.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
[JSROCHA@EPS.UFSC.BR](mailto:JSROCHA@EPS.UFSC.BR)  
PROFESSOR ASSISTENTE

ÁREA TEMÁTICA: A MEDIÇÃO DE DESEMPENHO GERENCIAL

## SISTEMA GERENCIAL DE “LOOP DUPLO” - OPERACIONALIZANDO, EM PROCESSO CONTÍNUO, A ESTRATÉGIA NAS ORGANIZAÇÕES.

ÁREA TEMÁTICA: A MEDIÇÃO DE DESEMPENHO GERENCIAL

### RESUMO

Traduzir, converter e executar a estratégia, de forma contínua, é um problema nas organizações e é uma das preocupações dos gestores, pois a sua não realização põe em risco a continuidade do empreendimento, principalmente, em um ambiente em constante mudança e de acirrada competição. Este artigo analisa a sinergia entre os principais conceitos de estratégia e o sistema de gerencial de *Loop Duplo* que utiliza o *Balanced Scorecard* como foco central em constante *feedback* com o sistema orçamentário da organização para converter e operacionalizar a estratégia em processo contínuo. Neste sentido, os autores apresentam sua visão e sugerem três passos, essenciais, para o sucesso em relação à conversão e operacionalização da estratégia nas organizações, além de concluírem apresentando outras sugestões relacionadas ao tempo de operacionalização, sistema de remuneração e outros fatores facilitadores para a implementação da estratégia como processo contínuo nas organizações.

### 1 - INTRODUÇÃO

O *Balanced Scorecard*, sistema de gestão da estratégia, apesar de traduzir a estratégia em objetivos financeiros, metas e indicadores de desempenho, não contempla a operacionalização, em processo contínuo, da estratégia. Neste contexto, surge a proposta de um sistema gerencial de *Loop duplo* para operacionalizar a estratégia utilizando como ferramenta básica o próprio *Balanced Scorecard* e o orçamento.

Apesar das limitações do orçamento, os idealizadores do *Balanced Scorecard*, propõem este novo sistema gerencial focalizado na estratégia, no qual o orçamento é condição *si ne qua non*, no auxílio da solução do problema de gerenciamento da estratégia, ou seja, da sua operacionalização em processo contínuo nas organizações, preenchendo assim a lacuna existente entre elaboração, implementação e acompanhamento estratégico da estratégia organizacional.

Com relação à utilização do orçamento como ferramenta básica de operacionalização da estratégia, concorda-se com Spink (1991, pág 20), quando expõe:

*“Felizmente as idéias não obedecem a um toque de recolher [...] a natureza do fenômeno emergente força um retorno para recuperar fragmentos de idéias aparentemente esquecidas ou cujos significados talvez não fossem perceptíveis na época de sua concepção”.*

Partindo-se da premissa de que o objetivo de toda empresa é o lucro econômico, este artigo demonstra, sob a ótica do *Balanced Scorecard*, como o orçamento pode e deve ser utilizado para operacionalizar e converter a estratégia em um processo contínuo nas organizações, ajudando a compreender como a estratégia organizacional pode ser traduzida e acompanhada em termos corporativos e de unidades de negócios.

Para atingir este objetivo, inicialmente, elabora-se uma revisão sobre estratégia. Em seguida, utiliza-se a base conceitual do sistema de gestão estratégico: *Balanced Scorecard*, considerando-se a organização como um organismo que se auto-renova continuamente.

Ao discorrer sobre orçamento, apresenta-se este sob dois enfoques: um estratégico e outro operacional, que interligados entre si e ao sistema de informação e de gestão da estratégia, surge como passo inicial para solução prática da questão: Como transformar e operacionalizar a estratégia em processo contínuo nas organizações.

Por fim as teorias são contrapostas. O objetivo é elucidar os pontos em que estas teorias se interligam. Esta interligação dá origem ao sistema gerencial de *loop* duplo, focalizado na estratégia que reúne: o sistema de gestão *Balanced Scorecard*, o Orçamento, e o sistema de informações que contempla: planejamento e o *feedback* estratégico.

Para Kaplan e Norton (2000, pág 289-290), este conjunto de informações *“... fornecem um novo referencial para elaboração de relatórios e um novo tipo de reunião gerencial – focalizada na estratégia [...] o sistema gerencial de loop duplo fornece as bases para a conversão da estratégia em processo contínuo”.*

## 2 – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 – ESTRATÉGIA

A estratégia organizacional pode ser compreendida como um caminho a ser trilhado para que a empresa possa alcançar seus objetivos. Para alcançá-los com sucesso, a estratégia deve ser divulgada em todos os níveis organizacionais, e exige a capacitação e envolvimento das pessoas que devem executá-las.

A introdução de um sistema de remuneração variável, como por exemplo: a VBM – *Value Based Management* (gestão baseada no valor), por motivar os funcionários na busca de alcançar os objetivos e de mantê-los em processo contínuo, é uma das iniciativas que ajuda na disseminação da estratégia por toda a organização.

Para Kaplan e Norton (1997, pág 221), “*a comunicação dos objetivos e medidas do Balanced Scorecard e o primeiro passo para a obtenção do comprometimento individual com a estratégia*”. Uma destas medidas pode ser o EVA - *Economic Value Added*, indicador do valor econômico agregado, que serve de base para o pagamento de bônus (remuneração variável), e só pode ser medido se a empresa mensura se alcançou ou não seus objetivos, sob o enfoque da gestão baseada no valor.

Uma vez determinado os objetivos da empresa, a estratégia deve ser delineada para alcançá-los. Neste delineamento, deve responder a no mínimo duas questões essenciais: onde e como a empresa deve competir. A primeira, com base na sua competência, determina os setores que a empresa deve atuar, enquanto que a segunda, a empresa identifica, para cada negócio, qual o nível de competência determinando assim sua área de competição.

Em um primeiro momento, tem-se a idéia de que estabelecer objetivos organizacionais é um processo simples, na verdade torna-se complexo por ter que atender aos vários *stakeholders* com objetivos diferentes para a empresa. Os objetivos da empresa devem, de forma equilibrada, atender a todos mantendo o interesse destes em continuar investindo na empresa.

Quanto ao delineamento da estratégia, há quatro dimensões estratégicas críticas ao sucesso organizacional:

Produtos-Mercado:

Inclui decisões relativas à gama de produtos oferecidos;

Integração Vertical:

Envolve decisões relativas a internalização das operações, coordenação da cadeia operacional;

Internacionalização:

Inclui decisões relativas a seleção dos mercados externos;

Diversificação:

Envolve as decisões relativas à seleção de novos negócios.

Para Ansoff (1977), apud Marinho (1999), A estratégia é sempre composta de quatro elementos básicos identificados como componentes do “elo comum”, a saber:

**Conjunto de Produtos e Mercados:** Conjunto de indústrias em que a empresa restringe sua atuação em termos de produtos e mercados.

**Vetor de Crescimento:**

Indica a direção em que a empresa anda em relação a seus produtos e mercados. Representado por quatro condições básicas que variam de acordo com o produto e o mercado: penetração no mercado, desenvolvimento de produtos, desenvolvimento de mercados e diversificação.

**Vantagem Competitiva:**

Consiste nas características da empresa de identificar oportunidades definidas pelo conjunto de produtos e mercados e pelo vetor crescimento. Visa identificar propriedades específicas e combinações individuais de produtos e mercados que dão à empresa uma forte posição concorrencial.

**Sinergia:**

É a medida de efeitos conjuntos, freqüentemente descrita pela expressão  $2 + 2 = 5$ ; demonstrando o fato de que, em termos de produtos e mercados de uma empresa, o desempenho combinado é superior à soma das partes – desempenho individual. Assemelha-se a avaliação de pontos fortes e fracos.

No quadro 001, a seguir, Marinho (1999), apresenta-se algumas definições, utilizadas por diferentes autores para estratégia.

Quadro 001: Conceitos de Estratégia

<b>AUTOR</b>	<b>ANO</b>	<b>CONCEITO DE ESTRATÉGIA</b>
Von Neumann e Morgenstern	1947	“É uma série de ações tomadas por uma empresa e definidas de acordo com uma situação particular”.
Peter Drucker	1954	“É a análise da situação presente e a sua mudança se necessário”. Incorporada à idéia de estratégia está a definição dos recursos atuais e necessários.
Chandler	1962	“É o determinante das metas básicas de longo prazo de uma empresa e a adoção dos cursos de ação e alocação de recursos necessários para atingir essas metas”.
Ansoff	1965	“É a regra para tomar decisões determinadas pelo escopo produto/mercado, vetor de crescimento, vantagem competitiva e sinergia”.
Newman e Logan	1971	“Refere-se aos planos que antecipam mudanças e iniciam ações para aproveitar oportunidades que estão integradas na Missão da companhia”.
Ackoff	1974	“.. está preocupada com os objetivos a longo prazo e os meios para alcança-los que afetam o sistema como um todo”.
Steiner e Miner	1977	“É a formulação de ações específicas para alcançar os objetivos e assegurar sua implementação, de forma que os objetivos básicos e propósitos da organização sejam alcançados”.
Mintzberg	1979	“É a força que interliga a organização com seu ambiente externo, ou seja, é o padrão consistente de decisões organizacionais que lidam com o ambiente externo”.
Peters e Waterman	1982	“É um conjunto coerente de ações, cuja finalidade é ganhar uma vantagem sustentável sobre seus competidores, melhorar a sua posição junto aos clientes, permitindo melhor alocação de recursos”.
Certo e Peter	1990	“É um curso de ação com vistas a garantir que a organização alcance seus objetivos”.

Fonte: Gianotti (1996) adaptado

Neste artigo, concebe-se a idéia de estratégia como sendo um caminho a ser trilhado para que a empresa possa alcançar seus objetivos, que deve ser determinado com base nos objetivos organizacionais, os quais devem atender as aspirações dos *stakeholders*.

Quanto a sua estrutura, concebe-se a idéia, também defendida por KAY (1996, Pág 18), de estratégia corporativa e de negócios. A primeira se ocupa da conjunção entre mercados e capacidades diferenciadoras e a segunda, examina o relacionamento entre a empresa e seus concorrentes, fornecedores e clientes, nos mercados que ela escolheu.

Compreende-se também, que só através da implementação e acompanhamento da estratégia uma empresa será capaz de alcançar seus objetivos. Entretanto, conceber uma estratégia e não transformá-la em um processo contínuo e não operacionalizá-la, em todos os níveis organizacionais, é de por em risco a continuidade organizacional.

## 2.2 – BSC - *BALANCED SCORECARD*

O BSC é um sistema de gestão estratégico que permite as organizações à tradução da estratégia em objetivos, indicadores, metas e iniciativas organizadas em quatro perspectivas: Financeira, Clientes, Processos Internos, Aprendizado e Crescimento.

Os indicadores selecionados no BSC devem fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito, que inicia em objetivos financeiros de longo prazo e deve contar a história da estratégia. Além disto o sistema de gestão *Balanced Scorecard* possibilita:

- ✓ Traduzir a estratégia em objetivos operacionais por meio de um sistema de medição;
- ✓ Comunicação da estratégia;
- ✓ Alinhamento (com a estratégia do negócio);
- ✓ Aprendizado estratégico;

O BSC procura preencher a lacuna existente na maioria dos sistemas gerenciais, ou seja, a falta de um processo sistemático para implementação e *feedback* da estratégia. Esta lacuna pode ser preenchida, segundo Kaplan e Norton (2001, pág 288), por um sistema gerencial de “*loop duplo*”, que integra a gestão do orçamento e das operações com a gestão da estratégia. Não necessariamente obedecendo a uma hierarquia, este *loop duplo* é composto por:

- 1 - *Loop* de aprendizado (Estratégia x *Balanced Scorecard*) e,
- 2 - *Loop* de Gestão das operações (BSC x Orçamento/Operações).

A conexão entre estratégia e orçamento é o primeiro passo na construção do novo sistema gerencial. Contribuindo para solucionar o problema de conversão da estratégia em processo contínuo.

Neste sistema “o scorecard funciona como o elemento central de coesão do processo de aprendizado estratégico, conectando o processo de controle das operações com o processo de controle e aprendizado, para o monitoramento da estratégia”. Kaplan e Norton (2000, pág 289). Vide figura 002 a seguir.

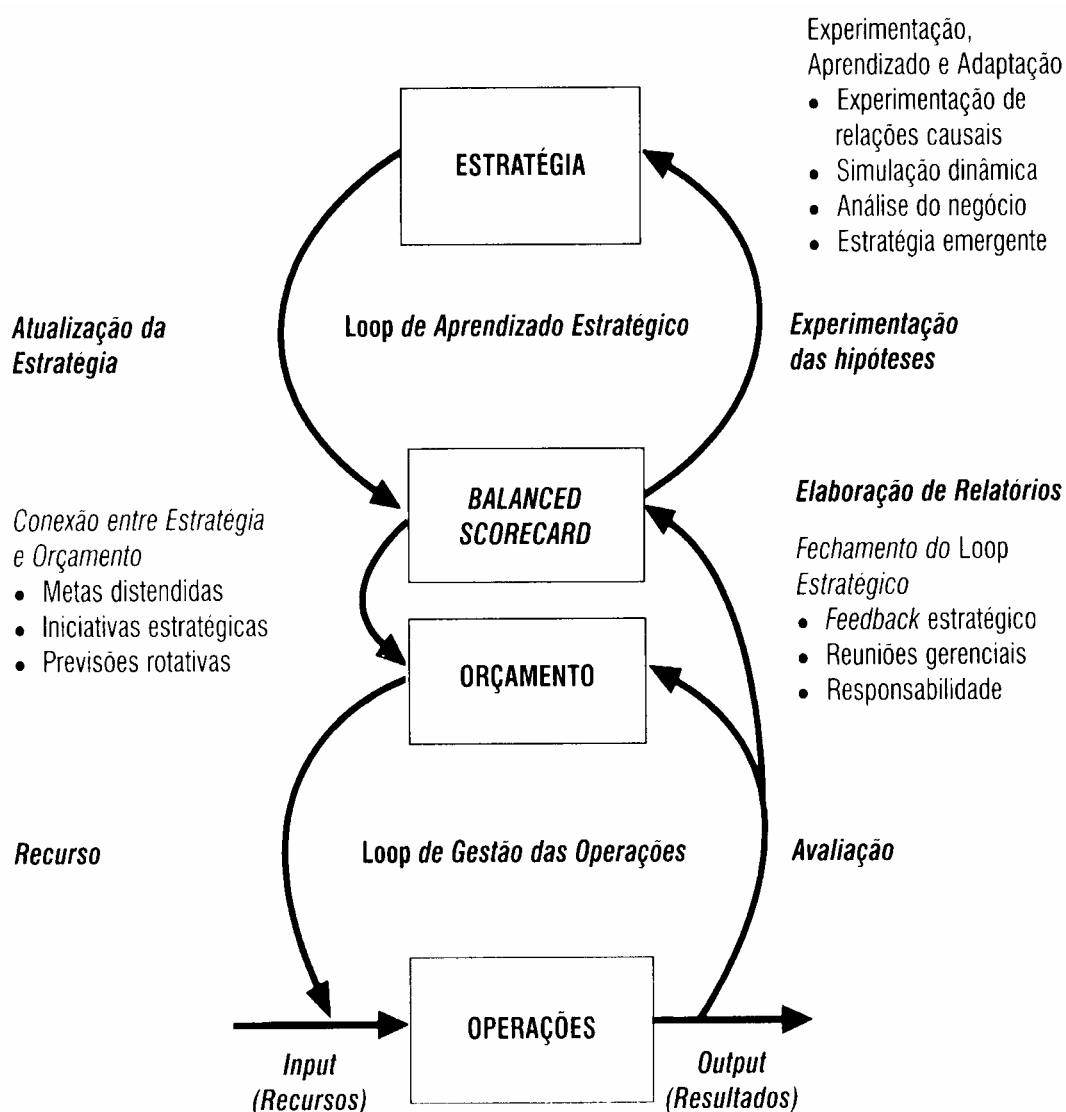


Figura 002: A solução: converter a estratégia em processo contínuo. Kaplan e Norton, 2000, pág 289.

## 2.3 - ORÇAMENTO

A inflexibilidade do processo orçamentário e sua pouca relação com a estratégia acabam por desviar a atenção dos gestores para detalhes operacionais de curto prazo e não na implementação da estratégia de longo prazo.

Em pesquisa realizada em 1999, Norton, identificou que 85% (oitenta e cinco), das equipes gerenciais gastam menos de uma hora por mês discutindo a estratégia e que 75% (setenta e cinco), não conectam a estratégia e orçamento.

Entretanto, é um fato que a maioria das organizações utiliza o orçamento como sistema gerencial básico para a definição de metas, alocação de recursos e avaliação de desempenho, o que resulta em um problema genérico, de não operacionalização da estratégia nas organizações.

Ao interligar do orçamento a estratégia, faz-se possível obter mensurações operacionais reflitam no curto prazo a estratégia e, ao mesmo tempo, prepara a organização, através da correção dos desvios (loop duplo), para realização da estratégia em longo prazo, transformando desta maneira a estratégia em um processo contínuo na organização. Esta interligação pode ser visualizada na figura 003 a seguir:

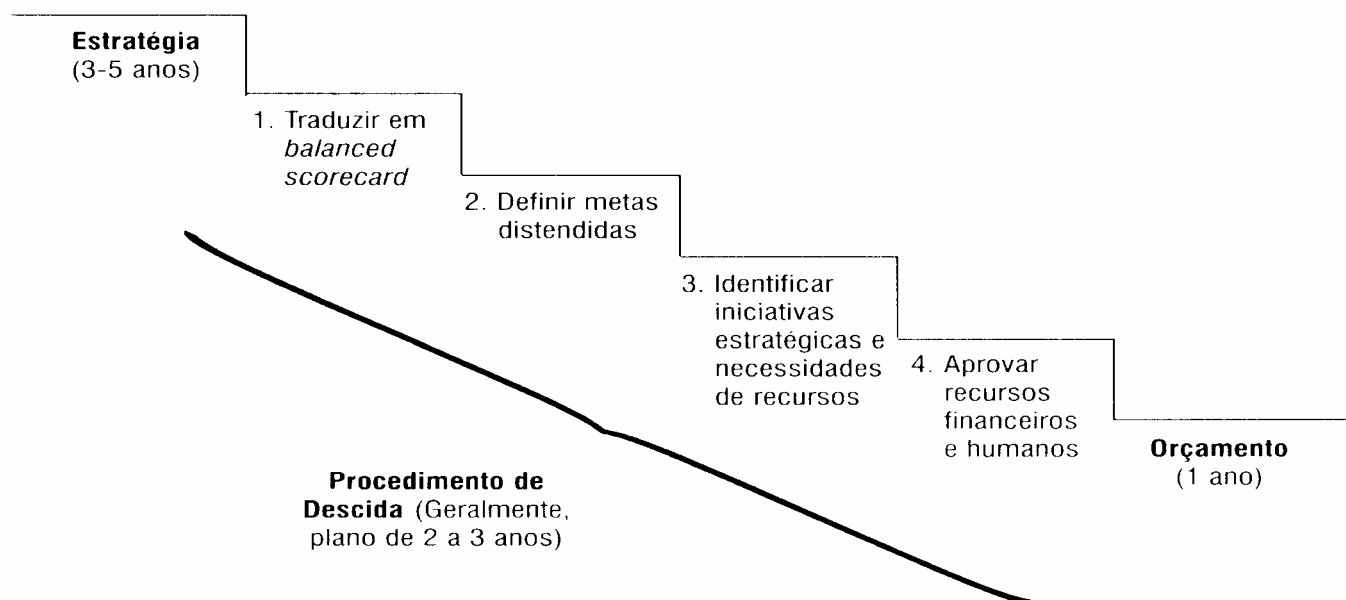


Figura 003: Conectando a estratégia aos orçamentos em procedimento de descida. Kaplan e Norton. 2000, pág 293.

## 2.4 – CONTRAPONDO AS TEORIAS ESTRATÉGIA / BALANCED SCORECARD / ORÇAMENTO.

Ao determinar os seus objetivos e delinear a estratégia, às organizações devem efetuar o primeiro passo para efetuar a interligação com o *Balanced Scorecard*.

Este passo pode ser visualizado conforme figura 004 a seguir:

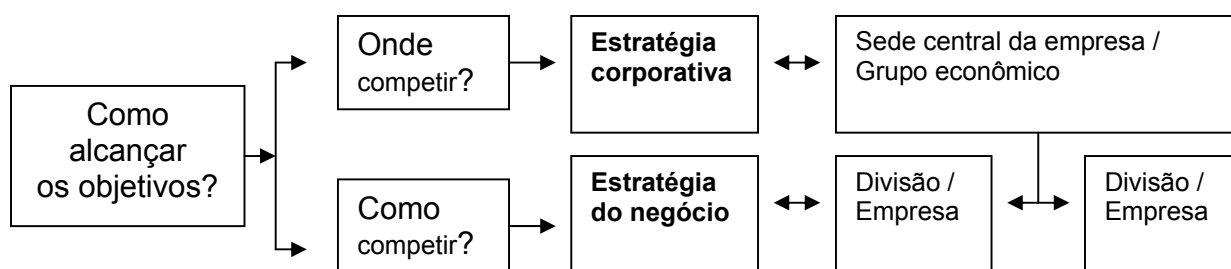


Figura 004: Estratégia Corporativa e estratégia do negócio.  
Fonte: Freire, A. Estratégia. Portugal. Verbo. 1997.

Segundo passo: Interligando Estratégia e Balanced Scorecard , base para efetuar o primeiro *Loop* do sistema gerencial.

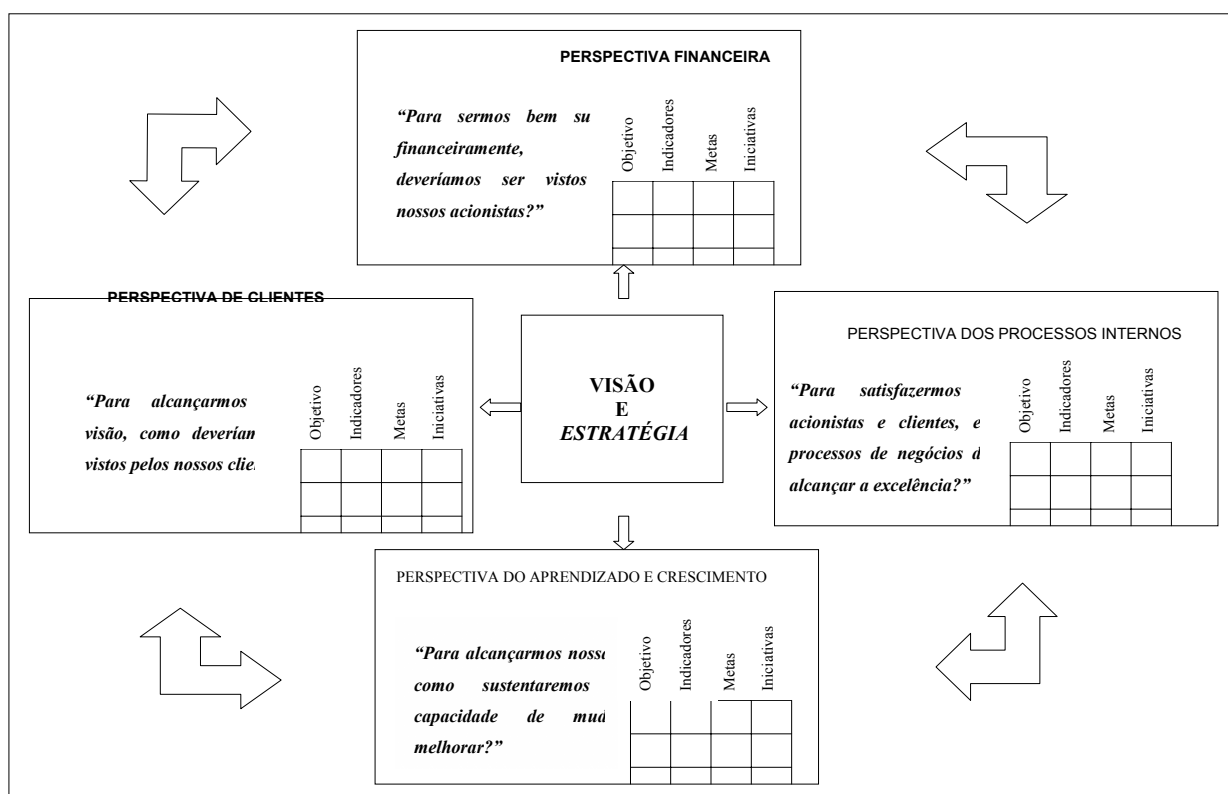


Figura 005 – O *Balanced Scorecard* fornece a estrutura necessária para a tradução da Estratégia em termos operacionais  
Fonte: KAPI AN. Robert S. NORTON. David P. A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard. Rio de

Terceiro Passo: Interligando o *Balanced Scorecard* com Orçamento, construindo-se a base para que se efetue o 2º *Loop* do novo sistema gerencial.

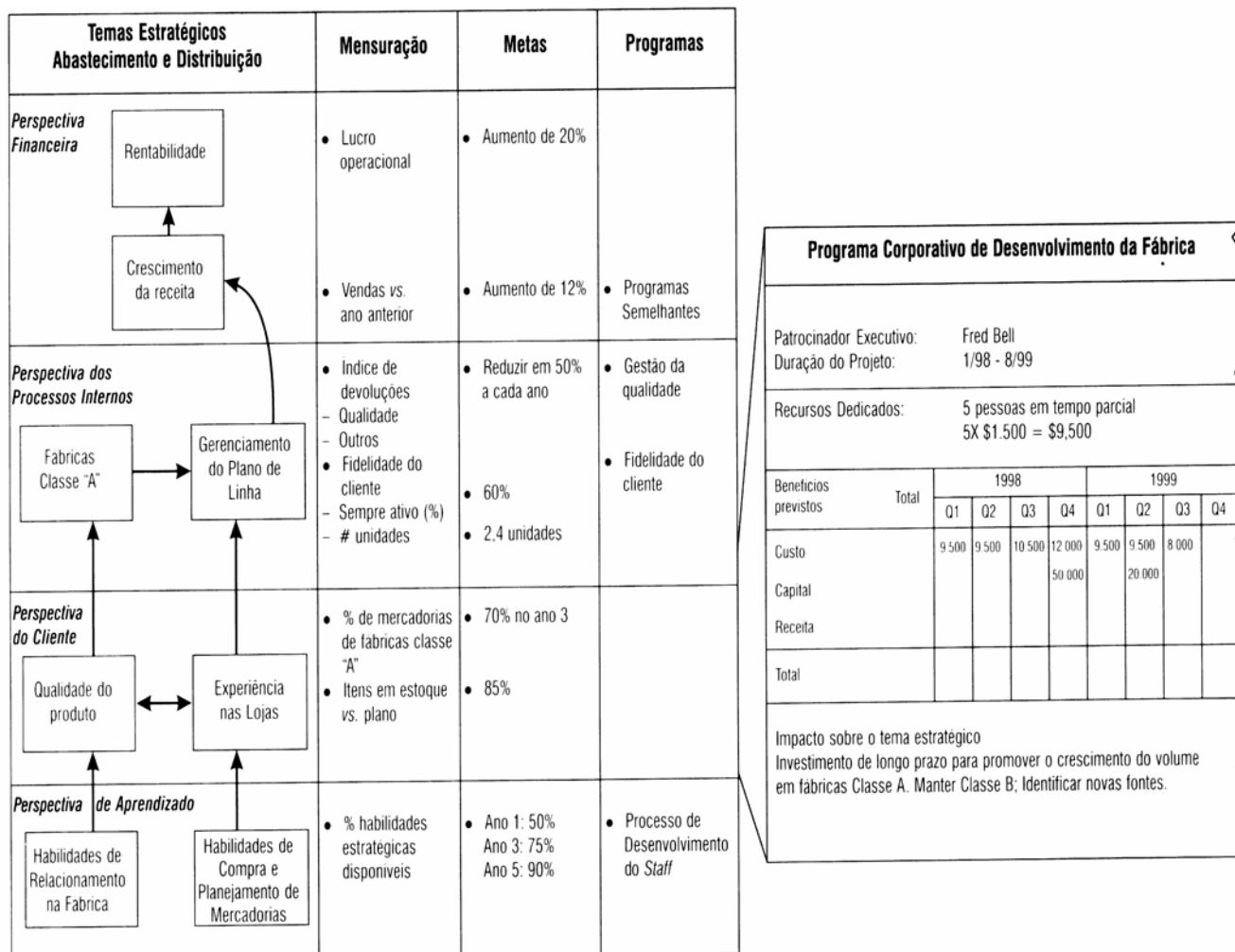


Figura 006 – Alocação de Recursos e Orçamento – Interligando o *Balanced Scorecard* ao Orçamento

Fonte: KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. Organização Orientada para a Estratégia. Rio de Janeiro: Campus, 2000, pág 307.

Os três passos acima descritos obedecem a uma hierarquia temporal na construção do primeiro modelo do sistema de gestão de *loop* duplo, após sua implantação, eles podem acontecer em ordem diferenciada, este fato será determinado pelo volume de desvios identificados pelo *balanced scorecard* e por outros sistemas que funcionam em paralelo na empresa, como por exemplo: orçamentário, de custos, de gestão de pessoas.

### 3 – CONCLUSÕES

Um novo paradigma só surge quando se abandona, por completo, antigas teorias e parte-se de um marco zero construindo um novo ambiente. O sistema gerencial de *Loop Duplo* é um modelo proposto para utilização do sistema de gestão da estratégia, *Balanced Scorecard*, interligado ao Planejamento, a estratégia organizacional e as ações rotineiras postas em prática em uma empresa, portanto compreende uma evolução ao sistema já existente e não um novo modelo ou novo paradigma.

Entende-se que a integração do orçamento ao *Balanced Scorecard* ocorre naturalmente dentro das organizações e, não se faz necessário a criação de um “novo sistema gerencial”.

Entretanto, faz-se necessário que seja criado na organização uma cultura de comunicação mais eficiente, onde o *feedback* realmente ocorra, o que em última instância, é o proposto pelo *loop duplo* do novo sistema gerencial, congregando assim no feedback a grande importância do sistema, além de claro a re-utilização de uma ferramenta, o orçamento, sob novo enfoque, para operacionalizar em processo contínuo a estratégia organizacional.

Ressalta-se que implantação do BSC exige que algumas premissas sejam cumpridas, tais como: Utilização do ABC – *Activity Based Management* (gestão baseada em atividades), em conjunto com a VBM – *Value Based Management* (gestão baseada em valores), para que se possa conhecer o custo e as receitas de cada atividade, enfim, o valor criado nas diversas atividades. De posse deste dado torna-se possível mensurar, via indicadores de desempenho, o quanto foi criado de valor, como por exemplo: o indicador econômico EVA – *Economic Value Added*.

No caso do orçamento, entende-se que este, concebido aqui como um instrumento de planejamento e controle, é parte integrante das atividades de uma empresa e, deve ser mantido e utilizado mesmo depois da implantação do BSC, da mesma forma que outros instrumentos de controle, como por exemplo: Plano de Produção, Fluxo de Caixa, Relatório de Folha de Pagamento, etc., são mantidos na rotina empresarial.

Ao concebê-lo como um sistema orçamentário, é indispensável que ele gere informações que dêem destaque às diferenças significativas entre o desempenho planejado e o desempenho efetivo, orientando a administração para correção dos desvios, ou seja, com base no orçamento os indicadores determinados pelo sistema *Balanced Scorecard*, em suas várias perspectivas, podem ser medidos e confrontados com as metas estabelecidas, permitindo assim iniciativas a serem tomadas.

Ao revelar estas informações é possível fazer com que os executivos se ocupem com os aspectos incomuns da comparação entre realizado e planejado. Este princípio é denominado por Welsch (1970, pág 48), como administração por exceção, utilizado por Goldratt (1996, pág 29), como premissa da teoria das restrições e na teoria da contingência por Chavenatto (1993, pág 579), neste artigo, é compreendido como princípio básico para o estudo da relação causa e efeito, utilizada pelo sistema de gestão da estratégia *Balanced Scorecard*.

Recomenda-se que o sistema orçamentário, que fará a interligação com o BSC, seja construído em dois níveis, o primeiro o orçamento estratégico, onde as receitas e despesas serão alocadas, acompanhadas de acordo com a estratégia da corporação. O segundo, orçamento operacional, onde cada unidade de negócio reproduzirá esta alocação tomando como base à estratégia da própria unidade de negócio, a qual em última instância deriva e revela a estratégia corporativa.

No que se refere ao sistema gerencial de “*loop duplo*” - operacionalizando, em processo contínuo, a estratégia nas organizações, compreende-se que este *loop duplo*, deve ocorrer para cada atividade desenvolvida, em cada perspectiva utilizada pelo BSC, e a cada ação sua mensuração deve ser efetuada.

Recomenda-se, períodos menores para o orçamento operacional, neste caso, medições mensais e anual para o orçamento corporativo, desde que os desvios não ponham em risco o alcance dos objetivos organizacionais.

Além do sistema orçamentário, que contempla planejamento e controle das operações e da estratégia, faz-se necessário que todas as atividades desenvolvidas na empresa estejam em perfeita sintonia, para que a estratégia possa realmente ser acompanhada e operacionalizada por toda organização.

A base necessária para implantação do *Balanced Scorecard* permite que a empresa possa, traduzir, converter e operacionalizar a estratégia, desde que o sistema de comunicação possa “conversar” com os vários sistemas de suporte ao BSC, como por exemplo: Planejamento, Orçamento, Fluxo de Caixa, ABC, VBM, entre outros, os quais dependem diretamente do porte do empreendimento.

De todos estes sistemas de apoio ao BSC, o orçamento é o único que pode dirigir os recursos financeiros fazendo com que a estratégia seja bem sucedida. Entretanto, faz-se necessário que as receitas sejam orçadas, quer em nível estratégico ou operacional, levem em consideração a estratégia corporativa ou da unidade de negócio.

O BSC ou qualquer sistema que lhe apóie, se tratado individualmente não conseguirá ou levará a empresa ao sucesso (atingir seu objetivo), motivo pelo qual, neste artigo, a organização foi considerada como um organismo, que se auto-renova continuamente, ligada ao seu meio ambiente, modificando-o e sendo modificada pelo mesmo, sob a abordagem dos sistemas evoluem acrescentando

novas camadas de complexidade sobre uma estrutura anterior menos complexa, as chamadas estruturas fractais.

#### BIBLIOGRAFIA

CHIAVENATTO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**: abordagens descritivas e explicativas. São Paulo – SP: Makron Books, 1993.

KAPLAN, Robert S. E NORTON David P. **Organização Orientada para a Estratégia**: como as empresas adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro. Campus. 2000.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **A Estratégia em Ação**: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro. Campus. 1997.

KAY, Jonh. **Fundamentos do Sucesso Empresarial**: como as estratégias de negócios agregam valor. Rio de Janeiro. Campus. 1996.

MARINHO, Sidnei Vieira. **Utilizando o conceito da gestão estratégica de custos dentro do balanced scorecard**. Dissertação de mestrado. UFSC, 1999.

NOREEN, Eric et al. **A Teoria das Restrições e suas Implicações na Contabilidade Gerencial**: um relatório independente. São Paulo - SP: Educator, 1996.

SANVICENTE, A Zoratto. **Orçamento na Administração de Empresas**: planejamento e controle. São Paulo – SP: Atlas, 1983.

SPINK, Peter. **O Resgate da Parte**. RAE – Revista de Administração de Empresas. São Paulo – SP. Nr. 2 v 26, Abr/Jun 1991.

SVEIBY, Karl Erick. **A nova Riqueza das Organizações**. Rio de Janeiro. Campus. 1999.

WELSCH, G. A. **Orçamento Empresarial**. São Paulo – SP: Atlas, 1970.

WHEATLEY, Margareth J. **Liderança e a Nova Ciência**: o que temos de aprender sobre organização e a própria vida a partir dos referenciais científicos mais recentes. São Paulo. Culturix. 1992.