



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL

---

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA



Mestrado  
em Administração e  
Negócios

---

PUCRS

RAQUEL DE FÁTIMA OLIVEIRA

**MOTIVOS QUE LEVAM EMPRESAS A OPTAR PELA  
IMPLEMENTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD*.**

Orientador: Prof. Leonardo Oliveira, Ph.D

Porto Alegre

2007



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL

---

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA



RAQUEL DE FÁTIMA OLIVEIRA

## MOTIVOS QUE LEVAM EMPRESAS A OPTAR PELA IMPLEMENTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD*.

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de mestre pelo Programa de Pós Graduação em Administração, da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientador: Prof. Leonardo Oliveira, Ph.D

Porto Alegre

2007

RAQUEL DE FÁTIMA OLIVEIRA

**MOTIVOS QUE LEVAM EMPRESAS A OPTAR PELA  
IMPLEMENTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD*.**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de mestre pelo Programa de Pós Graduação em Administração, da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovada em 26 de janeiro de 2007.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. Leonardo Rocha de Oliveira, Ph.D. – PUC/RS (Orientador)

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Grace Vieira Becker – PUC/RS

---

Prof. Dr. Oscar Rudy Kronmeyer Filho – UNISINOS/RS

---

Prof. Dr. Peter Bent Hansen – PUC/RS

“Ninguém pode persuadir outra pessoa a mudar. Cada um de nós possui uma porta para a mudança, mas esta porta só pode ser aberta por dentro. Nós não podemos abrir a porta de outra pessoa, mesmo que utilizemos argumentos ou apelos emocionais”.

Marlyn Ferguson - psicóloga

Dedico aos meus pais amados: Azélia (*in memorian*) e Fredolino, pela vida, ensinamentos e pelo fato de que independente das dificuldades sempre fizeram de minha educação uma prioridade. Ainda, durante esta fase do mestrado, meu pai teve que se abster de maior atenção em fase tão complicada. Ao carinho especial da amiga Mathê (Maria Therezinha Harb, *in memorian*) pelo constante incentivo e ombro amigo nos momentos em que estive presente no início desta caminhada.

## **AGRADECIMENTOS**

Inicialmente a Deus pelo dom da vida, sempre me abençoando e inspirando a atingir objetivos de vida aparentemente nunca possíveis e para muitos inimagináveis.

Aos professores da Faculdade de Contabilidade da PUC-RS pelo incentivo que me deram quando ao término da graduação, para que eu tentasse ingressar no curso, em especial ao amigo e Professor João Carlos Miranda.

Ao amigo e Professor Sedinei José Nardeli Beber pela amizade e confiança depositadas em vários momentos.

Ao Professor Leonardo Rocha de Oliveira, pela paciência, compreensão, alto astral e dedicação que tornaram os encontros de orientação produtivos, agradáveis e de um alto grau de aprendizado.

Ao grande amigo e, colega de mestrado Rogério Della Fávera Allegretti, pelas contribuições, discussões, troca de conhecimentos e fundamental apoio através de sua amizade durante esta trajetória. Talvez nesse tempo não percebesse o quão importante eram nossos questionamentos, suas palavras e seu apoio na busca de meus objetivos e na continuidade dessa caminhada.

Aos professores do MAN, pelo aprendizado e contribuição durante este período.

Aos executivos e diretores das empresas pela disposição para a realização das pesquisas, proporcionando momentos de discussão, reflexão e aprendizado.

Aos professores membros da banca que dispuseram de seu tempo e contribuíram neste estudo.

## RESUMO

O *Balanced Scorecard (BSC)* surgiu como uma ferramenta de gestão estratégica com apoio em avaliações quantitativas para auxiliar na medição de desempenho das empresas. A disseminação da sua aplicação evoluiu e se tornou numa ferramenta de auxílio à gestão. Este trabalho se insere nesse contexto, tendo como foco a identificação dos motivos que levam empresas a optar pelo *BSC* como ferramenta de auxílio à gestão de seus negócios. O trabalho foi desenvolvido com método de pesquisa exploratório com base em estudo de caso múltiplo, realizado em empresas que aplicam o *BSC* na gestão dos seus negócios. Para isso foi desenvolvido um instrumento de pesquisa e utilizado para coleta de dados. Sua elaboração foi baseada inicialmente na revisão bibliográfica nos temas *Balanced Scorecard*, estratégia empresarial e planejamento estratégico, buscando identificar os motivos e situações que levaram a opção pelo uso do *BSC*. As entrevistas foram elaboradas contemplando a realidade e situações descritas pela história da estratégia e do planejamento estratégico das empresas analisadas. Dos resultados encontrados destaca-se a expectativa dos entrevistados em mensurar os resultados estratégicos de negócios, oferecendo transparência nos resultados das empresas.

Palavra-chave: *Balanced Scorecard*, Estratégia, Planejamento estratégico, Gestão empresarial.

## ABSTRACT

The Balanced Scorecard (*BSC*) has appeared as a support tool for the strategical management backed up on quantitative assessments to help measuring corporate performance. The dissemination of its application has evolved and became a management helping tool. This paper is inserted in such context, focusing on the identification of reasons that make corporations choose the *BSC* as a helping tool in the management of their businesses. The paper has been developed under the exploratory research method, based on a multiple case study, made at companies that use *BSC* in their businesses management. A research instrument has been developed for such, study and utilized in the data collection. Its elaboration was initially based on the bibliographic review of the Balanced Scorecard, corporate strategy themes, and strategic planning, so as to identify the reasons and situations that have lead to the option of using the *BSC*. The interviews have been made considering the reality and situations described by the strategy and strategic planning story of the analyzed corporations. Out of the results as found out, the anticipations of those interviewed in measuring the strategic results of businesses is pointed out, offering transparency in the companies' results.

Keywords: Balanced Scorecard, Strategy, Strategic planning, Corporate management.



## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - FORÇAS QUE DIRIGEM A CONCORRÊNCIA NA INDÚSTRIA .....	30
FIGURA 2 - MATRIZ DE CRESCIMENTO-PARTICIPAÇÃO DO <i>BCG</i> .....	40
FIGURA 3 - MATRIZ GE / MCKINSEY .....	42
FIGURA 5 - VISÃO ESQUEMÁTICA DAS FASES DO GPD .....	47
FIGURA 6 - GESTÃO DA ESTRATÉGIA: QUATRO PROCESSOS .....	59
FIGURA 8 - PERSPECTIVA DA CADEIA DE VALORES DOS PROCESSOS INTERNOS .....	67
FIGURA 9 – DESENHO DE PESQUISA.....	77

## **LISTA DE GRÁFICOS**

GRÁFICO 1 – AVALIAÇÃO DA FORMULAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA .....	87
--	----

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – CRONOLOGIA DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO.....	25
QUADRO 2 - AVALIAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIOS .....	32
QUADRO 3 – POSTURAS ESTRATÉGICAS DE <i>SWOT</i> . .....	38
QUADRO 4 - MATRIZ PRODUTO / MISSÃO DE ANSOFF.....	43
QUADRO 5 - TEMAS E AUTORES NORTEADORES DA PESQUISA .....	78
QUADRO 6 - ROTEIRO DE ENTREVISTAS .....	79
QUADRO 7 – TIPOS DE MENSURAÇÃO PARA AVALIAÇÃO DA UTILIZAÇÃO DA FERRAMENTA <i>BSC</i> . .....	81
QUADRO 8 – MENSURAÇÃO GERENCIAL DO INSTRUMENTO DE PESQUISA. ....	82
QUADRO 9 – MENSURAÇÃO DE DIRECIONAMENTO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA. ....	82
QUADRO 10 – MENSURAÇÃO DE CLASSIFICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA. ....	83
QUADRO 11 – NORTEADORES DA ANÁLISE DE RESULTADOS: IP X MENSURAÇÃO X CAPÍTULO.....	84
QUADRO 12 – AVALIAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA. ....	86
QUADRO 13 - RESPONDENTE X UNIDADE DE ANÁLISE.....	92
QUADRO 14 – PERFIL DAS UNIDADES DE ANÁLISE.....	98
QUADRO 15 – MODELOS DE FERRAMENTAS DE GESTÃO E PLANEJAMENTO UTILIZADOS.....	105
QUADRO 16 – PONTOS FORTES E FRACOS DOS MODELOS E FERRAMENTAS UTILIZADAS .....	109
QUADRO 17 – FERRAMENTAS ATUALMENTE UTILIZADAS SIMULTANEAMENTE A UTILIZAÇÃO DO <i>BSC</i> .....	113
QUADRO 18 – SITUAÇÕES E CIRCUNSTÂNCIAS QUE LEVARAM A UTILIZAÇÃO DO <i>BSC</i> .....	122
QUADRO 19 – RELAÇÃO DOS MOTIVOS GERAIS IDENTIFICADOS EM CADA UNIDADE, QUE LEVARAM A UTILIZAÇÃO DO <i>BSC</i> .....	125
QUADRO 20 – RELAÇÃO DOS MOTIVOS QUE LEVARAM CADA UNIDADE A UTILIZAÇÃO DO <i>BSC</i> .....	126
QUADRO 21 – MOTIVOS DE OPÇÃO PELO <i>BSC</i> .....	129
QUADRO 22 – AMBIENTE DAS EMPRESAS ANALISADAS .....	147

## LISTA DE SIGLAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

*BSC – Balanced Scorecard*

*BI – Business Intelligence* (Inteligência de negócios ou inteligência empresarial)

*ERP – Enterprise Resource Planning* (Planejamento de recursos empresariais)

FAURGS - Fundação de Apoio da Universidade Federal do Rio Grande do Sul

FUNDATEC – Fundação Universidade-Empresa de Tecnologia e Ciências

GEPLA – Gerência de planejamento

GPD – Gerenciamento pelas Diretrizes

*HBR – Harvard Business Review*

IP – Instrumento de Pesquisa

ONG – Organização não-governamental

PE – Planejamento Estratégico

PEP – Planejamento estratégico e participativo

*SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* (Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças)

UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
<b>2</b>	<b>DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA .....</b>	<b>20</b>
<b>3</b>	<b>OBJETIVOS .....</b>	<b>22</b>
3.1	<b>OBJETIVO GERAL .....</b>	<b>22</b>
3.2	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....</b>	<b>22</b>
<b>4</b>	<b>ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>23</b>
4.1	<b>PAPEL HISTÓRICO DA ESTRATÉGIA .....</b>	<b>23</b>
4.2	<b>ESTRATÉGIA NO CONTEXTO DE GESTÃO EMPRESARIAL .....</b>	<b>26</b>
4.3	<b>COMPONENTES DA ESTRATÉGIA.....</b>	<b>29</b>
4.4	<b>AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA .....</b>	<b>31</b>
4.5	<b>MODELOS DE APOIO À GESTÃO ESTRATÉGICA .....</b>	<b>33</b>
4.5.1	Análise <i>SWOT</i> .....	37
4.5.2	Matriz <i>BCG</i> .....	39
4.5.3	Matriz Mckinsey / GE .....	41
4.5.4	Matriz Produto / Missão de Ansoff .....	43
4.5.5	Modelo AM-PN.....	44
4.5.6	Gerenciamento pelas Diretrizes – GPD ( <i>Hoshin Kanri</i> ) .....	46
4.6	<b>GESTÃO ESTRATÉGICA E O AMBIENTE EMPRESARIAL .....</b>	<b>49</b>
<b>5</b>	<b><i>BALANCED SCORECARD</i>.....</b>	<b>52</b>
5.1	<b>ORIGEM E EVOLUÇÃO .....</b>	<b>54</b>
5.2	<b>DEFINIÇÃO DO <i>BALANCED SCORECARD</i>.....</b>	<b>56</b>
5.3	<b>PERSPECTIVAS.....</b>	<b>61</b>

5.3.1	Perspectiva Financeira.....	63
5.3.2	Perspectiva do Cliente .....	64
5.3.3	Perspectiva dos Processos Internos .....	66
5.3.4	Perspectiva de Aprendizado e Crescimento .....	68
<b>5.4</b>	<b>A INTEGRAÇÃO DAS QUATRO PERSPECTIVAS.....</b>	<b>70</b>
<b>5.5</b>	<b>GESTÃO ESTRATÉGICA E <i>BALANCED SCORECARD</i> .....</b>	<b>71</b>
<b>6</b>	<b>MÉTODO DE PESQUISA .....</b>	<b>74</b>
<b>6.1</b>	<b>DESENHO DE PESQUISA .....</b>	<b>76</b>
<b>6.2</b>	<b>ROTEIRO DA PESQUISA .....</b>	<b>79</b>
<b>6.3</b>	<b>INSTRUMENTO DE PESQUISA .....</b>	<b>80</b>
6.3.1	Mensuração do Instrumento .....	80
<b>6.4</b>	<b>PRÉ-TESTES.....</b>	<b>84</b>
6.4.1	Pré-Teste do Instrumento de Pesquisa (IP) .....	85
6.4.2	Pré Teste da Pesquisa .....	88
<b>6.5</b>	<b>IDENTIFICAÇÃO DAS UNIDADES A SEREM ANALISADAS .....</b>	<b>90</b>
<b>7</b>	<b>CARACTERIZAÇÃO E ANÁLISE DAS EMPRESAS QUE OPTARAM PELO <i>BALANCED SCORECARD</i>.....</b>	<b>91</b>
<b>7.1</b>	<b>BREVE HISTÓRICO DAS UNIDADES DE ANÁLISES.....</b>	<b>92</b>
7.1.1	Primeira Unidade de Análise – U1 .....	92
7.1.2	Segunda Unidade de Análise – U2 .....	93
7.1.3	Terceira Unidade de Análise – U3 .....	94
7.1.4	Quarta Unidade de Análise – U4.....	95
7.1.5	Quinta Unidade de Análise – U5.....	95
<b>8</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>97</b>
<b>8.1</b>	<b>MENSURAÇÃO GERENCIAL: PERFIL DAS UNIDADES DE ANÁLISE.....</b>	<b>97</b>
<b>8.2</b>	<b>MENSURAÇÃO DE DIRECIONAMENTO .....</b>	<b>98</b>
8.2.1	A História da empresa e seu Planejamento Estratégico .....	99
8.2.2	Motivos que levaram as empresas a adotar o Planejamento Estratégico .....	101
8.2.3	Ferramentas de gestão estratégica já utilizadas pelas empresas .....	102
8.2.4	Pontos Fortes e Fracos identificados nas ferramentas estratégicas já adotadas pelas empresas pesquisadas .....	106
8.2.5	Ferramentas adotadas antes e simultaneamente ao <i>BSC</i> .....	109
8.2.6	A utilização de outras ferramentas de gestão, na situação atual.....	111
8.2.7	Forma de implementação das práticas e ferramentas adotadas simultaneamente ao <i>BSC</i> .....	113
<b>8.3</b>	<b>MENSURAÇÃO DE CLASSIFICAÇÃO .....</b>	<b>115</b>
8.3.1	Fatores motivacionais capazes de mobilizar a empresa na opção por uma ferramenta de auxílio à gestão .....	115

8.3.2	Situações e circunstâncias que levaram à opção pela utilização de uma ferramenta de auxílio à gestão .....	117
8.3.3	Motivos que levaram a empresa a utilizar o <i>BSC</i> .....	122
8.3.4	Motivos da escolha do <i>BSC</i> frente à existência de outras ferramentas de auxílio à gestão .....	127
8.3.5	Expectativas com relação ao <i>BSC</i> , quando a idéia foi repassada à empresa .....	129
8.3.6	Facilitadores do processo de decisão do <i>BSC</i> .....	132
8.3.7	Tomada de Decisão pela utilização do <i>BSC</i> .....	134
8.3.8	Mobilização dos decisores .....	136
8.3.9	Necessidades de capacitação para compreensão do funcionamento do <i>BSC</i> pela alta direção e gerência .....	138
8.3.10	Comentário adicional sobre a ferramenta <i>BSC</i> .....	139
<b>9</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONCLUSÕES .....</b>	<b>142</b>
<b>9.1</b>	<b>INSTRUMENTO DE PESQUISA .....</b>	<b>143</b>
<b>9.2</b>	<b>DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA .....</b>	<b>144</b>
<b>9.3</b>	<b>LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....</b>	<b>148</b>
<b>9.4</b>	<b>SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS .....</b>	<b>149</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>150</b>
	<b>REFERÊNCIAS COMPLEMENTARES .....</b>	<b>161</b>
	<b>APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA.....</b>	<b>163</b>
	<b>APÊNDICE B – AVALIAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA .....</b>	<b>167</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As empresas vivem em um ambiente ágil e dinâmico, onde mudanças e inovações nos processos e estratégias de negócios são constantes e necessárias para a continuidade no mercado. Faz parte do passado um ambiente empresarial estático e de mudanças lentas. Atualmente, a criação e adaptação das estratégias das empresas ao mercado é uma necessidade, visando o desenvolvimento e a busca de vantagens competitivas diante desse atual cenário de negócios. As estruturas das indústrias se modificam frequentemente e de formas fundamentais, sendo que essa evolução assume importância decisiva para a formulação das estratégias (PORTER, 1986).

O cenário de negócios encontra-se envolto em temas como gestão do conhecimento e valorização do fator humano. Algumas das mudanças ocorridas no passar dos tempos acabaram gerando desta forma, exigências de novas capacidades para assegurar o sucesso competitivo das empresas (KAPLAN e NORTON, 1997). Para se viver esta nova fase é necessário identificar e entender os novos desafios que surgem, que exigem o desenvolvimento de um novo quadro conceitual e analítico, permitindo captar, mensurar e avaliar os elementos que são determinantes nessa nova evolução da era industrial (LASTRES et al, 2002).

A atenção e o esforço dos executivos habitualmente concentrava-se no desenvolvimento de indicadores financeiros de curto prazo e não desenvolviam nem mobilizavam seus ativos intangíveis (KAPLAN e NORTON, 2004-b). No mercado atual, para uma empresa obter sucesso se exige compreensão de seus mercados e de seus clientes, visando demandar a capacidade de oferecer a estes valores singulares.

Existe para as empresas a necessidade da valorização de seus recursos, sejam eles ativos, passivos, recursos financeiros, humanos, matéria-prima, etc. É necessário enfrentar o desafio de mobilizar recursos de informação, transformando continuamente as estratégias de



negócios das empresas e seus processos internos. Também é considerado um desafio a necessidade de explorar os conhecimentos e habilidades dos indivíduos em benefício da organização, valorizando simultaneamente a contribuição dos empregados, com a finalidade de motivar a produtividade (RAMPERSAD, 2004). Diante dessa realidade surge a necessidade de criação de medidas para o acompanhamento dos resultados das decisões estratégicas, sendo este um aspecto cuja importância tem se tornado de especial interesse para as empresas.

A Estratégia é definida como sendo o plano que integra as principais metas, políticas e seqüências de ações de uma organização em um todo coerente (MINTZBERG e QUINN 2001). A definição de estratégia é dada como um conjunto de hipóteses sobre os relacionamentos de causa-e-efeito, tais como: os objetivos e as ações necessárias para que ela seja alcançada e; entre os objetivos e as medidas do desempenho obtidos no esforço de alcançá-los (KAPLAN e NORTON, 1996). As medidas de desempenho utilizadas pelas empresas devem ser capazes de auxiliar na implementação da estratégia e no atendimento de suas necessidades, bem como na identificação de fatores que influenciem ou afetem os resultados de sua implementação. Portanto, são atividades que influenciam diretamente o processo de gestão das empresas.

A necessidade de acompanhamento e medição de desempenho tornou-se uma realidade de mercado e para sua aplicação é necessário que as empresas sejam capazes de traduzir sua missão e estratégias de negócios em objetivos e medidas tangíveis (KAPLAN e NORTON, 1997).

Como forma de auxiliar as empresas a enfrentarem os desafios desse novo cenário de negócios, foi proposto o *Balanced Scorecard*, uma ferramenta apresentada como instrumento de análise e medição dos resultados de desempenho empresarial. A utilização por empresas no mundo fez com que esta ferramenta, também chamada de *BSC*, inicialmente baseada no monitoramento da performance, fosse desenvolvida e ampliada, transformando-se em uma importante ferramenta de gestão empresarial, sendo bastante utilizada no auxílio à gestão dos negócios das empresas.

Diante da disseminação dessa ferramenta, há fatores que tornam nebulosa sua interpretação por parte daqueles responsáveis pela tomada de decisões pela utilização de ferramentas. Dacorso (2004) afirma que a qualidade de uma decisão depende do processo e da

competência daqueles que participam dela. As decisões relacionadas à definição e decisão pela utilização de uma ferramenta de auxílio à gestão para as empresas, necessitam desta a capacidade de manter o controle e mensurar de forma clara os resultados da empresa. É necessário analisar os motivos nos quais as empresas se baseiam para optar pela utilização do *BSC*.

Neste trabalho busca-se analisar os motivos que levam empresas a optar pelo *BSC*, e não pelas demais ferramentas de gestão estratégica, identificando possíveis apelos apresentados pelo mercado. A identificação desses motivos visa tornar mais claro o ambiente em que elas se encontram no momento da escolha, de forma a auxiliar empresas que desejem optar por esta ferramenta.

A pesquisa apresenta a análise de dados coletados junto às empresas que optaram pela utilização do *BSC*, visando identificar os motivos, trazendo algumas características e fatores importantes considerados no momento da tomada de decisão da definição por esta ferramenta. A identificação e interpretação destes fatores podem auxiliar outras empresas em sua própria tomada de decisão, possibilitando a identificação de fatores semelhantes ou mesmo idênticos dentro de suas organizações.

Na elaboração deste trabalho é utilizada uma estrutura de 9 capítulos, os quais estão distribuídos da seguinte forma:

No capítulo 1 apresenta-se a introdução, contextualizando o atual cenário de negócios em que se encontram as empresas, e o papel do *BSC* neste cenário, acompanhado da estrutura do trabalho.

O capítulo 2 apresenta a delimitação do tema e a definição do problema de pesquisa.

O capítulo 3 apresenta o objetivo geral e objetivos específicos do trabalho.

Os capítulos 4 e 5 apresentam a revisão da literatura, a qual serve de base e sustentação para os temas abordados nesta dissertação. No capítulo 4 são apresentados os temas Estratégia Empresarial e Planejamento Estratégico, enquanto o capítulo 5 trata do tema *Balanced Scorecard*.

O capítulo 6 apresenta o método de pesquisa utilizado, visando detalhar as ações necessárias para o desenvolvimento do trabalho e a conclusão da pesquisa. São contempladas

neste item as fases de desenvolvimento do trabalho: (i) desenho de pesquisa, (ii) roteiro de entrevistas; (iii) instrumento de pesquisa, (iv) pré-testes e, (v) identificação das unidades a serem analisadas.

O capítulo 7 apresenta a caracterização e análise das empresas que optaram pelo *BSC*, abrangendo a mensuração gerencial especificada no instrumento de pesquisa.

O capítulo 8 apresenta a análise dos resultados obtidos junto às unidades de análises, abrangendo as mensurações de direcionamento e classificação especificadas no instrumento de pesquisa.

O capítulo 9 apresenta as considerações finais e conclusões obtidas pela pesquisa, visando trazer ao contexto do trabalho as conclusões referentes ao processo de desenvolvimento da pesquisa, suas considerações, bem como limitações e sugestões para futuros trabalhos e pesquisas a serem realizados na área.

## **2 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA**

O atual contexto de mudanças sociais, políticas, econômicas e tecnológicas têm levado as organizações a enfrentarem o desafio permanente de adequação às novas exigências do mercado global. Isto tem gerado revisões e atualizações constantes no ambiente organizacional, pois o foco passa a ser mudar para competir e inovar para sobreviver (MINTZBERG e QUINN, 2001).

Os desafios do atual cenário empresarial trazem a necessidade de que as empresas tenham definições de suas estratégias para atuação no mercado, bem como apresenta a necessidade voltada para o desenvolvimento de capacidades de medir e acompanhar a performance e desempenho de seus negócios. Em função destes fatores ocorre o uso crescente de ferramentas, técnicas e mecanismos que auxiliem na gestão, medição de desempenho e na busca do posicionamento competitivo por parte das empresas.

A utilização de métodos para avaliação empresarial apoiados em indicadores contábeis e financeiros, com os desafios do cenário empresarial, tornam-se incapazes de criar valor econômico futuro e obter vantagens competitivas pelas empresas (KAPLAN e NORTON, 2004-b). As mensurações com base exclusivamente no desempenho financeiro se expressam por meio de indicadores de resultados geralmente defasados, não sendo capazes de direcionar os vetores de desempenho futuro (KAPLAN e NORTON, 2001).

O cenário empresarial apresenta a necessidade de utilização de mecanismos que auxiliem na gestão, na medição de desempenho e na busca de posicionamento competitivo no mercado. É necessário que as empresas sejam capazes de trabalhar suas estratégias internas, atualizando-as constantemente em relação às mudanças e evoluções do ambiente em que se encontram, bem como sendo capazes de criar medidas de longo prazo que auxiliem na criação de valor agregado. Como por exemplo, “o desafio de uma empresa e a essência da formulação

de uma estratégia é relacionar a companhia ao ambiente em que esta se encontra inserida” (PORTER, 1986:22).

As opções de ferramentas e mecanismos que auxiliam as empresas em seu gerenciamento e medição de resultados são diversificadas, e surgidas em diferentes tempos, de acordo com as necessidades apresentadas por estas e também necessidades impostas pelo mercado.

A gestão empresarial, a medição de desempenho e a busca de um posicionamento competitivo por parte das empresas exigem ferramentas capazes de auxiliar em sua manutenção no mercado. Seu acompanhamento através de ferramentas de medição facilita o gerenciamento e execução de suas estratégias. As empresas que quiserem prosperar na era da informação deverão utilizar ferramentas de gestão e medição de desempenho, derivadas de suas estratégias e capacidades (KAPLAN e NORTON, 1997).

O *BSC* é uma ferramenta de gestão que traduz a missão e estratégia em objetivos e medidas organizados em perspectivas diferenciadas (KAPLAN e NORTON, 1997:21), as quais facilitam o contato das empresas com diferentes situações daquelas já vividas, pois são utilizados recursos e fatores que vão além dos resultados contábeis e financeiros.

Neste trabalho o problema de pesquisa se constitui na identificação dos motivos que levam as empresas a optar pela utilização do *BSC* como auxílio à gestão estratégica das mesmas. Diante de uma série de ferramentas que estão disponíveis na literatura e na prática empresarial para auxiliar na gestão estratégica, quais os motivos que levam a opção pelo *BSC*?

Com isto procura-se ter o cenário de decisão pelo *BSC*, apresentando os motivos que levaram à opção, quais os principais apelos de mercado e, os principais fatores motivadores que ocorreram durante o processo decisório.

### 3 OBJETIVOS

Neste capítulo são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos do trabalho.

#### 3.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste trabalho é analisar os motivos que levam empresas a optar pelo *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão estratégica em seus negócios.

#### 3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos são:

- identificar os motivos que levam à decisão pelo uso de ferramentas de auxílio à gestão estratégica;
- classificar os principais motivos que levam ao uso do *BSC*;
- identificar o perfil dos profissionais que participaram no processo de decisão pelo uso do *BSC*.

## 4 ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A revisão de literatura deste trabalho foi realizada com base nos conceitos-chave: (i) Estratégia Empresarial e Planejamento Estratégico, onde é feito um resgate junto à literatura sobre estes temas, os quais servem de âncora para a análise dos motivos que levam as empresas a optar pela utilização do *BSC* e; (ii) sobre o *BSC* como ferramenta de gestão e seu papel nas análises de desempenho empresarial.

### 4.1 PAPEL HISTÓRICO DA ESTRATÉGIA

Estratégia é um termo muito utilizado e discutido no cenário empresarial. Isso ocorre em função do crescente nível de exigência, por parte das empresas, na busca de posicionamento perante um mercado cada vez mais dinâmico e competitivo.

A palavra estratégia tem origem grega e significava um magistrado ou comandante-chefe-militar, tendo suas aplicações voltadas para técnicas de guerra (GHEMAWAT, 2000). Segundo Mintzberg e Quinn (2001) a palavra foi herdada dos militares e refere-se a coisas importantes e “táticas” relacionadas ao uso de forças armadas no engajamento para atingir a vitória no campo de batalha. A estratégia trata da utilização do engajamento para atingir um objetivo, sendo necessário saber observar os detalhes que levam aos objetivos finais de uma atividade.

Durante a Revolução Industrial iniciada nos Estados Unidos, na segunda metade do século XIX, o termo estratégia sofreu adaptações para diversos contextos, inclusive para a área de negócios. A emergência da estratégia surge como uma forma de moldar as forças do mercado e afetar o ambiente competitivo (GHEMAWAT, 2000).

Após a Revolução Industrial surgiram novos conceitos de gestão na área de estratégia de negócios, onde autores como Ghemawat, Ansoff, dentre outros discutem o tema com opiniões diferenciadas e complementares.

No contexto histórico, a Segunda Guerra Mundial estimulou o pensamento estratégico nas áreas empresarial e militar. Ocorreu um desenvolvimento da aplicação dos conceitos estratégicos na área de negócios, foram iniciados também debates e questionamentos sobre a necessidade de integração do planejamento estratégico e do planejamento tático (GHEMAWAT, 2000).

O planejamento pode ser dividido em três níveis:

- (i) estratégico: busca atingir objetivos de longo prazo com técnicas que atinjam toda a empresa;
- (ii) tático: envolve partes da empresa, de forma a trabalhar os objetivos estabelecidos no planejamento estratégico; e
- (iii) operacional: é a subdivisão do planejamento tático em quantas partes for necessário, visando adequar o processo da empresa a seus objetivos (OLIVEIRA, 2005).

O planejamento estratégico pode ser formal ou informal (LAS CASAS, 2006), sendo possível através do planejamento formal que a empresa mantenha o controle sobre as forças do mercado melhorando seu gerenciamento.

Ghemawat (2000) assinala que a partir do estímulo ao pensamento estratégico surgem novas técnicas com uma ótica de análise quantitativa dentro da área do planejamento e servem para guiar as decisões gerenciais e o conceito de aprendizado organizacional.

O desenvolvimento da capacidade de gerenciamento dos negócios é um importante fator para o planejamento; gerenciar viabiliza a execução do que foi planejado. O gerenciamento não é um comportamento apenas passivo e adaptativo; exige que sejam tomadas providências para que ocorram os resultados desejados (DRUCKER, 1954).

Durante um curto espaço de tempo acumulou-se uma grande quantidade de conhecimentos sobre os temas estratégia e planejamento estratégico, em função do crescente



nível de exigências das empresas, resultando em considerável disponibilidade de bibliografia (ZACCARELLI, 2000). O Quadro 1 apresenta uma cronologia de tais temas.

Ano/Época	Histórico
Antiguidade	O primeiro texto conhecido, de aplicação militar, tem mais de 2.000 anos, sendo criado pelo general chinês Sun Tzu: um tratado sobre a arte da guerra. No Ocidente, o conceito é também utilizado militarmente pelo exército romano.
Século XVIII	O general francês Napoleão Bonaparte, que conhece a obra de Sun Tzu, é considerado um dos maiores estrategistas de todos os tempos.
Final Século XIX	Surgimento do <i>Tableau de Bord</i> , na França, que buscava melhorar os processos produtivos e compreender as relações de causa-e-efeito desse ambiente.
Década de 50	Após a Segunda Guerra, o planejamento estratégico chega às empresas e universidades, principalmente nos EUA.
1955	Peter Drucker apresenta o <i>Management By Objectives – MBO</i> (Gerenciamento por Objetivos), o qual procura tornar claros os objetivos e metas da empresa, de forma a alinhar os empregados à organização. Apresentava um enfoque tático operacional.
1959	Penrose (1959) dá início aos primeiros fundamentos sobre a Teoria Baseada em Recursos, posteriormente conhecida como RBV - <i>Resource Based View</i> , onde as competências da empresa devem basear-se em seus recursos e capacidades.
1960	Surge no Japão o Gerenciamento pelas Diretrizes (Hoshin Kanri), alinhando o atividades das pessoas à organização, de forma que esta consiga atingir seus objetivos e reagindo as mudanças. Surge o modelo de análise de forças e fraquezas, ameaças e oportunidades <i>SWOT analysis</i> em inglês ou FOFA em português (forças, oportunidades, fraquezas e ameaças).
1965	Edição do primeiro livro sobre estratégia, de Igor Ansoff: <i>Corporate Strategy</i> .
Décadas de 60 e 70	O planejamento estratégico torna-se uma ferramenta popular e se espalha pelas empresas dos EUA. Surgem modelos estratégicos que priorizam tanto aspectos qualitativos como quantitativos. Nos anos 70 surge a Matriz de <i>portfólio - BCG</i> , remontando a estratégia militar de Sun Tzu, ocorre o desenvolvimento da curva de aprendizado.
1971	Surgimento da matriz GE/McKinsey, que visava verificar a atratividade da indústria em função da sua posição de competitividade.
1973	Primeiro Seminário Internacional de Administração Estratégica na Universidade de Vanderbilt. Neste evento, iniciam-se as primeiras críticas ao planejamento estratégico.
1980	Publicação do primeiro livro de Michael Porter: <i>Competitive Strategy</i> , com uma nova organização dos conceitos de estratégia.
1985	Surge o modelo das Cinco Forças Competitivas, criado por Porter: novos entrantes, compradores, fornecedores, produtos substitutos e rivalidade entre concorrentes.
Década de 80	Com a estabilização do crescimento econômico, há certo desencanto das empresas norte-americanas em relação à estratégia. Já nas companhias japonesas que experimentavam grande crescimento econômico, os executivos lêem e seguem os ensinamentos do general chinês Sun Tzu. Surgem, cada vez mais, novos autores e teorias sobre o tema.
1994	O autor Henry Mintzberg lança o livro <i>The Rise and Fall of Strategic Planning</i> , que mostra a precariedade dos conceitos de planejamento estratégico. Assinalando também o início de uma nova fase dos conceitos de estratégia.
Década de 90	As duas metades desta década são bem distintas. Na primeira, há significativa retomada do pensamento estratégico, levando-se em consideração todas as suas limitações. Na segunda metade da década, com a euforia da Internet, algumas empresas abandonam completamente a estratégia, na opinião de Michael Porter, e outras a tornam sinônimo de transformação do negócio. É criado por Kaplan e Norton o <i>Balanced Scorecard</i> .

Quadro 1 – Cronologia do pensamento estratégico.

Fonte: adaptado de Kallás (2003:5), Júlio e Neto (2002:192), Ghemawat (2000:18-25), Prado (2002-a) e Autor (2006).

O mercado é o marco norteador da gestão empresarial. Com base neste, as empresas definem estratégias de atuação e competição com revisões periódicas e perspectivas de curto, médio e longo prazos, tornando constante a evolução desses temas.

## 4.2 ESTRATÉGIA NO CONTEXTO DE GESTÃO EMPRESARIAL

Na literatura encontram-se visões diferenciadas de autores sobre o conceito de estratégia, bem como visões complementares, que contribuem ao enriquecimento e compreensão do tema.

A estratégia empresarial é o padrão de decisões em uma empresa onde se determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, sendo capaz de produzir as principais políticas e planos de forma a buscar a obtenção de tais metas e a definição de escala de negócios, nos quais a empresa deve ou é capaz de se envolver (MINTZBERG e QUINN, 2001).

A estratégia pode ser considerada como o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma organização em um todo coerente, levando em consideração as competências e deficiências internas da empresa. Uma estratégia real numa empresa pode ser estabelecida conscientemente de antemão ou através de uma compreensão generalizada resultante de uma torrente de decisões, ou seja, da consequência de situações que envolvem a empresa (MINTZBERG e QUINN, 2001).

Andrews (1977) define a estratégia como a orientação dos principais objetivos, propósitos, metas, políticas e planos essenciais para atingir as metas estabelecidas, de tal maneira que definam em que classe de negócio a empresa está ou quer estar e, que classe de empresa ela é ou quer ser.

A estratégia deve ser mais que um somatório de ações ou táticas isoladas, deve ser parte da missão e visão de toda a organização e não apenas de uma de suas áreas. Deve ser o fio condutor para cada umas dessas áreas e não pode estar fora da esfera de ações organizacionais (TAVARES, 2000).

Num ambiente de competição, surge o conceito de estratégia competitiva, a qual é considerada como o desenvolvimento de uma forma ampla para o modo como a empresa irá competir. Apresenta a definição de quais deveriam ser suas metas e políticas necessárias para

atingir os objetivos traçados. A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar a empresa ao ambiente em que esta se encontra (PORTER, 1986).

Existem abordagens diferenciadas sobre estratégia, porém individualmente nenhuma fornece uma perspectiva abrangente e integrada capaz de definir o tema. As diferentes e variadas definições de estratégia, bem como as diferentes formas em que a palavra é utilizada fez com que Mintzberg e Quinn (2001) apresentassem um contexto que propõe definições, através da proposta dos 5 Ps da Estratégia, sendo:

- **Planejamento:** é um plano, um tipo de curso que se faz para chegar em algum ponto definido, é um curso de ação consciente, modo de ação futura, é uma diretriz para lidar com uma determinada situação;
- **Pretexto:** é uma “manobra” específica que tem capacidade de enganar o concorrente ou competidor;
- **Padrão:** mantém a consistência no comportamento adotado, ou seja, é o padrão que permite manter a coerência ao longo do tempo;
- **Posição:** é a forma de colocar a organização num determinado ambiente, ou seja, é o lugar escolhido para determinados produtos em determinados mercados;
- **Perspectiva:** é a forma de ver para dentro da mente dos estrategistas, trata-se de um conceito. É o meio fundamental para que uma empresa execute as coisas.

Ainda, existem diferentes abordagens sobre o tema estratégia, através dos conceitos das escolas do pensamento estratégico. Estas são apresentadas em dez grandes linhas, onde suas idéias são defendidas por diferentes autores em cada uma das escolas, adotando abordagens, visões, aspectos e definições diversificadas sobre o termo. Ainda, essas linhas são classificadas conforme sua abordagem, em três grupos: o normativo, da concepção e um misto entre os dois anteriores (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000).

Para Kaplan e Norton (2001) a estratégia não é (ou não deve ser) um processo gerencial isolado. Trata-se de parte de um processo contínuo que inicia na missão da organização, tendo posterior tradução em ações individuais, através da execução do trabalho pelos funcionários na linha de frente da ação e na retaguarda de apoio dos escritórios. A essência da estratégia não é apenas escolher o que fazer, mas também definir o que não fazer (KAPLAN e NORTON, 1997).

A estratégia vive em um meio turbulento e em constante evolução, ocasionando uma falta de consenso sobre o significado preciso do termo (MACDONNELL e ANSOFF, 1993).

O desafio das empresas é desenvolver a capacidade de previsão do mercado, sendo necessário criar competências para dominar os mercados futuros. Em relação a esses mercados, em visões de maior prazo, Porter (2000) cita que as empresas geralmente se contentam com objetivos em curto prazo, os quais são mais fáceis de serem alcançados, porém dificultam uma visão de sustentabilidade de longo prazo.

Os objetivos adotados pelas empresas em curto prazo inviabilizam a possibilidade de criação de estratégias sustentáveis e rentáveis, capazes de auxiliar na manutenção da empresa frente ao mercado em um maior espaço de tempo. Desta forma torna-se inviável a criação de valor e, conseqüentemente, sucesso para o negócio.

O aprendizado torna-se uma necessidade constante nas empresas e, também uma forma de criar e manter estratégias de negócios. Drucker (2001) ao abordar sobre como as organizações devem funcionar em uma sociedade baseada no conhecimento, ressalta que as empresas precisam ser concebidas para a mudança constante e o objetivo delas é a inovação nas ferramentas, processos, produtos, no trabalho e no próprio conhecimento, para manterem-se competitivas frente ao mercado.

A estratégia de uma empresa visa criar valor para seus acionistas; porém estes pensam em estratégia de forma diferenciada; não existem duas organizações que pensem sobre estratégia da mesma forma (HERRERO FILHO, 2005). Cada uma faz a opção de sua estratégia de acordo com sua visão de mercado, suas necessidades e objetivos, utilizando-se dos recursos e meios a ela disponíveis (KAPLAN e NORTON, 2004-b).

A estratégia deve envolver toda a organização, suas subunidades e cada indivíduo, contemplando um conjunto claramente definido de objetivos e metas capazes de manter a empresa em movimento, numa direção deliberadamente escolhida e que a impeça de se desviar por direções indesejadas (GHEMAWAT, 2000).

### 4.3 COMPONENTES DA ESTRATÉGIA

Cada empresa possui suas próprias estratégias, as quais são criadas e desenvolvidas de acordo com o mercado em que se encontra e conforme suas necessidades. Para que a empresa consiga se correlacionar com seu ambiente, é necessário que sejam observados os fatores que a envolvem, buscando identificar formas de ação diante do mercado.

Os componentes da estratégia são representados por cinco aspectos: a) o resultado que se espera alcançar com a operacionalização da estratégia empresarial; b) os cursos de ação alternativos que a estratégia empresarial pode seguir para alcançar os resultados esperados; c) os recursos alocados e administrados ao longo do processo; d) o nível de risco aceitável para a formulação e implementação da estratégia empresarial, risco este relacionado ao que a empresa enfrenta em sua interação com o ambiente e; e) o comprometimento que os executivos têm para com o processo decisório inerente à estratégia empresarial (OLIVEIRA, 2005).

As necessidades do mercado geram o ambiente competitivo e por conseqüência a concorrência entre as empresas. Ghemawat (2000) generaliza a estrutura de cinco forças na indústria, de forma que estas venham a: (a) abrandar as hipóteses de existência de grande número de concorrentes representativos; (b) mudar o foco de atenção para cadeias verticais de dois estágios com um fornecedor e um comprador, para uma cadeia de três estágios, com fornecedores, rivais e compradores e; (c) representar ao longo da dimensão horizontal os entrantes, os substitutos em potencial e os rivais diretos.

A concorrência estabelecida pelo mercado para uma indústria depende de cinco forças competitivas básicas, apresentadas na Figura 1, determinando desta forma o potencial de rentabilidade da indústria (PORTER, 1986).

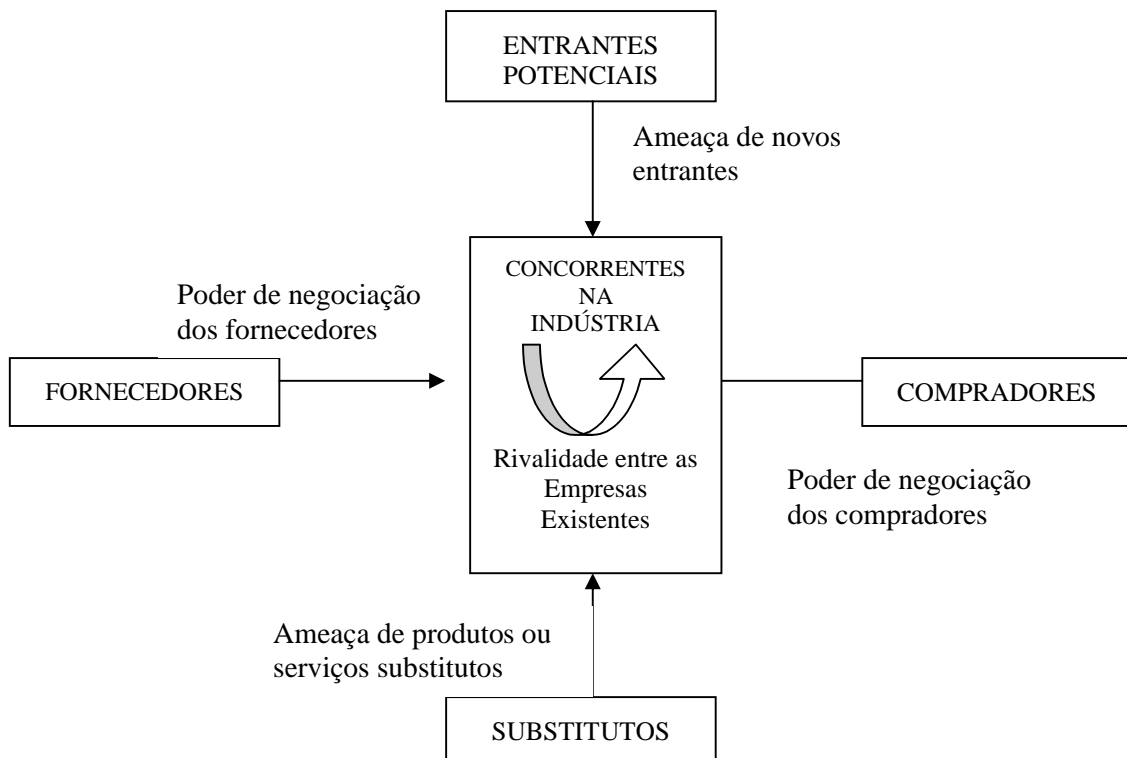


Figura 1 - Forças Que Dirigem a Concorrência na Indústria

Fonte: Porter (1986:23)

As cinco forças competitivas definem a rivalidade entre as empresas e seus concorrentes: ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos compradores e ameaça de produtos ou serviços substitutos. A identificação das características estruturais básicas da indústria determinam o conjunto de forças competitivas e, portanto, sua rentabilidade, a qual é medida em termos de retorno a longo prazo sobre o capital investido (PORTER, 1986:22-23).

Outro fator importante para o tratamento das questões estratégicas e na execução de movimentos competitivos, ofensivos e defensivos na empresa é o nível de comprometimento das pessoas envolvidas (PORTER, 1986:24). O comprometimento pode ser uma forma de comunicar os recursos e intenções da empresa de forma inequívoca (OLIVEIRA, 2005:119).

Além de considerar os componentes da estratégia, o ambiente competitivo, a concorrência da empresa e o conjunto de forças competitivas é necessário que seu processo de desenvolvimento e aplicação seja acompanhado e avaliado de forma constante, para que a empresa possa corrigir e reavaliar o curso de suas estratégias, realizando um processo de avaliação estratégica.

#### 4.4 AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA

A formulação da estratégia é relevante em seu processo de desenvolvimento, porém a capacidade de execução da estratégia pode ser mais importante até mesmo do que a visão da empresa. (KAPLAN e NORTON, 2001). A estratégia não pode ser formulada nem ajustada em um ambiente mutável, sem que efetivamente ocorra um processo de avaliação estratégica, capaz de mapear as condições e tendências ambientais, as capacidades, as oportunidades, os riscos e os recursos empresariais (MINTZBERG e QUINN, 2001).

Realizar uma avaliação estratégica é uma tentativa de olhar além dos fatos óbvios relacionados à saúde de curto prazo do negócio e avaliar, pelo contrário, os fatores e as tendências mais fundamentais que governam o sucesso no campo de atuação escolhido pela empresa (MINTZBERG e QUINN, 2001:64-65).

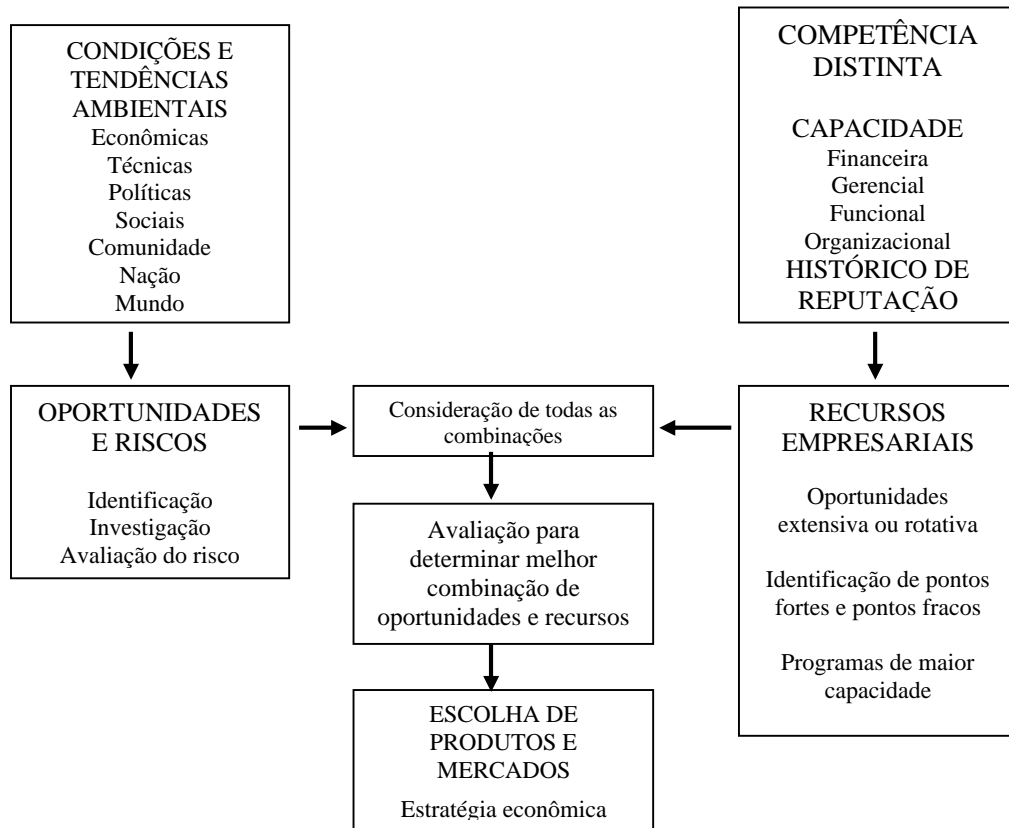
Um processo de avaliação da estratégia é precedido normalmente de um processo de tomada de decisão, momento em que a empresa opta pelas estratégias e caminhos a serem seguidos. Com relação a estas decisões tomadas é necessário avaliar e manter um sistema de informações sobre os resultados apresentados pelas estratégias empresariais, em relação aos objetivos estabelecidos pela empresa. É fundamental que as empresas saibam trabalhar suas estratégias e tomar decisões estratégicas levando em consideração o longo prazo

Oliveira (2005:79-80) ressalta que a “necessidade de controle, avaliação e acompanhamento da estratégia empresarial correspondem à fase na qual há necessidade do executivo em verificar se a estratégia está alcançando os resultados esperados”. Através de um processo de avaliação é possível corrigir o curso que a empresa está seguindo e viabilizar o sucesso da estratégia.

A avaliação da estratégia permite analisar as causas ou hipóteses quando da ocorrência de um distanciamento entre os objetivos estipulados e sua concretização ou cumprimento. Dessa forma é possível buscar compartilhar a informação, motivando a aprendizagem organizacional e a convivência com o risco (TAVARES, 2000).

A avaliação da estratégia deve considerar os fatores internos e externos que influenciam a empresa, uma vez que estes afetam diretamente seus resultados e atividades. A chamada Estrutura de Estratégia de Andrews ou Avaliação da Estratégia de Negócios é uma forma de avaliação da estratégia e, considera a análise ambiental, suas tendências, competências, oportunidades e recursos disponíveis (MINTZBERG e QUINN, 2001).

Essa análise é apresentada no Quadro 2, de forma a mostrar a combinação dos elementos, enfatizando que as competências ou recursos precisam ser igualadas às necessidades ambientais.



Quadro 2 - Avaliação de Estratégias de Negócios

Fonte: Mintzberg e Quinn (2001:64-65).

No processo de avaliação da estratégia, o acompanhamento e controle são fundamentais para a execução e sucesso da estratégia nas empresas frente ao atual ambiente em que estas se encontram. A avaliação e controle da estratégia fecham o ciclo do processo de gestão estratégica e visam indicar se as ações previstas estão adequadas às condições da realidade da empresa (TAVARES, 2000).

O processo de orientação e gerenciamento de uma empresa considera a combinação de todos os fatores de avaliação estratégica. Empresas que buscam alternativas para melhoria no seu desempenho e competitividade, devem buscar modelos e ferramentas com conteúdo capaz de nortear definições estratégicas (ANDREWS, 1980).

Também para acompanhar a estratégia podem ser consideradas algumas fases, sendo: (i) estabelecimento de padrões de medida e avaliação; (ii) medidas de desempenho



apresentadas; (iii) comparação do realizado com o esperado e (iv) ação corretiva (OLIVEIRA, 2005). O acompanhamento do desempenho, as situações alcançadas com situações previstas é o principal papel da avaliação da estratégia (OLIVEIRA, 2005), e o desenvolvimento deste papel normalmente fica na responsabilidade do(s) executivo(s) responsáveis pelas decisões da empresa.

Simon (1960) enfatiza que o executivo é a peça responsável pela tomada de decisão dentro da empresa, e este deve não apenas tomar decisão como também providenciar que toda a organização por ele dirigida, ou pelo menos parte dela, torne-as também de maneira efetiva. O gestor deve pensar sistematicamente nos relacionamentos causa-e-efeito, a refletir sobre posições subjacentes as estratégias (COSTA, 2001).

Para a tomada de decisão, Porter (1989) considera como necessário que se tenha informações sobre o mercado, tecnologias e competição, trazendo a tona necessidades e oportunidades, ao mesmo tempo em que a empresa é exposta a ameaças. Antes de ser tomada qualquer decisão estratégica é necessário que as pessoas envolvidas criem uma estrutura que viabilize as possíveis opções de ação (DACORSO, 2004).

O controle e as decisões estratégicas auxiliam a administração a atingir as metas organizacionais através da monitoração e avaliação do processo de gestão. O controle é uma forma de garantir que as ações planejadas sejam executadas (CERTO e PETER, 1993).

#### 4.5 MODELOS DE APOIO À GESTÃO ESTRATÉGICA

As oportunidades para criação de valor estão migrando de ativos tangíveis para a gestão de estratégias baseadas na exploração dos ativos intangíveis das empresas. A economia de hoje exige ferramentas que descrevam os ativos com base no conhecimento e as estratégias criadoras de valor, construídas a partir desses ativos. Muitos dos sistemas e ferramentas desenvolvidos nos séculos XIX e XX são inadequados para o atual ambiente dinâmico e em rápida transformação.

As empresas hoje necessitam de novos tipos de sistemas gerenciais, os quais devem ser concebidos explicitamente para gerenciar estratégias (KAPLAN e NORTON, 2001). Uma das formas de gerenciar as estratégias da empresa é através do planejamento estratégico, o qual se trata de uma técnica administrativa que procura ordenar as idéias das pessoas, mostrando o caminho que deve ser seguido e as ações a serem realizadas. De forma a não desperdiçar recursos, caminhando na direção almejada pela empresa, ou seja, visando atingir seus objetivos (ALMEIDA, 2003).

O ambiente mutante e competitivo em que as empresas se encontram exige que o planejamento organizacional seja realizado dentro de um processo contínuo de preparação para o futuro. Torna-se imprescindível avaliar, no planejamento estratégico, o comportamento das organizações frente às forças competitivas do mercado (AZEVEDO e COSTA, 2001). “No meio empresarial o propósito da estratégia é proporcionar vantagem competitiva sustentável que se traduza na preferência do consumidor pelos produtos da empresa” (ALBUQUERQUE, 2004:19).

As necessidades oriundas do ambiente criam cada vez mais exigem o desenvolvimento de mapas estratégicos, indicadores, ferramentas, metas e iniciativas capazes de auxiliar no desenvolvimento e implementação bem sucedida das estratégias empresariais (KAPLAN e NORTON, 2006).

Uma empresa consiste de estrutura, processos tais como preparação de orçamentos, planejamento, pessoal, equipes, sistemas de premiação, seleção e desenvolvimento (GALBRAITH, 1977). É necessário abranger dentro do conceito de empresa: sua estrutura, estratégias, sistemas, habilidades, estilo, pessoal, metas e atributos como a cultura (WATERMAN, PETER e PHILIPS, 1980).

O planejamento estratégico não produz ações nem mudanças visíveis na empresa. “Para efetuar mudanças, é necessário que esta apresente aptidões adequadas: administradores treinados e motivados, informação estratégica, sistemas e estruturas fluídas, e com tendência a serem compreensivos” (ANSOFF, 1990:58). Baseada em uma estrutura consistente a empresa deve manter um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido, visando obter um nível de otimização na relação da empresa com o ambiente (OLIVEIRA, 1998).

As mudanças ocorridas no ambiente empresarial fazem com que ocorra o surgimento de novos modelos de organizações, onde se verifica a existência de pouca gerência intermediária; o pessoal orienta e disciplina seu próprio desempenho por meio de informações fornecidas pelos clientes, colegas e outras fontes (DRUCKER, 1989). Dentro desses novos modelos de organizações surgem as exigências de ferramentas ou sistemas que complementem e contemplem a estratégia.

Para a formulação e desenvolvimento da estratégia e do planejamento estratégico é necessário observar-se alguns pontos e formas importantes em seu desenvolvimento, o qual gerou no mercado metodologias e técnicas desenvolvidas e acompanhadas por empresas especializadas. O número de metodologias é grande, mesmo assim, essas abordagens apresentam pontos semelhantes nas atividades que a empresa deve empreender para formular e implementar a estratégia (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000), e para gerir seus negócios.

Diante de diferentes modelos, técnicas, ferramentas, instrumentos de medição e controle capazes de alavancar a evolução e a mudança da gestão nas empresas, uma das formas de desenvolver a estratégia é uma capacidade apresentada pelo *Balanced Scorecard* (KAPLAN e NORTON, 2006).

Frente à necessidade de novas ferramentas e sistemas gerenciais surgem os chamados modelos estratégicos, os quais Oliveira (2005) define como sendo técnicas que servem na condição de roteiros a serem seguidos pelos executivos, uma vez que essas técnicas são capazes de incrementar as estratégias empresariais e as vantagens competitivas, mas somente quando usadas adequadamente e junto com outras técnicas.

Existem na literatura alguns métodos de diagnóstico de medição de desempenho, cujo principal objetivo é analisar a efetividade das medidas de desempenho (ATTADIA, 2004), como por exemplo: PMRS (*Performance Measurement Record Sheet* – Avaliação de Registros de Medidas de Desempenho por meio de *check list*); PMQ (*Performance Measurement Questionnaire* – Medida de Desempenho por meio do ponto de vista dos Empregados); ISO 9004:2000; PNQ (Prêmio Nacional de Qualidade); PIMS (*Profit Impact of Market Strategies* – Impacto das Estratégias de Mercado sobre o Lucro), dentre outros.

Azevedo e Costa (2001) apresentam diversos mecanismos para análise de posturas da estratégia empresarial e, conseqüentemente, do desenvolvimento de estratégias. O trabalho identifica métodos como:

- Análise *SWOT* (PORTER, 1986);
- Estrutura de Andrews (MINTZBERG e QUINN, 2001);
- Matriz Produto/Missão de Ansoff (ANSOFF, 1965);
- Curva de Aprendizagem (BETHLEM, 2004);
- Curva de Experiência (GHEMAWAT, 2000);
- Curva do Ciclo de Vida do Produto (BETHLEM, 2004);
- Matriz *BCG* (OLIVEIRA, 2005);
- Matriz Histórica (BETHLEM, 2004);
- Matriz Ambiental (BETHLEM, 2004);
- Matriz de *Portfólio* da Mckinsey (PORTER, 1986);
- Matriz do Ciclo de Vida da Arthur D. Little (BETHLEM, 2004);
- Modelo de Avaliação de Atratividade de Mercado – Posição do Negócio (Modelo AMPN ou Modelo 3 x 3) (PORTER, 1986);
- Modelo das 5 Forças de Porter (PORTER, 1986);
- Modelo da Análise Estratégica de Austin (MAEA) (ZANQUETO FILHO e FIGUEIREDO, 1999);
- Modelo Delta; Metodologia GUT – Gravidade / Tendência / Urgência (OLIVEIRA, 1998);
- TIRPE – Tendência / Impacto / Resposta em Planejamento Estratégico (KASZNAR, 1998);
- Estrutura 7-S de McKinsey (MONTANA e CHARNOV, 2003);
- Grenciamento pelas Diretrizes – GPD / Hoshin Kanri (CAMPOS, 1996);
- Curva de Crescimento de Richard Foster – Fator S (LOBATO, 1997);
- Matriz Avaliação de Fatores Externos – EFE / *External Factor Evaluation* (DAVID, 1998);

- Matriz Desempenho Competitivo – CPM / *Competitive Profile Matrix* (DAVID, 1998).

No planejamento estratégico é necessário avaliar o comportamento das organizações frente às forças competitivas do mercado. Isso significa diagnosticar o grau de competitividade da organização, identificando seu posicionamento frente ao mercado em que atua (AZEVEDO e COSTA, 2001). As organizações necessitam de estruturas, políticas e diretrizes organizacionais que as capacitem a identificar novas oportunidades de negócios e mudanças internas necessárias ao aproveitamento destas (ZANQUETO FILHO e FIGUEIREDO, 1999). Essas identificações podem ser capazes de auxiliar no desenvolvimento de estratégias e técnicas de avaliação das mesmas.

Diante desses vários métodos, modelos, ferramentas e técnicas para o planejamento e desenvolvimento de estratégias, será apresentado um resgate teórico de alguns destes itens, visando identificar algumas características de evolução que mostrem a forma como estas se tornam importantes para a gestão das organizações. Serão utilizados alguns dos modelos que tem tido destaque na literatura e prática empresarial, visando esclarecer detalhes sobre sua criação e resultados de aplicações. Esses modelos explanados, foram optados em função de sua grande disseminação e utilização durante determinados períodos da história da administração e estratégia empresarial.

#### **4.5.1 Análise SWOT**

Nos anos 60 surgiu uma estrutura conhecida pela sigla *SWOT* (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*), a qual teve sua utilização adentrando os anos 90. É oriunda de discussões em classe nas escolas de administração onde começavam a focalizar a combinação das “forças” e “fraquezas” de uma empresa com as “oportunidades” e “ameaças” que ela enfrentava no mercado (GHEMAWAT, 2000).

A análise *SWOT* é a avaliação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (dos termos em inglês *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) (KOTLER, 2000). É uma das formas de pensar em estratégia, visando focar a síntese dos cenários, a análise de mercado e a análise competitiva.

O papel básico da ferramenta é separar as condições externas e as internas, determinando se tais informações são capazes de auxiliar a empresa a realizar seus objetivos ou se podem indicar obstáculos visando alcançar os resultados desejados. (FERRELL et al., 1998). O objetivo da matriz *SWOT* é definir estratégias capazes de manter os pontos fortes, reduzir a intensidade dos pontos fracos, aproveitando oportunidades e defendendo-se das ameaças (AZEVEDO e COSTA, 2001). Essa ferramenta é uma abordagem que utiliza a opinião dos executivos da organização, através de entrevistas que visam avaliar os pontos importantes do planejamento na empresa, focalizando o que é bom e o que é ruim para a empresa (MONTANA e CHARNOV, 2003).

Diante das análises segundo estes pontos de vista é possível que a empresa venha a adotar estratégias que busquem a sobrevivência, manutenção, crescimento e/ou desenvolvimento da organização.

A matriz *SWOT* busca consolidar aspectos que podem ser relevantes ao negócio, sintetizando os pontos fortes e fracos do ambiente interno, bem como oportunidades e ameaças do ambiente externo ao negócio. Isto considera aspectos como: ambiente competitivo, cliente, mercado, riscos no negócio, legislação, competências internas e capacitação dos fornecedores-chave, os quais podem ser encontrados tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo das empresas, conforme exposto no quadro 3 apresentado a seguir.

			Análise Interna	
			Predominância de	
			Pontos Fracos	Pontos Fortes
Análise Externa	Predominância de	Ameaças	Sobrevivência	Manutenção
	Oportunidades	Crescimento	Desenvolvimento	

Quadro 3 – Posturas estratégicas de *SWOT*.

Fonte: Oliveira (1998)

Ghemawat (2000) salienta que a criação da matriz não acabou com o problema da definição dos aspectos duradouros e imutáveis durante períodos relativamente longos, bem como as definições de quais fatores seriam os maiores responsáveis pelas mudanças do mercado e as pressões do ambiente. Oliveira (1998) salienta a existência de críticas a este modelo, tal como a falta de avaliação com mensuração quantitativa e qualitativa dos resultados das decisões estratégicas.

#### **4.5.2 Matriz BCG**

No início da década de 1970 foi desenvolvida a Matriz de portfólio de negócios, produtos ou serviços do *BCG* (*Boston Consulting Group*), a qual propõe a análise do portfólio de produtos com base na premissa de considerar o resultado referente à taxa de crescimento e participação de mercado, ou seja, a taxa de retorno de investimentos (OLIVEIRA, 1999).

Chamada de matriz crescimento-participação, criada pelo grupo *BCG*, representa o primeiro uso da análise de portfólio. Nela são traçadas as curvas de experiência das unidades de negócios de uma empresa diversificada (GHEMAWAT, 2000). Permite que a organização analise o cenário de diferentes produtos ou serviços existentes, viabilizando a identificação dos produtos líderes.

Essa matriz torna viável a identificação do *mix* ideal de linhas de produtos ou serviços, e a quantidade correta de recursos que serão alocados entre as diversas linhas de produtos ou serviços (OLIVEIRA, 2005). A matriz de crescimento e participação no mercado implica na classificação dos produtos da empresa segundo sua posição nas variáveis de participação no mercado e crescimento de vendas (TAVARES, 2000).

A utilização de gráficos de portfólio de produtos e serviços pelo *BCG* baseia-se na relação entre participação de mercado e lucratividade, as quais encontram-se correlacionadas em situações de concorrência (OLIVEIRA, 2005).

O potencial relativo de cada uma das unidades de negócios como área para investimento é comparado através das identificações de produtos como: estrela, vaca leiteira, ponto de interrogação e cachorro, representados na Figura 2.

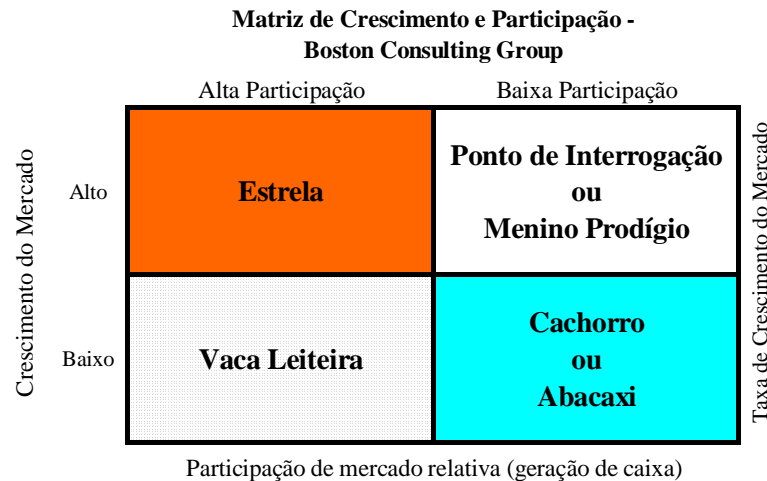


Figura 2 - Matriz de Crescimento-Participação do BCG

Fonte: Adaptado de Ghemawat (2000)

A representação dos produtos, suas categorias e estratégias específicas definidas pela matriz BCG são apresentadas a seguir (OLIVEIRA, 2005):

- Estrelas: trata-se de produtos ou serviços líderes, que apresentam alta taxa de crescimento e alta participação no mercado, são geradores de lucros significativos para a empresa, necessitam de elevados investimentos para financiar o rápido crescimento. Apresentam alta participação e grande capacidade de transformação em vaca leiteira (caixeira);
- Vacas leiteiras ou Vacas de dinheiro: representam os produtos ou serviços com alta participação de mercado e baixa taxa de crescimento de vendas, são responsáveis pela geração de caixa acima de suas necessidades de investimentos. São os negócios maduros, precisam de investimentos menores;
- Pontos de interrogação, Menino Prodígio ou Crianças-Problemas: são produtos que possuem baixa penetração de mercado e alto crescimento, necessitam de alto investimento para manter ou aumentar parcela de mercado. Podem ser considerados estrelas em potencial ou tornar-se produto ou serviço cachorro se não houver disponibilidade de caixa no momento adequado;
- Cachorros ou Abacaxis: são produtos ou serviços que apresentam baixa participação no mercado e baixo índice de crescimento, não apresentam grandes rendimentos, porém não exigem grandes investimentos. Podem gerar retorno financeiro suficiente para se manterem, mas não são promissores como grandes fontes de recursos, são as linhas que podem ser vendidas.



Através dessa matriz é realizada a análise da relação entre participação de mercado e lucratividade. Ainda é descrita como uma técnica utilizada para marcar as posições relativas das organizações dentro de um portfólio, possibilitando identificar as posições líderes (CERTO e PETER, 1993).

#### **4.5.3 Matriz Mckinsey / GE**

Desenvolvida em 1979, a matriz GE surgiu do pedido de um executivo da *General Electric* para que a empresa de consultoria McKinsey avaliasse os planos estratégicos que estavam sendo redigidos pelas muitas áreas da empresa. A partir desse pedido foi desenvolvida a chamada matriz GE, a qual procurou dar uma abordagem maior à matriz de atratividade do mercado em função de sua posição competitiva (OLIVEIRA, 2005). “Essa matriz é considerada como parte de uma análise de portfólio, que viabilizava aos executivos optarem pelas unidades de negócios com maior desempenho, livrando-se daquelas com baixo desempenho e fazendo um direcionamento de fundos para aquelas unidades que geram maiores retornos” (GHEMAWAT, 2000:25).

A matriz McKinsey / GE caracteriza-se como uma ferramenta adicional para avaliar e desenvolver o planejamento estratégico das empresas, uma vez que oferece condições para detectar novas oportunidades de negócios e não especificamente com linhas de produtos e serviços (OLIVEIRA, 2005). A empresa é dividida em “unidades estratégicas de negócios” (UEN) e os estudos são aplicados a partir da recomendação de uma ferramenta de planejamento estratégico formal para a organização como um todo.

A matriz enfatiza as condições sob as quais um negócio pode ser rentável, facilitando o processo decisório inerente aos assuntos estratégicos por parte dos executivos das empresas (OLIVEIRA, 2005). O modelo é composto de duas dimensões: (i) força do negócio e (ii) atratividade da indústria, sendo que cada dimensão pode ser avaliada segundo três posições alternativas (baixa, média e alta). Estas posições partem do princípio de que a lucratividade de uma empresa depende da força posicional de seu negócio, do nível de atratividade do setor ou da indústria considerada (TAVARES, 2000).

A matriz GE é considerada uma ferramenta de apoio para análise da empresa, com destaque para análises de marketing, uma vez que foca segmentos de mercado. É composta por nove posições (3 x 3), usando uma medida para verificar a atratividade da indústria e outra para verificar a posição competitiva, embora os pesos ligados a elas não estejam especificados (GHEMAWAT, 2000). A Figura abaixo apresenta as posições da matriz GE, que são baixa, média e alta para a Força do Negócio e Atratividade da Indústria.

**Matriz Mckinsey / GE**

**← ATRATIVIDADE DO SETOR**

		ALTA	MÉDIA	BAIXA
FORÇA DO NEGÓCIO	ALTA	Investimento e Crescimento	Crescimento Seletivo	Selecionar
	MÉDIA	Crescimento Seletivo	Selecionar	Desinvestir / Retirar
	BAIXA	Selecionar	Desinvestir / Retirar	Desinvestir / Retirar

Figura 3 - Matriz GE / McKinsey  
Fonte: Adaptado de Kotler (1998:93)

Segundo Kotler (1998) cada negócio é classificado em duas grandes dimensões: a atratividade do mercado e a força do negócio. Para avaliar essas duas dimensões, os profissionais envolvidos com o planejamento estratégico precisam identificar os fatores subjacentes a cada dimensão e encontrar um modo de avaliá-los e combiná-los com uso de indicadores. A matriz GE relaciona estes dois possíveis conjuntos de fatores que constituem as dimensões de análise do negócio.

Os dois fatores do modelo *BCG* (taxa de crescimento de mercado e participação de mercado) são também contemplados nas duas variáveis do modelo da GE, o qual leva também a examinar outros fatores, com base na classificação e estratégias de carteiras de negócios (portfólios), de acordo com a atratividade do mercado e posições competitivas (KOTLER, 1998).

#### 4.5.4 Matriz Produto / Missão de Ansoff

A Matriz Produto / Missão de Ansoff é oriunda de um estudo publicado pela Harvard Business Review, denominado “Estratégias para Diversificação” da autoria de Igor Ansoff (ANSOFF, 1965). Trata-se de uma matriz criada pelo estrategista Igor Ansoff, quando este discordava das idéias de que as empresas deveriam assumir riscos para investir em novos produtos, os quais poderiam não se adequar as competências distintivas da empresa (GHEMAWAT, 2000). Essa matriz enfatiza a adequação de novos produtos à “linha comum” dos produtos existentes na organização. Essa linha comum seria a “missão” da empresa ou seu compromisso para explorar uma necessidade existente no mercado como um todo (ANSOFF, 1965).

Ansoff e outros estrategistas se esforçaram para traduzir a lógica apresentada pela estrutura de *SWOT* em complexos fluxogramas de perguntas concretas para serem respondidas por executivos no desenvolvimento de estratégias (PORTER, 1982). De forma a manter seu foco estratégico, são consideradas quatro categorias visando definir a linha comum da estratégia de negócios corporativa, conforme apresentado no Quadro 4.

**Matriz Produto / Missão de Ansoff**

	Produto Atual	Produto Novo
Missão Atual	<b>Penetração de mercado</b>	<b>Desenvolvimento do produto</b>
Nova Missão	<b>Desenvolvimento para o mercado</b>	<b>Diversificação</b>

Quadro 4 - Matriz Produto / Missão de Ansoff

Fonte: Ghemawat (2000:21)

As quatro estratégias de crescimento apresentadas na matriz foram desenvolvidas a partir dos vetores produtos e mercados, sendo definidos segundo Ansoff (1965):

- Penetração de Mercado: denota uma direção de crescimento por meio do aumento da participação relativa da empresa nas suas linhas correntes de produtos e mercados;
- Desenvolvimento de Mercado: momento em que a empresa busca novas missões para seus produtos;
- Desenvolvimento de Produto: representa o processo pelo qual a empresa cria novos produtos visando substituir aqueles já existentes;
- Diversificação: distingue-se pelo fato de que tanto os produtos quanto as missões são novos para a empresa.

Em cada um dos dois vetores apresentados pela matriz, aparecem as alternativas: atual e nova, definindo dessa forma quatro quadrantes de possibilidades de crescimento do negócio (GHEMAWAT, 2000). A matriz torna possível identificar oportunidades de crescimento do negócio.

#### **4.5.5 Modelo AM-PN.**

O modelo Análise de Mercado / Posição do Negócio (AM-PN) foi desenvolvido a partir de críticas realizadas ao modelo de Portfólio da *BCG*. Este modelo é também conhecido como Matriz 3 x 3, “apresentando algumas variações em sua aplicação, com base na matriz GE e, sendo desenvolvido como uma ferramenta de diagnóstico” (BETHLEM, 2004:270).

Essa matriz é uma técnica que foi distintamente atribuída a General Eletric, a McKinsey & Company e à Shell. Nesse método são apresentados dois eixos: a atratividade da indústria e a força ou a posição competitiva da unidade empresarial (PORTER, 1986).

O desenvolvimento de diferentes técnicas de análise surgiu a partir da criação das Unidades Estratégicas de Negócios (UENs) (TAVARES, 2000). Baseada nessas unidades a matriz 3 x 3 trata-se de uma evolução ou adaptação da Matriz McKinsey, apresentando eixos semelhantes porém em posições inversas (BETHLEM, 2004). O local onde uma unidade particular se localiza ao longo destes eixos é determinado por uma análise de tal unidade particular e de sua indústria, utilizando determinados critérios. “Dependendo de onde uma unidade ou a organização localiza-se na matriz, a ordem é investir capital visando construir

posição, ou manter-se em equilíbrio entre a geração de caixa e o seu uso seletivo, ou colher ou desativar-se” (PORTER, 1986:332).

A atratividade do mercado – AM mostra características do nível de atratividade deste, ou seja, determina o quão atrativo é o mercado em que se pensa investir. “Essa determinação pode ser feita através das respostas a indagações como: (i) O mercado está crescendo? (ii) As margens obtidas nele são altas? (iii) O mercado sofre regulação do governo?” (BETHLEM, 2004:271). Através da atratividade pode se verificar as condições de competitividade do mercado em que a empresa possui interesse.

A posição do negócio – PN mostra características sobre o quão bem colocado está o negócio em que se pensa investir, para aproveitar as oportunidades do mercado em que a empresa se encontra inserida. “Essa determinação pode ser feita através das respostas a indagações como: (i) O mercado possui liderança tecnológica? (ii) Quais são os custos básicos? (iii) Há faixa alta de mercado?” (BETHLEM, 2004:271). A Figura 4 expõe o modelo.

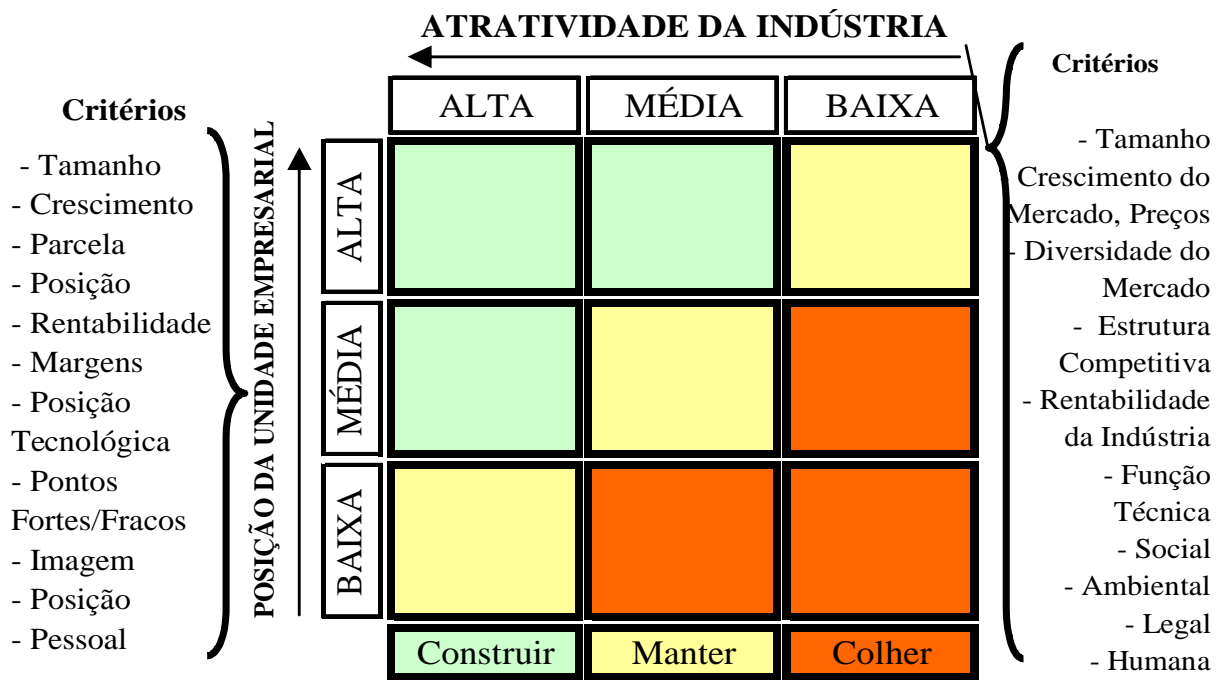


Figura 4 – Atratividade da Indústria / Posição da Companhia

Fonte: Porter (1986:333)

As indagações que procuram avaliar as características dos dois eixos expostos na matriz, possuem caráter totalmente subjetivo (BETHLEM, 2004). A Atratividade do Mercado – AM e a Posição do Negócio – PN são expostos através de um eixo vertical e outro horizontal, cada eixo apresenta critérios diferenciados.

Os critérios determinados pela matriz no eixo Posição da Unidade Empresarial são distribuídos em: tamanho; crescimento; parcela; posição; rentabilidade; margens; posição tecnológica; pontos fortes/fracos; imagem; posição e pessoal. Enquanto no eixo Atratividade da indústria é apresentada a distribuição: tamanho; crescimento de mercado; preços; diversidade do mercado; estrutura competitiva; rentabilidade da indústria; função técnica; social; ambiental; legal; e humana.

Os negócios serão representados no eixo através de círculos, cujos diâmetros devem ser proporcionais a seu volume de vendas ou a sua importância relativa nas vendas globais da empresa, e cujo centro será obtido pelas suas ordenadas e abscissas de zero a cem (BETHLEM, 2004).

Através da matriz AM-PN são considerados que dois fatores principais influenciam a atratividade de um investimento: a atratividade do mercado, ou seja, se vale a pena operar no mercado em análise, e a posição do negócio da empresa nesse mercado, ou seja, suas condições de competitividade nesse mercado (BETHLEM, 2004).

As mudanças esperadas na atratividade do mercado ou na posição do negócio resultam na necessidade de reavaliar a estratégia da empresa. Esta matriz pode ser utilizada na construção de portfólios de concorrentes em diferentes pontos no tempo e, com o objetivo de ter uma certa idéia sobre a ordem estratégica que a unidade empresarial de um concorrente possa estar recebendo (PORTER, 1986).

#### **4.5.6 Gerenciamento pelas Diretrizes – GPD (*Hoshin Kanri*)**

O Gerenciamento pelas diretrizes surgiu na década de 1960, no Japão, onde ficou conhecido como *Hoshin Kanri* (CAMPOS, 1992). “A palavra *Hoshin* é composta de dois

caracteres japoneses: *ho* e *shin*; *ho* significa método ou estrutura, e *shin*, agulha brilhante ou bússola. Considerados juntamente, formam a palavra *hoshin*, que significa uma metodologia para estabelecer a direção estratégica” (AKAO, 1997:23).

Segundo Turrioni (1999) é um método desenvolvido a partir da Administração por Objetivos (APO), proposto por Drucker. Ainda nos EUA esse método é conhecido como “*Policy Deployment*” e visa ter certeza de que todos na organização estão trabalhando em prol de um propósito (TRIBUS, 1997).

O método de Gerenciamento pelas Diretrizes - GPD (*Hoshin Kanri*) trata-se de uma abordagem que tem como objetivo sistematizar e facilitar o planejamento estratégico e a implementação da estratégia. Surgiu como resposta à necessidade de um sistema administrativo mais flexível, com tempo de resposta mais curto em relação às mudanças ocorridas no ambiente empresarial (NODA, 1998).

Akao (1991) define o GPD como uma abordagem sistemática capaz de gerenciar a mudança em um processo crítico da organização, estabelecido por fases, como exposto na Figura a seguir.

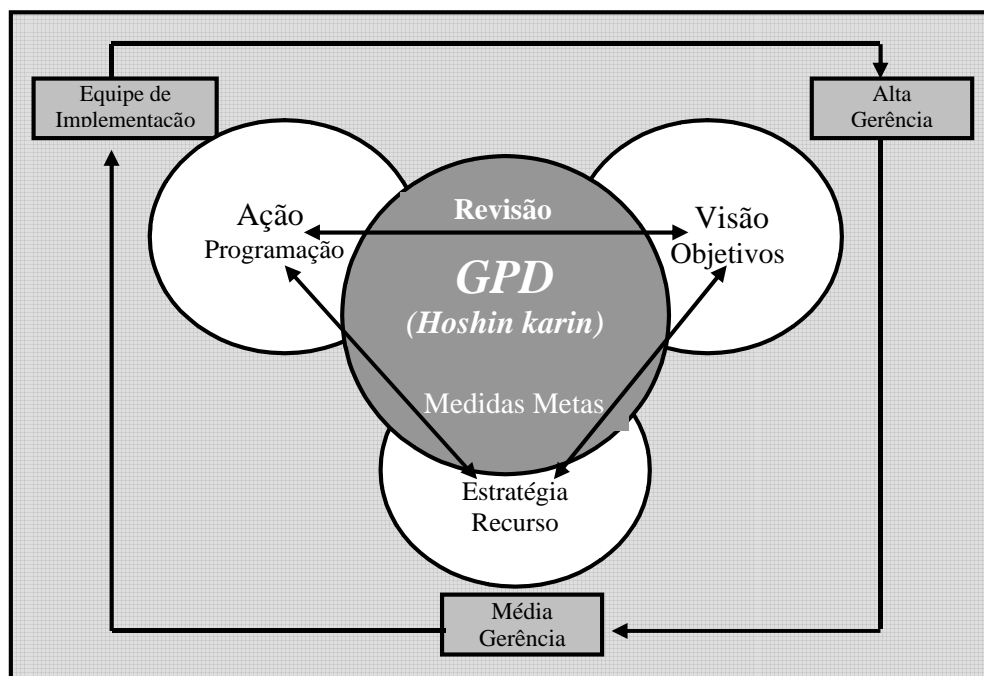


Figura 5 - Visão Esquemática das Fases do GPD

Fonte: Adaptado Akao (1991)

Trata-se de um sistema administrativo que visa disseminar por toda a organização, a visão e os objetivos institucionais, definindo metas e estratégias, dimensionando recursos e medidas (indicadores) para as metas propostas e gerando ações programadas. O sistema é periodicamente revisado, tornando-se um processo contínuo (FERNANDES et al., 2003).

O GPD determina os objetivos da organização através do planejamento estratégico e permite o seu desdobramento em todos os níveis da organização, atingindo todos os níveis hierárquicos sem desviar-se do rumo estratégico estabelecido pela empresa. (NODA, 1998).

O GPD proporciona um processo passo-a-passo para o planejamento, a execução e a revisão das mudanças (AKAO, 1997). Através do trabalho participativo durante a determinação dos objetivos e estratégias, o gerenciamento promove uma melhor comunicação entre os indivíduos.

Silva (2003) considera esse método como sendo capaz de desdobrar os objetivos globais da empresa em objetivos individuais, de forma que as pessoas consigam buscar atingí-los, ocorre o foco nos processos e não nos resultados.

Campos (1996) apresenta o Gerenciamento pelas Diretrizes como sendo constituído por dois sistemas conduzidos simultaneamente:

- **Gerenciamento Interfuncional:** é o gerenciamento de responsabilidade da alta administração, em nível de planejamento estratégico. Busca olhar para o futuro da organização, estabelece suas diretrizes (sua visão), as quais são desdobradas para todos os níveis da organização e são controladas através dos gerentes. Tais controles visam solucionar problemas prioritários da alta administração através do desdobramento das diretrizes e seu controle entre departamentos;
- **Gerenciamento Funcional:** trata-se da administração da rotina diária do trabalho, realiza a manutenção e melhoria contínua das operações do dia-a-dia de uma organização. Trata dos aspectos mais básicos ou rotineiros da operação do negócio, é capaz de estabelecer, manter e melhorar padrões. Seu desenvolvimento dá-se por todas as dimensões da empresa, através dos departamentos.



Ainda este sistema de gerenciamento utiliza o método PDCA, na identificação das medidas necessárias para a mudança ou melhoria, identificando os seguintes passos (CAMPOS, 1996):

- P: estabelecimento e desdobramento das diretrizes para todos os níveis gerenciais;
- D: execução das medidas prioritárias e suficientes;
- C: verificação dos resultados e do progresso em relação às metas;
- A: análise da diferença entre as metas e os resultados alcançados, determinação das causas deste desvio e recomendações de medidas corretivas.

O GPD garante a implantação e o funcionamento do planejamento estratégico, na medida em que existe um contínuo processo de controle para verificar se o que está sendo realizado reflete os objetivos e o rumo que a organização deseja seguir (NODA, 1998).

#### 4.6 GESTÃO ESTRATÉGICA E O AMBIENTE EMPRESARIAL

A utilização cada vez maior das ferramentas, tanto as citadas, como outras não apresentadas nesse trabalho, ocorre em função do atual ambiente de competição empresarial que circunda a realidade das empresas.

A empresa precisa ter capacidade de atender às flutuações da demanda apresentadas pelo mercado (AZEVEDO e COSTA, 2001). As organizações necessitam de estruturas, políticas e diretrizes que as capacitem de forma a identificar as novas oportunidades de negócio e as mudanças internas necessárias ao aproveitamento destas (ZANQUETO FILHO e FIGUEIREDO, 1999).

Dentro desse ambiente mutante e cada vez mais exigente é necessário que as empresas utilizem ferramentas e técnicas capazes de auxiliar na identificação e medição do desempenho de suas estratégias. Estas precisam adaptar-se constantemente ao mercado, bem como as

empresas precisam utilizar cada vez mais informações de fontes internas e também fontes externas.

A existência de ferramentas e técnicas de análise e, formulação de estratégias acompanha as mudanças da administração e do mercado, ocorrendo desde tempos remotos. Segundo Bethlem (2004) são inúmeros os pesquisadores e empresas de consultoria da área de estratégia que se têm dedicado a formular modelos que venham a auxiliar na gestão estratégica.

Os modelos, ferramentas, sistemas e técnicas existentes são variados e, em grande parte, desenvolvidos de acordo com necessidades empresariais no decorrer dos tempos. Porém, podem ainda evoluir para incluir novas análises de negócios e estabelecimento de vantagens competitivas (OLIVEIRA, 1999).

Como exemplo da variada gama de ferramentas e técnicas existentes no mercado, no decorrer deste trabalho são citadas algumas, tais como: Matriz de Porter apresentada no item 4.3, Componentes da Estratégia, representada na Figura 1: Forças que Dirigem a Concorrência na Indústria; e a Estrutura de Estratégia de Andrews, apresentada no item 4.4 e Avaliação da Estratégia de Negócios, representada através do Quadro 2.

As empresas precisam optar por ferramentas que as auxiliem na gestão estratégica e na busca da competitividade (KAPLAN e NORTON, 1997). É necessário que as empresas utilizem ferramentas que complementem as informações obtidas do passado, para a geração de medidas que impulsionam o desempenho futuro, focalizando seu desempenho organizacional (KAPLAN e NORTON, 1997).

As pressões competitivas que as empresas contemporâneas têm experimentado fazem desvanecer rapidamente os diferenciais competitivos, forçando as organizações a criarem continuamente mecanismos para se diferenciar e incrementar seus níveis de competitividade. Hernández, Cruz e Falcão (2000) consideram o *Balanced Scorecard* como uma das visões mais abrangentes, que reúne diversos vetores de desempenho organizacional, alinhados à estratégia corporativa e a seleção de indicadores que apontam tendências de desenvolvimento e dos resultados da organização.

“O conjunto de indicadores utilizados pelo *BSC* reflete o equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazos, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de

tendências entre perspectivas internas e externas da organização” (KAPLAN e NORTON, 1997:7). Equilíbrio este que também é buscado pelo planejamento estratégico, de forma a abranger diferentes e variados atributos que envolvem o ambiente empresarial. No capítulo a seguir é apresentado de forma detalhada um pouco da evolução e do conceito do tema *Balanced Scorecard*.

## 5 **BALANCED SCORECARD**

Porter (1996) cita que as variadas técnicas de gestão possuem em comum assuntos como busca pela produtividade e pela qualidade. Exemplos do aparecimento de tais técnicas são: ferramentas de planejamento estratégico, ferramentas de gestão estratégica, qualidade total; *benchmarking*<sup>1</sup>, *time-based competition*<sup>2</sup>; *outsourcing*<sup>3</sup>, parcerias estratégicas; reengenharia e, gestão de mudança.

Essas técnicas promovem melhorias, porém não são capazes de traduzir ganhos em vantagens sustentáveis para as empresas. Para Tavares (2000) *downsizing*<sup>4</sup>, reengenharia (ou redesenho dos processos de negócios) e *benchmarking*, por exemplo, tratam de recursos que podem ser utilizados na análise das mudanças do ambiente interno das empresas. Embora estas sejam tarefas legítimas e importantes, têm mais a ver com a manutenção dos negócios atuais do que com a criação dos setores do futuro. Esses processos não garantem o sucesso contínuo de uma empresa que não seja capaz de atualizar suas principais estratégias (HAMEL e PRAHALAD, 1995).

Alguns dos principais fatores que caracterizaram o final do século XX foram: a incerteza, as mudanças políticas, econômicas, sociais e tecnológicas, que ocorrem em ritmo acelerado (MARCIAL e GRUMBACH, 2004). Essas incertezas adentraram o século XXI e fazem parte do dia-a-dia das empresas. Portanto, para manter atualizadas as estratégias de negócios, uma empresa deve ser capaz de acompanhar as evoluções do mercado, saber

---

<sup>1</sup>*Benchmarking*: processo sistemático e contínuo de observação das melhores práticas das melhores empresas, no sentido de obter informações que possam ajudar a melhorar o nível de desempenho (HARRINGTON, 1996).

<sup>2</sup>*Time-Based Competition*: consiste na redução do tempo de resposta às evoluções do mercado. O controle do tempo é a chave para o bom desempenho da empresa (STALK e HOUT, 1990).

<sup>3</sup>*Outsourcing*: consiste na contratação de entidade exterior à empresa para executar serviços não estratégicos (que não produzem valor agregado aos clientes), em vez de os produzir internamente. A grande vantagem reside na redução de custos que tal opção implica.

<sup>4</sup>*Downsizing*: redução radical do tamanho da empresa, redução de níveis hierárquicos ou venda de negócios não estratégicos, reduzindo a burocracia e ganhando flexibilidade de forma a ficar mais próximas ao mercado e aos clientes (TOMASKO, 1993).

trabalhar com as incertezas e ser capaz de observar e criar cenários com base na realidade em que se encontram.

As empresas estão em meio a uma transformação revolucionária, não mais se consegue manter vantagens competitivas sustentáveis com base na rápida alocação de novas tecnologias e ativos físicos, e com a excelência da gestão eficaz dos ativos e passivos financeiros (KAPLAN e NORTON, 1997).

O atual ambiente exige das empresas novas capacidades para assegurar o sucesso competitivo. “A capacidade de mobilização e exploração dos ativos intangíveis ou invisíveis tornou-se mais decisiva do que investir e gerenciar ativos físicos tangíveis” (KAPLAN e NORTON, 1997:2-3).

Buscando atingir competitividade junto ao mercado, as empresas precisam promover ações que viabilizem a capacidade de desempenho, buscando atingir os objetivos e estratégias da organização. Kaplan e Norton (1997:8) afirmam que “as medidas financeiras são inadequadas para orientar e avaliar a trajetória das empresas em busca de geração de valor futuro agregado”.

Em função de algumas limitações apresentadas pelas ferramentas tradicionais de avaliação de desempenho, voltados ao desempenho financeiro e controles contábeis (KAPLAN e NORTON, 1992) e, observando o contexto de ferramentas utilizadas para o acompanhamento da estratégia e planejamento estratégico, surgiu o modelo criado por Kaplan e Norton: denominado *Balanced Scorecard*.

O BSC é capaz de complementar as medidas financeiras tradicionais, que apresentam o desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro das empresas (KAPLAN e NORTON, 1997). O surgimento desse conceito ocorreu nos anos 90, servindo como novo referencial para a mensuração do desempenho das organizações (KAPLAN e NORTON, 2001).

Pode ser considerado como um novo instrumento que integra as medidas de estratégia, porém sem desconsiderar as medidas passadas existentes (RADÜNZ, 2002), acrescentando ao ambiente empresarial a ótica de novos e importantes indicadores, que não somente os financeiros (KAPLAN e NORTON, 1997), acompanhando dessa forma as mudanças e

evoluções do mercado. É utilizado como um sistema de gestão estratégica capaz de administrar a estratégia a longo prazo.

Dessa forma o *BSC* transforma-se numa ferramenta de auxílio à estratégia e ao planejamento estratégico, considerando prioritário o alinhamento da força de trabalho de executivos e empresários à estratégia da organização (HERRERO FILHO, 2005). O *BSC* é uma ferramenta ou metodologia que traduz a missão e a visão das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica (KAPLAN e NORTON, 1997).

## 5.1 ORIGEM E EVOLUÇÃO

No início dos anos 90, o Instituto Nolan Norton, considerada a unidade de pesquisas da KPMG, patrocinou um estudo durante um ano com diversas empresas, o qual foi intitulado “*Measuring Performance in the Organization of the Future*” (Medindo o Desempenho das Organizações do Futuro), o qual foi responsável pela origem do *BSC*. O estudo foi motivado pela crença de que os métodos existentes para avaliação do desempenho empresarial em geral apoiados nos indicadores contábeis e financeiros, estavam tornando-se obsoletos (KAPLAN e NORTON, 1997).

David Norton, principal executivo do Nolan Norton e, Robert Kaplan líder do estudo e consultor acadêmico reuniram representantes de dezenas de empresas, visando examinar o projeto de casos de sistemas inovadores de mensuração de desempenho (KAPLAN e NORTON, 1997).

A conclusão ocorreu com a documentação da viabilidade e os benefícios dessa ferramenta equilibrada de medição estratégica. Tais constatações deram origem ao artigo “*The Balanced Scorecard – Measures that drive Performance*” (*Balanced Scorecard – Medidas que impulsionam o Desempenho*), publicado pela revista americana *Harvard Business Review - HBR*, (edição de janeiro-fevereiro de 1992) (KAPLAN e NORTON, 1997).

A apresentação desse conceito ao mundo ocorreu em 1992, mudando a forma de gestão das empresas e trazendo um conjunto de indicadores que proporcionam a alta direção uma compreensão da visão estratégica dos negócios. Sendo uma ferramenta de gestão que

traduz a estratégia da empresa num conjunto coerente de indicadores, sejam eles financeiros ou não-financeiros, o *BSC* oferece um método estruturado para seleção de indicadores que implicam no gerenciamento da empresa (PRADO, 2002-b).

Com a ampliação da utilização do *scorecard* foi identificado que a maioria das empresas não alinhava as medidas às suas metas estratégicas (KAPLAN e NORTON, 2004-a). Descrevendo então a importância da escolha de medidas baseadas no sucesso estratégico, foi publicado pela HBR: “*Putting the Balanced Scorecard to Work*” (Colocando o *Balanced Scorecard* para trabalhar) publicado em setembro-outubro de 1993 (KAPLAN e NORTON, 1997).

O *BSC* sofre uma evolução, onde executivos passaram a utilizá-lo como principal ferramenta organizacional em importantes processos gerenciais. Essa evolução foi retratada no artigo “*Using the Balanced Scorecard as Strategic Management System*” (Usando o *Balanced Scorecard* como Sistema da Gestão Estratégica), edição de janeiro-fevereiro de 1996 na *Harvard Business Review* (KAPLAN e NORTON, 1997).

Baseado nos artigos publicados anteriormente, em 1996 é lançado o livro que trata de forma mais aprofundada o assunto (KAPLAN e NORTON, 2001). Nesse primeiro livro tratou-se basicamente da idéia que não se pode gerenciar o que não se pode medir (KAPLAN e NORTON, 2004-b).

As empresas passaram a utilizar a ferramenta no auxílio à implementação de novas estratégias, gerando o crescimento e prosperidade do primeiro conjunto de adeptas do *BSC*. Nesse momento surge a segunda obra, retratando o tema: *Organização Orientada para a Estratégia* (KAPLAN e NORTON, 2001).

Kaplan e Norton (2004-b) mostram que a abordagem do assunto do segundo livro é direcionada de uma forma mais abrangente sobre como gerenciar a estratégia, viabilizando a publicação em 2004 da obra *Mapas Estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*, onde se busca de forma detalhada como gerenciar a estratégia, usando objetivos interligados em mapas estratégicos para descrever e visualizar a estratégia.

O *Scorecard* tornou-se uma importante contribuição para o mundo dos negócios. Para Scholey (2005) a ferramenta tornou-se útil na execução da estratégia, auxiliando milhares de empresas a colocar em prática suas medidas, viabilizando a execução das estratégias.

## 5.2 DEFINIÇÃO DO *BALANCED SCORECARD*

Atualmente o conceito *BSC* é consolidado no mundo dos negócios, encontra-se em constante atualização e apresenta-se com várias publicações que tratam do tema, trata-se de uma ferramenta de sucesso na gestão empresarial e que visa fazer com que a estratégia da empresa seja executada.

Inicialmente o *BSC* é definido como uma ferramenta de medição de desempenho (KAPLAN e NORTON, 1992, 1993). O conceito evolui e seguem pesquisas e trabalhos sobre ele, sendo mais tarde definido como uma ferramenta de gestão estratégica (KAPLAN e NORTON, 2001), o qual passa a ser usado para a comunicação e o alinhamento estratégico.

A utilização da tradução do termo *Balanced Scorecard* para o português traz diferentes interpretações. Kallás (2003) apresenta um questionamento quanto ao rigor da tradução do conceito criado, sendo possível encontrar diferentes classificações para o termo *Balanced Scorecard*, tais como modelo, sistema, instrumento e ferramenta.

O *BSC* é uma ferramenta de medida de desempenho do negócio, tendo como característica chave o estudo da cadeia de relações de causa-e-efeito, seus fatores impulsionadores e efeito entre resultados (medidas da retardação) e as críticas da direção (medidas da ligação) daqueles resultados (SALTERIO e WEBB, 2003). Trata-se de um modelo de gestão capaz de reunir elementos financeiros e não financeiros, possibilitando ao administrador, medir o desempenho do negócio e obter auxílio na execução da estratégia.

Os indicadores financeiros, por si só, não são capazes de apresentar o desempenho do negócio, uma vez que apresentam investimentos e atividades já ocorridos, desconsiderando os indicadores de rentabilidade em longo prazo. “A essência do *BSC* é o processo de discussão relativo às medidas antes, durante e depois” (OLVE, ROY e WETTER., 2001:129).

O *BSC* não é a simples repetição dos conhecimentos já estabelecidos, é uma contribuição original à literatura de contabilidade gerencial, não porque trata de temas nunca tratados antes, mas porque é uma forma de repensar em temas antigos, chamando a atenção para pontos que estavam esquecidos ou mal compreendidos, mostrando a vinculação entre pontos vitais que não estavam claramente articulados (COSTA, 2001:vi).

Walden (2003) argumenta que o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta que possibilita medir, comunicar, executar, e controlar a gerência total da organização estratégica para o



funcionamento a longo prazo da empresa. É uma maneira de obter o consenso e a sustentação para a ferramenta e criar uma visão estratégica gerencial compartilhada que envolva a empresa num todo.

As empresas precisam aprender a comunicar e executar suas estratégias, muitas estratégias bem formuladas são desperdiçadas diante da falta de habilidade das organizações em executá-las. É necessário ajudar a chegar a uma nova aproximação do planejamento estratégico, traçar a estratégia, uma alternativa que apresente o potencial para revolucionar o caminho das organizações de maneira a comunicar e executar a estratégia (SCHOLEY, 2003).

A organização pode definir estratégia como uma forma em que ela pretende criar valor para seus acionistas, clientes e cidadãos (KAPLAN e NORTON, 2004-b). É uma maneira de pensar no futuro, uma atividade que deve estar integrada no processo decisório das organizações e que envolve o profundo conhecimento do negócio e a verificação sistemática de tendências.

A estratégia pode ser definida como um conjunto deliberado de ações orientadas para desenvolver e manter vantagens competitivas, sendo estas consideradas através da capacidade da empresa formular, implementar e divulgar estratégias concorrenciais que lhe permitam manter ou ampliar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado (OLIVEIRA et al., 2002).

O *BSC* é uma ferramenta gerencial e de mensuração capaz de concentrar-se na estratégia da organização e como ela espera criar valor sustentável no futuro. Dessa forma ao projetar um *BSC* a organização deve ser capaz de medir os parâmetros críticos que representam sua estratégia para a criação de valor a longo prazo. Willians (2004) cita que o *BSC* auxilia a identificar e explorar oportunidades e riscos do mercado.

Pesquisas realizadas em empresas bem-sucedidas que utilizaram o *BSC* observaram que surge um padrão consistente na consecução do foco e alinhamento estratégico (KAPLAN e NORTON, 2001). A literatura encontrada acerca do *BSC* se integra com o alinhamento estratégico, execução, julgamento e tomada de decisão, desempenho organizacional e as medidas de desempenho (ANDOM, BAXTER e MAHAMA, 2005).

Para a utilização do *BSC* as empresas precisam apresentar alguns princípios focalizados na estratégia, sendo eles, segundo Kaplan e Norton (2001:20-26):

1. Traduzir a estratégia em termos operacionais;

2. Alinhar a organização à estratégia;
3. Transformar a estratégia em tarefa de todos;
4. Converter a estratégia em processo contínuo;
5. Mobilizar a mudança por meio da liderança contínua.

A definição do *Scorecard* apresentada é a de “uma ferramenta de gestão estratégica utilizado para administrar a estratégia a longo prazo, e ainda, deve traduzir a missão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis” (KAPLAN e NORTON, 1997:9-19).

Define-se ainda, como um conjunto de medidas que viabiliza a visão do negócio, complementando as medidas financeiras tradicionais, onde ocorrem quatro processos gerenciais críticos (KAPLAN e NORTON, 2004-a:70):

- **Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia:** o processo do *BSC* se inicia com base no trabalho em equipe da alta administração para traduzir a estratégia de sua unidade de negócios em objetivos estratégicos específicos. É necessário que se estabeleça um consenso entre aqueles que são responsáveis pela administração da empresa, visando tornar os objetivos do *Scorecard* numa responsabilidade funcional conjunta do grupo. Após estabelecer metas financeiras e do cliente, a organização deve buscar identificar objetivos e medidas voltados para os processos internos da empresa.
- **Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas:** os objetivos e medidas estratégicas do *BSC* devem ser comunicados a toda a empresa, visando mostrar aos funcionários os objetivos críticos que devem ser alcançados para que a estratégia da empresa seja bem sucedida. Essa comunicação dá-se em forma de: *newsletters*, quadros de avisos, vídeos, *softwares* internos, etc. No momento em que os funcionários conseguem compreender os objetivos e medidas da alta administração eles conseguem estabelecer metas locais de atuação.
- **Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas:** devem ser estabelecidas metas para atender os objetivos do *Scorecard*, as quais devem ser de superação para seus processos de atendimento aos clientes, processos internos e objetivos de aprendizado e crescimento.

- **Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico:** incorpora ao *BSC* um contexto de aprendizado estratégico, pois cria instrumentos de aprendizado organizacional em nível executivo. Permite que seja monitorado, ajustado e até mesmo modificado a implementação da estratégia.

Esse conjunto de medidas identificadas e utilizadas pelo *BSC* é representado pela Figura 6:

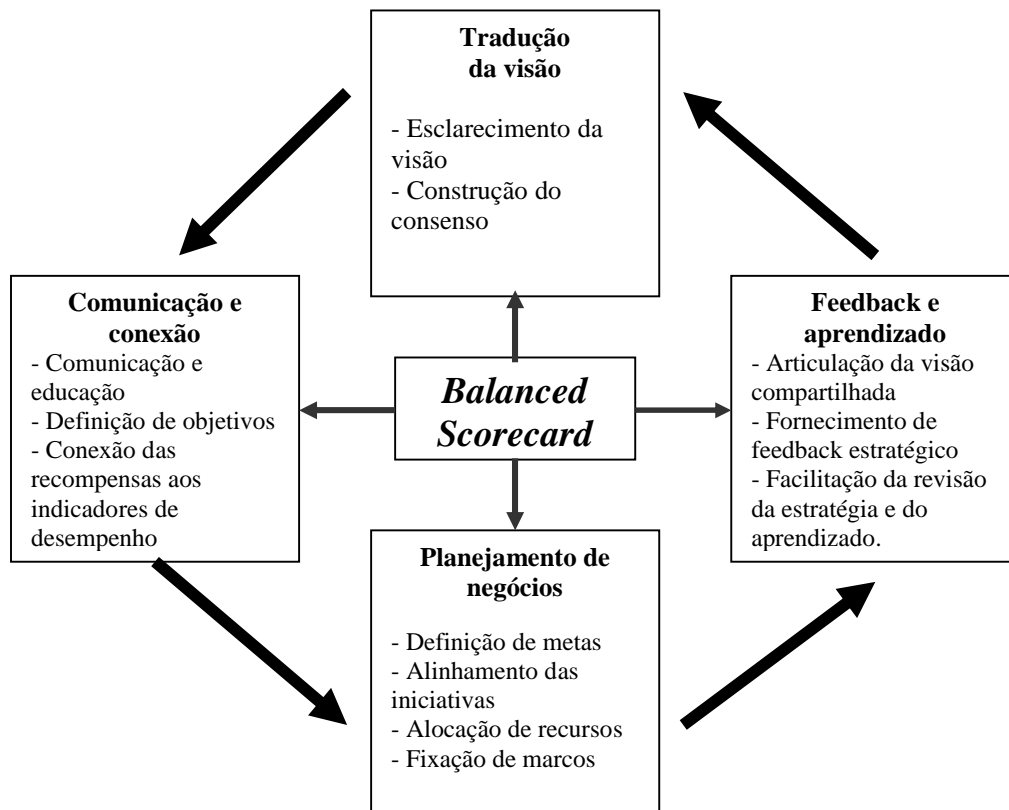


Figura 6 - Gestão da estratégia: Quatro processos

Fonte: Kaplan e Norton (2004-a:70)

As novas técnicas de gestão baseadas em índices de produtividade, custos de estoque, qualidade e desempenho de entrega, por exemplo, necessitam de medidas não-financeiras para serem avaliadas, pois as medidas financeiras não conseguem captar todos os seus benefícios. Outro fator que vem impulsionando o uso dessas medidas está relacionado ao rápido desenvolvimento da tecnologia da informação que torna mais fácil e ágil o processo de obtenção, integração e análise das medidas não-financeiras de desempenho.

As medidas financeiras não contemplam informações sobre o grau de satisfação dos clientes e aspectos relativos ao aprendizado organizacional, tornando o futuro ameaçador

(ÉCCLES e PYBURN, 1992). A empresa deve ter conhecimento de diferentes situações e realidades que a circundam.

Os autores na criação desta ferramenta visavam orientar cada uma das medidas usadas nas categorias do *Scorecard*. As medidas financeiras incluem medidas tradicionais como o retorno das vendas ou de investimento, que devem também se relacionar aos objetivos estratégicos da unidade de negócio. As medidas do cliente devem ser baseadas nas proposições do valor a ser entregue aos clientes-alvo. As medidas internas do processo do negócio relacionam-se aos processos operacionais da unidade de negócio. As medidas de aprendizagem e crescimento devem ser relacionadas às potencialidades do empregado, às potencialidades dos sistemas de informação, a motivação e ao envolvimento do empregado (SALTERIO e WEBB, 2003).

Essa diversificação de medidas em vez de nos obrigar a fazer escolhas complexas, apresentam uma relação direta com a estratégia e se interligam por uma série de relações de causa-e-efeito. Juntas, descrevem a trajetória estratégica – mostrando como investimentos na reciclagem de funcionários, tecnologia da informação, produtos e serviços inovadores pode melhorar radicalmente o desempenho financeiro futuro de uma empresa (SALTERIO e WEBB, 2003).

O *BSC* deve ser utilizado como uma ferramenta de comunicação, informação e aprendizado (KAPLAN e NORTON, 1997). A implantação do *BSC* auxilia as empresas a superar as dificuldades na operacionalização do planejamento estratégico e na gestão do desempenho, num ambiente instável, com crescente importância dos ativos intangíveis (SOARES JR, 2003).

Para a utilização do *BSC* são apresentadas quatro perspectivas: Financeira, Cliente, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento, as quais buscam o equilíbrio entre medidas de curto e longo prazo.

### 5.3 PERSPECTIVAS

As perspectivas apresentadas pelo *BSC* complementam as medidas financeiras existentes, uma vez que enfocam alguns pontos até então não considerados pelas avaliações, tais como: avaliação de cliente, identificação de processos internos a serem melhorados e/ou trabalhados e análise das possibilidades de aprendizado e crescimento, bem como os investimentos realizados em recursos humanos e sistemas e capacitação que podem apresentar mudanças nas atividades.

As quatro perspectivas do *BSC* equilibram os objetivos de longo prazo e curto prazo, mesmo sendo de uma maneira aparentemente confusa, os *scorecards* bem elaborados, se caracterizam pela unidade de propósito, uma vez que as medidas visam à execução de uma estratégia integrada (KAPLAN e NORTON, 1997).

Para Kaplan e Norton (1997:155) elaborar um *BSC* que traduza a estratégia em medidas é necessário considerarem-se três princípios que viabilizam sua integração com a estratégia:

- Relações de causa-e-efeito;
- Vetores de desempenho;
- Relações com os fatores financeiros.

Esses três princípios devem ser decompostos ainda, em: objetivos, indicadores, metas e iniciativas, os quais compõe as quatro dimensões do negócio, ou seja, as quatro perspectivas: Financeira, de Clientes, de Processos Internos e de Aprendizado e Crescimento (KALLÁS, 2003).

A contemplação das quatro perspectivas pelo *Scorecard* capacita as empresas a acompanhar os resultados financeiros, de forma a monitorar o progresso no desenvolvimento das capacidades e na aquisição de ativos intangíveis necessários para desenvolver um crescimento futuro, complementando os indicadores financeiros já existentes (KAPLAN e NORTON, 2004-b:37).

A composição das quatro perspectivas do negócio decomposto conforme esses três princípios é apresentada na Figura 7, a seguir.

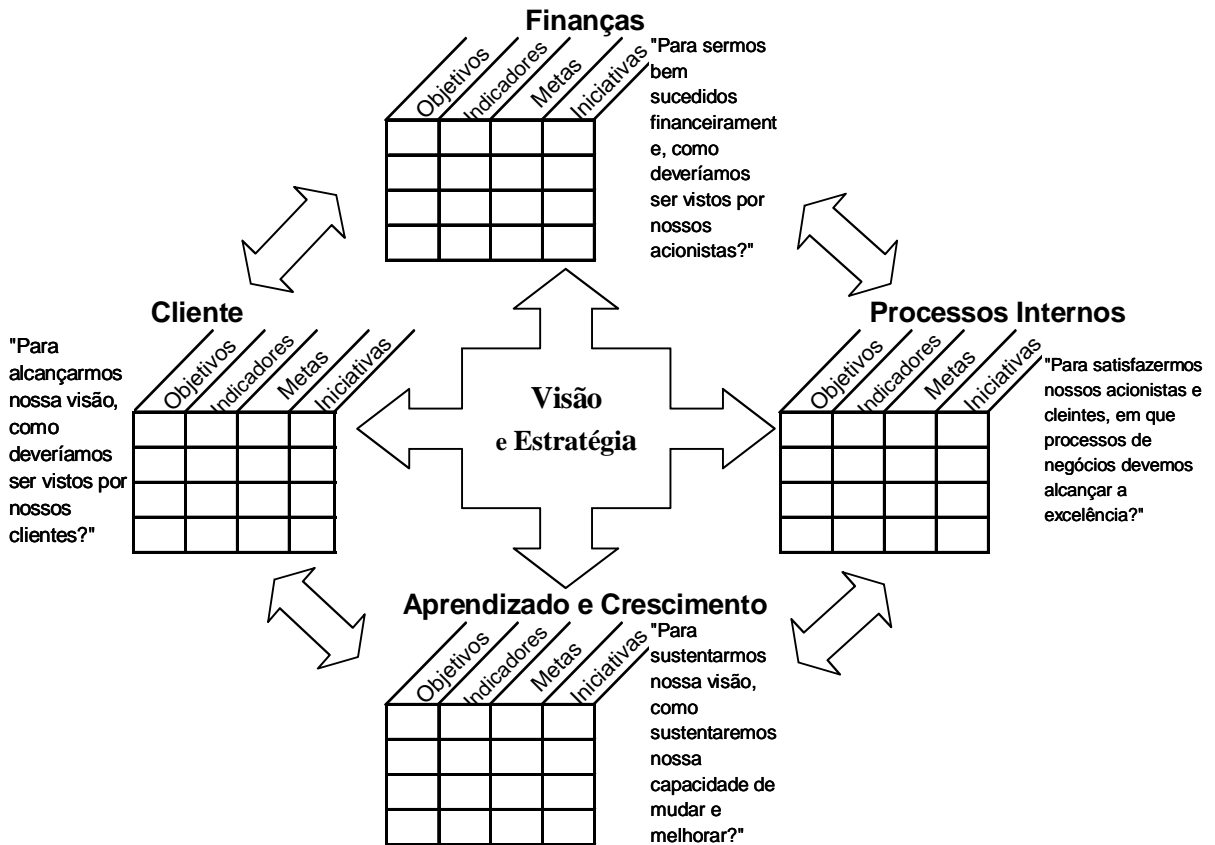


Figura 7 - Tradução da visão e da estratégia: Quatro Perspectivas

Fonte: Kaplan e Norton (1997:10)

Desta forma cada uma das perspectivas do *BSC* é elaborada através de objetivos, indicadores, metas e iniciativas, que reunidas buscam atingir o sucesso para cada perspectiva e conseqüentemente o resultado satisfatório dessa ferramenta. Cabe ainda, observar que os objetivos e medidas utilizados no *BSC* derivam de um processo hierárquico *top-down*<sup>5</sup>, norteado pela missão e pela estratégia da unidade de negócios (KAPLAN e NORTON, 1997).

A lógica da estratégia é descrita pelo mapa estratégico, mostrando de forma clara os objetivos dos processos internos que criam valor e os ativos intangíveis necessários para respaldá-los. Os objetivos são traduzidos em indicadores e metas, bem como a organização deve fornecer recursos escassos para o desenvolvimento das iniciativas (KAPLAN e NORTON, 2001).

O mapa estratégico auxilia a detalhar e desenvolver cada uma das quatro perspectivas do *BSC*, utilizando um conjunto de indicadores financeiros e não-financeiros que através de desempenho e ações visam atingir os objetivos de cada uma das perspectivas.

### 5.3.1 Perspectiva Financeira

Os indicadores financeiros são pioneiros na medição de resultados das empresas, apresentam sua rentabilidade, e estes baseados em fatos e acontecimentos passados. Através desses indicadores se identifica a lucratividade da empresa, os acionistas obtêm o valor de retorno sobre o capital investido. Kaplan e Norton (1997).afirmam que é a perspectiva de estratégia de crescimento, rentabilidade e risco, sob a perspectiva do acionista.

Os objetivos e medidas de desempenho da perspectiva financeira devem ser os primeiros a serem definidos, sendo derivados diretamente da estratégia da empresa. Essa perspectiva apresenta como medida genérica o retorno sobre o investimento e o valor econômico agregado (KAPLAN e NORTON, 1997).

Os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do *BSC* (KAPLAN e NORTON, 1997). Os indicadores financeiros de longo prazo permitem que sejam monitorados os vários elementos, servindo de elo entre o plano estratégico e o orçamento anual (FREZATTI, 2001).

A teoria da estratégia empresarial sugere diferentes e variadas estratégias que as unidades de negócios podem seguir, de acordo com a fase de crescimento em que esta se encontra, desde o crescimento agressivo de participação no mercado à consolidação, saída e liquidação do negócio. “Os objetivos financeiros podem diferir consideravelmente em cada fase do ciclo de vida de uma empresa, estes ciclos são identificados em três fases: crescimento, sustentação e colheita” (KAPLAN e NORTON, 1997:50).

As empresas em fase de crescimento encontram-se nos estágios iniciais de seus ciclos de vida; na fase de sustentação conseguem atrair investimentos e reinvestimentos, porém são compelidas a obter excelentes retornos sobre o capital investido; enquanto a fase da colheita representa a maturidade no ciclo de vida da empresa, não mais apresentando necessidade de investimentos significativos, somente o suficiente para manter equipamentos e capacidades, não para ampliar ou gerar novas capacidades (KAPLAN e NORTON, 1997).

---

<sup>5</sup> *Top-down*: sentido em que alguma ordem, implementação ou mudança realizada dentro da empresa, partindo da alta administração para as demais áreas.

Baseado nas três fases das estratégias genéricas financeiras, Kaplan e Norton (1997) apresentam três temas financeiros diferenciados capazes de nortear essa estratégia: (a) crescimento e *mix* de receita; (b) redução de custos/melhoria de produtividade; e (c) utilização dos ativos/estratégia de investimento. “Os objetivos financeiros podem diferir consideravelmente de acordo com cada ciclo de vida de uma empresa, podendo variar de acordo com a estratégia adotada por cada unidade de negócio” (CAMPOS, 1998:85).

Independente da situação que a empresa se encontra, são suas perspectivas financeiras que são capazes de sintetizar as conseqüências econômicas imediatas de ações consumadas. “São essas as medidas que indicam se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução vêm a contribuir para a melhoria dos resultados e da lucratividade da empresa” (KAPLAN e NORTON, 1997:26).

Alguns dos indicadores de desempenho dessa perspectiva podem ser: valor de retorno ao acionista, retorno sobre capital investido, margem bruta, rentabilidade da empresa, índices de produtividade, vendas, custos, preços de compra e venda, geração de caixa, dentre outros vários indicadores de medição financeira.

De uma forma resumida são os objetivos financeiros que representam a meta de longo prazo da empresa, o *BSC* permite portanto, tornar esses objetivos explícitos e, ajustá-los às unidades de negócios nas diferentes fases de seus ciclos de vida e crescimento. Toda a medida utilizada em um *scorecard* deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa-e-efeito, contando a história da estratégia da empresa, partindo dos objetivos financeiros de longo prazo, relacionando às ações em relação aos processos financeiros, dos clientes, dos processos internos e de funcionários e sistemas com o objetivo de produzir o desempenho econômico desejado a longo prazo (KAPLAN e NORTON, 1997).

### **5.3.2 Perspectiva do Cliente**

Na era da informação, o atual mercado é composto de avanços e tecnologias, e se torna necessário observar de forma muito criteriosa as exigências dos clientes, que se tornam específicas e em alguns momentos isoladas, de acordo com suas necessidades e seus próprios mercados.



Para uma empresa colocar foco no cliente, como por exemplo querer ser o fornecedor número um de determinado cliente, ela precisa focar na operacionalização, através do planejamento e execução detalhados de seus objetivos.

Através da perspectiva do cliente do *BSC*, se torna possível que os gerentes das unidades de negócios articulem as estratégias de clientes e de mercados, que proporcionarão maiores lucros financeiros futuros (KAPLAN e NORTON, 2001).

O *BSC* permite que os executivos identifiquem os segmentos dos clientes e mercados nos quais as unidades de negócios encontram-se inseridas. Trata-se da perspectiva que normalmente apresenta medidas básicas ou genéricas do sucesso de uma estratégia bem formulada e bem implementada (KAPLAN e NORTON, 1997).

Para obter um desempenho financeiro superior a longo prazo, as unidades de negócio precisam criar e oferecer produtos e serviços valorizados pelos clientes. As empresas precisam identificar seus segmentos de mercado em suas populações atuais e potenciais de clientes, e depois selecionar os segmentos nos quais preferem atuar. “A identificação das propostas de valor dirigidas a esses segmentos específicos é o segredo para o desenvolvimento de objetivos e medidas na perspectiva dos clientes” (KAPLAN e NORTON, 1997:68).

A perspectiva do cliente apresenta como medida genérica satisfação, retenção, participação de mercado e participação de conta. Para Kaplan e Norton (1997; 2001) essa é a perspectiva de estratégia de criação de valor e diferenciação, sob a ótica do cliente.

Segundo Kaplan e Norton (1996) a operacionalização dos objetivos é a grande dificuldade das empresas para traduzir a missão em medidas específicas capazes de refletir os fatores que realmente importam aos consumidores, para que essas orientem essas ações. O *BSC* exige um detalhamento dessas ações.

O grupo de medidas essenciais de resultados dos clientes é comum a todos os tipos de empresa, incluindo indicadores de: (a) participação de mercado; (b) retenção de clientes; (c) captação de clientes; (d) satisfação de clientes; e (e) lucratividade de clientes (KAPLAN e NORTON, 2001).

Para avaliar essa perspectiva podem ser utilizados indicadores, como: participação e crescimento de mercado, percentual de clientes potenciais, receita, custos de marketing e

vendas, tempo de atendimento a pedidos, tempo de entrega, dentre outros muitos indicadores a serem utilizados de acordo a necessidade e objetivos de cada empresa.

Após os executivos identificarem os clientes dos segmentos-alvo, eles podem selecionar os objetivos e medidas entre três classes de atributos, que se atendidos, permitirão que a empresa retenha e amplie seus negócios com esses clientes específicos. Esses atributos são: (a) de produtos e serviços: funcionalidade, qualidade e preço; (b) relacionamento com os clientes: qualidade da experiência de compra e das relações pessoais; e (c) imagem e reputação. “Através desta seleção de objetivos e medidas específicos torna-se viável que os executivos levem suas empresas a oferecer propostas de valor superiores aos seus segmentos-alvo” (KAPLAN e NORTON, 1997:90).

### **5.3.3 Perspectiva dos Processos Internos**

A necessidade de controles de processos internos para a empresa é muito importante, uma vez que possibilita otimizar tempo e resultados, melhorar atendimento aos clientes e trazer maior resultado para a organização.

A perspectiva dos processos internos baseia-se na análise dos processos internos da organização, trazendo em seu contexto a identificação dos recursos e das capacidades necessárias para elevar o nível interno de qualidade. Contudo, cada vez mais frequentemente, os elos entre os processos internos da companhia e os de outras, das companhias colaboradoras, estão muito unidos, a ponto de exigirem que também sejam considerados (OLVE, ROY e WETTER, 2001).

Essa perspectiva é a responsável por uma das principais diferenças entre o *BSC* e as ferramentas tradicionais de medição de desempenho. É muito importante medir o desempenho dos processos de negócios, como atendimento de pedidos, compras, planejamento, e controle de produção, que atravessa vários departamentos organizacionais. Normalmente, medidas de custos, qualidade, produtividade e tempo devem ser definidos e avaliados para esses processos (KAPLAN e NORTON, 1997).

Kaplan e Norton (1997 e 2001) apresentam a medida genérica da perspectiva interna: a qualidade, o tempo de resposta, o custo e os lançamentos de novos produtos. Essa é a

perspectiva das prioridades estratégicas de vários processos de negócio, responsável pela criação de satisfação para clientes e acionistas.

Na perspectiva de processos internos, os executivos identificam aqueles processos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência. Permitindo que a unidade de negócios ofereça propostas de valor capazes de atrair e reter clientes em segmentos-alvo de mercado; e satisfaça as expectativas que os acionistas têm de excelentes retornos financeiros (KAPLAN e NORTON, 1997).

As abordagens tradicionais utilizadas para a medição de desempenho tentam monitorar e melhorar os processos já existentes, enquanto a abordagem do *BSC* resulta na identificação de novos processos, nos quais uma empresa deve atingir a excelência visando alcançar seus objetivos financeiros e dos clientes (KAPLAN e NORTON, 2001).

É utilizada a abordagem da Inovação, onde são incorporados processos inovadores à perspectiva de processos internos. Os sistemas tradicionais de medição de desempenho focalizam os processos de entrega dos produtos e serviços aos clientes atuais. “No caso do *BSC* a empresa busca criar valor a partir da produção, entrega e assistência aos produtos e ao cliente buscando atingir um custo inferior ao preço percebido pelo cliente” (KAPLAN e NORTON, 1997:27-28), conforme exposto através da Figura 8.

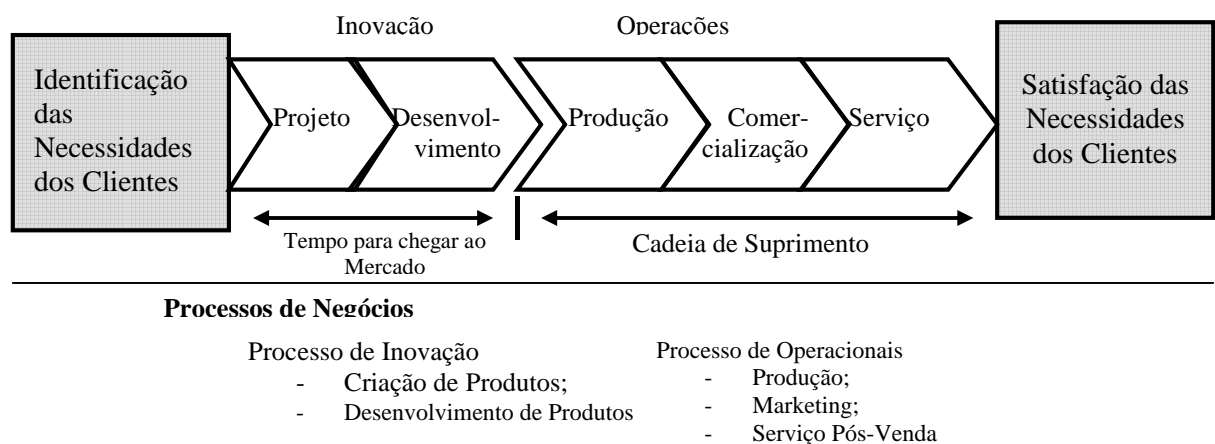


Figura 8 - Perspectiva da Cadeia de Valores dos Processos Internos

Fonte: Kaplan e Norton (1997:28)

A perspectiva dos processos internos incorpora objetivos e medidas tanto para o ciclo de inovação de onda longa (*long wave of value creation*), quanto para o ciclo de operações de onda curta (*short wave of value creation*) (KAPLAN e NORTON, 1997). Uma vez que as abordagens tradicionais focalizam somente a melhoria e aperfeiçoamento de processos

existentes – onda curta, e a abordagem do *BSC* considera, adicionalmente, o processo de inovações, levando em conta o atendimento de atuais e futuros consumidores – onda longa (COSTA, 2001).

Visando criar valor a seus clientes e produzir resultados financeiros cada empresa utiliza um conjunto específico de processos, porém é utilizada uma cadeia de valores de processos genéricos que serve como modelo para as empresas poderem adaptar ao construírem sua perspectiva de processos internos, baseada em três processos principais (a) inovação; (b) operações; e (c) serviço pós-venda (KAPLAN e NORTON, 2001).

Podem ser considerados como alguns indicadores dessa perspectiva: porcentagem de devoluções, de acidentes de trabalho, de processos de controle, de pedidos entregues no prazo, pedidos entregues em atraso, capacidade de retorno de solicitações internas, custos de controles de qualidade, prazos de atendimento de solicitações, índice de falhas ocorridas, defeitos de máquinas e equipamentos utilizados na fabricação ou prestação de serviço, grau de satisfação dos funcionários quanto às atividades da empresa, etc.

Os processos internos são responsáveis pelo suporte à execução das estratégias escolhidas pela empresa para sua atuação (SCHOLEY, 2005). As ferramentas e sistemas convencionais de medição de desempenho focalizam apenas a monitoração e a melhoria dos indicadores de custo, qualidade e tempo dos processos de negócios existentes, enquanto “o *BSC* faz com que os requisitos de desempenho dos processos internos decorram das expectativas de participantes externos específicos” (KAPLAN e NORTON, 1997:121).

### **5.3.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento**

As constantes mudanças e evoluções do ambiente empresarial fazem com que as empresas estejam em constante processo de melhoria em suas atividades e processos. Para realizar essas melhorias é necessário que se tenha um processo de aprendizado e crescimento constante. O ambiente tecnológico avançado traz para as organizações o conhecimento e também a necessidade de aprendizado constante e a necessidade de capacitação do seu pessoal para conseguir acompanhar essa realidade.

A perspectiva de Aprendizado e Crescimento, traz como medida genérica à satisfação de funcionários e disponibilidades dos sistemas de informação. É a perspectiva que mostra as prioridades para o desenvolvimento de um clima propício à mudança organizacional, à inovação e ao crescimento (KAPLAN e NORTON, 1997, 2001).

Essa perspectiva apresenta as medidas de desempenho de resultado direcionadas para as outras três perspectivas (ATTADIA, 2004). Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento oferecem a infra-estrutura que possibilita a consecução dos objetivos ambicionados nas três outras perspectivas (KAPLAN e NORTON, 2001).

É a perspectiva responsável pela infra-estrutura de trabalho fornecida aos empregados, a qual deve gerar crescimento e melhoria a longo prazo. O aprendizado e crescimento são oriundos de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais buscando dessa forma atingir metas de longo prazo para clientes e processos internos através da utilização de tecnologias e capacidades atuais (KAPLAN e NORTON, 1997).

“O *BSC* enfatiza a necessidade de investir no futuro, e não apenas nas áreas tradicionais de investimentos, como novos equipamentos e pesquisa e desenvolvimento de novos produtos” (KAPLAN e NORTON, 2001:132).

Alguns indicadores podem ser apresentados: produtividade dos funcionários, índice de receita e vendas por empregado, grau de capacitação e qualificação de funcionários, grau de acessibilidade, disponibilidade, aprendizado, capacidade criativa, nível de experiência dos funcionários, grau de utilização de sistemas, acessibilidade de sistemas (utilização), perfil de competências, habilidades e carências dos funcionários, perfil estratégico das unidades de negócios, etc.

As estratégias para um desempenho de qualidade superior exigem investimentos significativos em pessoal, sistemas e processos que produzam as capacidades organizacionais necessárias. Os indicadores de resultados dessa perspectiva são um pouco menos desenvolvidos que as outras três, pois incluem índices agregados de cobertura de funções estratégicas, disponibilidade de informações estratégicas e nível de alinhamento de pessoal, de equipe, e de departamento, os quais são alinhados com os objetivos estratégicos.

#### 5.4 A INTEGRAÇÃO DAS QUATRO PERSPECTIVAS

A integração das quatro perspectivas do *BSC* apresentadas visa atender aos objetivos e metas definidos na missão e na visão da empresa, ainda sintetizam que o *BSC* traduz visão e estratégia em objetivos e medidas através de um conjunto equilibrado de perspectivas (KAPLAN e NORTON, 1997). O *scorecard* inclui medidas dos resultados desejados e dos processos capazes de assegurar a obtenção desses resultados desejados para um período futuro.

Um *BSC* bem sucedido é aquele que transmite a estratégia através de um conjunto integrado de medidas financeiras e não-financeiras, através da integração das medidas de integração da ferramenta com a estratégia: (a) relações de causa-e-efeito; (b) vetores de desempenho; e (c) relação com os fatores financeiros (KAPLAN e NORTON, 1997).

O *BSC* integra as medidas originadas da estratégia da empresa, levando em consideração a integração das quatro medidas básicas, as quais encontram-se baseadas na observação das medidas financeiras do passado e também se incorpora medidas de vetores financeiros futuros.

Tais vetores se originam das quatro perspectivas básicas da ferramenta: financeira, de cliente, de processos internos e do aprendizado e crescimento, sendo estas capazes de auxiliar na tradução da estratégia empresarial em objetivos e metas tangíveis (CELESTINO, 2003:56).

O *Balanced Scorecard* tem como foco operacionalizar a visão estratégica da organização em todos os níveis hierárquicos das empresas (KAPLAN e NORTON, 1996, 2001). A ferramenta de gestão *BSC* é capaz de corrigir a falta de alinhamento organizacional e capaz de transformar em ações as estratégias estabelecidas pelas empresas (KAPLAN e NORTON, 2006).

O *BSC* esclarece as prioridades da administração central da empresa, de modo que, sejam claramente comunicadas a cada unidade de negócio de apoio, assim como ao conselho de administração e aos principais clientes, fornecedores e parceiros. É uma forma de acompanhar como as prioridades da empresa estão sendo implementadas por cada uma das partes componentes (KAPLAN e NORTON, 2006).

O *Balanced Scorecard* dentro de uma organização trata-se de uma abordagem participativa que fornece um arcabouço para o desenvolvimento sistemático da visão organizacional. Torna a visão mensurável e a traduz sistematicamente em ações, distribuído através das várias perspectivas da ferramenta (RAMPERSAD, 2004).

O BSC complementa as medidas financeiras com avaliações sobre o cliente, identifica os processos internos que devem ser aprimorados e analisam as possibilidades de aprendizado e de crescimento, os investimentos em recursos humanos, sistemas e capacitação capazes de mudar as atividades (KAPLAN *apud* JÚLIO e NETO, 2002).

Goldszmidt (2003) apresenta uma análise dos fatores críticos para a busca pela implementação e uso do BSC, onde se apresentam fatores organizacionais, divididos em processos e cultura organizacional, estratégia e, sistemas de informação; bem como fatores relacionados a implementação e uso da ferramenta: consciência da real finalidade do projeto, individualização do projeto e do esforço necessário, liderança e apoio da alta administração, equipe de projeto, individualização do projeto, abrangência do projeto e projeto piloto, elaboração de indicadores, perfeccionismo e simplicidade, comunicação e disseminação, dinâmica da aplicação do BSC e, integração com os processos gerenciais.

Uma empresa que implementa a ferramenta sabe que é necessário ter bom desempenho em várias dimensões, e não só no aspecto financeiro, para conseguir êxito a longo prazo. Como benefícios adicionais, ele oferece uma visão sobre o futuro e um caminho para chegar até ele, o que o transforma em ferramenta de gestão.

## 5.5 GESTÃO ESTRATÉGICA E *BALANCED SCORECARD*

Estratégia é a escolha do caminho que uma organização deve seguir para se estabelecer, se desenvolver ou simplesmente manter-se no mercado. Relaciona-se à forma do comportamento das empresas na busca de uma melhor posição na competição empresarial, voltada para o futuro. “Estratégia é um padrão, isto é, consistência de comportamento ao longo do tempo” (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000:17).

Com a evolução dos tempos o termo estratégia, antes utilizados em outras áreas como a militar, foi adaptado ao âmbito da administração de empresas, para Schilling (2005) foi o momento em que ocorreram necessidades de estabelecer diretrizes formais de ação dentro do ambiente administrativo.

A definição de estratégia como plano empresarial apresenta o padrão de decisões em uma empresa que (1) forma e revela seus objetivos, propósitos e metas, (2) produz as principais políticas e planos para alcançar estas metas, e (3) define o negócio em que a empresa tem a intenção de estar e o tipo de organização econômica e humana que ela deseja ser (CHRISTENSEN, ANDREWS e BOWER., 1978:125).

O processo de formulação de estratégias consiste em adequar as capacidades internas da organização às oportunidades que despontam em seu ambiente externo, em busca do equilíbrio perfeito (CHRISTENSEN, ANDREWS e BOWER, 1978). A essência da estratégia reside em relacionar a empresa ao seu ambiente, visando buscar o equilíbrio entre esses fatores, o qual se busca através do planejamento estratégico.

Esse equilíbrio dos fatores que envolvem o ambiente da empresa para Oliveira (2005:87) é considerado como suas condições internas e condições externas. É realizada uma análise do ambiente em que ela se encontra, relacionando à forma como pretende manter essa conciliação entre a organização e este ambiente (MIGLIATO, 2004). Mais uma característica do planejamento estratégico, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) é que a organização está embutida em um ambiente que possui existência externa e independente. Visa ainda buscar explicar o que acontece nele e na empresa por meio de regulamentos e relações causais entre seus diversos elementos e forças, bem como visa explicitar as implicações do ambiente com as organizações nele inseridas (MIGLIATO, 2004).

O planejamento estratégico é um processo controlado e consciente de planejamento formal, decomposto de etapas distintas, cada uma delineada por *checklists* e apoiada por técnicas (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000). Visando aperfeiçoar a busca por alternativas estratégicas em condições de desconhecimento parcial, faz-se necessário ter um método prático de tomada de decisões estratégicas, dividido entre etapas e com listas de verificações (ANSOFF, 1977).

A ferramenta *BSC* visa auxiliar o gerenciamento e medição do desempenho das empresas. Segundo Celestino (2003) a medição significa atribuição de valor ao processo de eficiência objetivando o desenvolvimento e a eficácia. O *BSC* ainda auxilia na transformação



da missão, visão e valores, fatores estes que são componentes da estratégia, a serem viabilizados e transformados em ações, colocando em prática a estratégia da empresa.

No capítulo a seguir é apresentado o Método de Pesquisa utilizado no desenvolvimento deste estudo.

## 6 MÉTODO DE PESQUISA

Neste capítulo é apresentado o método científico utilizado na pesquisa. Nele se descreve a estrutura, a forma de coleta de dados e seu desenvolvimento, visando atingir os objetivos propostos no trabalho.

A abordagem utilizada no trabalho apresenta um caráter qualitativo visando proporcionar ao pesquisador maior compreensão do problema a ser enfrentado (MALHOTRA, 2001). Essa abordagem forma um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam traduzir e expressar o sentido dos fenômenos (MAANEN, 1979).

Esta abordagem apresenta adequação e utilidade no estudo das organizações, e oferece a possibilidade de maior compreensão de um fenômeno dentro do contexto em que este ocorre, tornando-se importante para pesquisas em ciências de caráter administrativo (GODOY, 1995). Apresenta ainda, uma melhor visão e compreensão do contexto do problema pesquisado (MALHOTRA, 1999).

A compreensão de um problema tem como meta torná-lo mais explícito ou construir hipóteses mais adequadas (VIEIRA, 2002), buscando o entendimento de seu comportamento através da confirmação de idéias preliminares, com complementação e aprimoramento (PINSONNEAULT e KRAEMER, 1993).

Segundo Neves (1996) a pesquisa qualitativa procura ser direcionada ao longo de seu desenvolvimento, apresentando um foco, ampliado e viabilizando a obtenção de dados descritivos mediante contato direto e interativo do pesquisador com a situação objeto de estudo.

Em relação ao tipo de tema a ser pesquisado e em função de seu contexto, será utilizada a estratégia de pesquisa de Estudo de Caso, a qual é voltada para as diversas áreas profissionais, dentre as quais a administração empresarial (YIN, 2001).

O Estudo de Caso é um estudo profundo e objetivo de um ou vários objetos, de maneira a permitir um conhecimento amplo e detalhado sobre o tema. Trata-se de uma forma de analisar casos de maneira detalhada e aprofundada, visando contribuir para aumentar o entendimento de fenômenos (GIL, 1999).

Yin (2001) faz uma comparação do método de estudo de caso com outros tipos de métodos e afirma que para a definição do método a ser usado é necessário avaliar os quesitos. Através da investigação, buscar respostas a questões do tipo “como?” e “por quê?”, as quais são perguntas explicativas e chaves, tornando o investigador um membro secundário no processo, com pequeno controle sobre os eventos e com foco em fenômenos inseridos em contexto da vida real.

O estudo de caso é caracterizado como um método de pesquisa empírica, onde se procura investigar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de ocorrência real, principalmente quando os limites entre este e seu contexto não estão evidenciados claramente (YIN, 2001).

As pesquisas ainda são classificadas conforme seus objetivos, os quais para Gil (2002), dividem-se em três grupos: (i) pesquisa exploratória: apresenta como objetivo a familiarização do pesquisador com o problema e o aprimoramento de suas idéias, visando construir hipóteses; (ii) pesquisa descritiva: descreve características de uma população ou fenômeno, ou também para determinar relações entre variáveis; e (iii) pesquisa explicativa: visa identificar os elementos que determinam a ocorrência dos fenômenos.

Neste trabalho será utilizada a pesquisa exploratória, a qual conforme Mattar (1996:18), “visa prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva”. Portanto, é apropriado para os primeiros estágios da investigação, uma vez que (i) a familiaridade, (ii) o conhecimento e (iii) a compreensão do assunto, por parte do pesquisador, ainda são poucos ou inexistentes.

Através da pesquisa exploratória torna-se possível adquirir maior conhecimento sobre o tema estudado, tendo o objetivo de torná-lo explícito ou construir hipóteses sobre este (MIGLIATO, 2004). Segundo Malhotra (2001), na pesquisa exploratória se torna possível o exercício da criatividade do pesquisador, que pode se beneficiar de entrevistas qualitativas aplicadas a pessoas especialistas sobre o assunto.

Na análise exploratória de dados a pesquisa deve ser orientada para o problema e não dirigida por uma ferramenta. O primeiro passo na busca de provas deve ter uma estrutura flexível e que viabilize a separação do imprevisível e o previsível (COOPER e SCHINDLER, 2003).

O caso trabalhado terá como unidade de análise o ambiente de diferentes empresas que optaram pela implementação da ferramenta *BSC* como forma de auxílio à gestão de seus negócios. Desta forma estar-se-á utilizando casos múltiplos para a realização do estudo. A escolha de tais unidades dá-se com base no critério objetivo deste trabalho, ou seja, empresas que utilizam o *BSC* como ferramenta de auxílio à gestão.

A disponibilidade de agenda dos respondentes e a conveniência da participação das unidades de análise da pesquisa são fatores que foram levados em consideração. Outro passo fundamental é que os respondentes de cada unidade de análise tenham conhecimento amplo ou mesmo acompanhado o processo decisório dentro da empresa pela opção do *BSC*.

Na pesquisa sobre a opção pela implementação do *BSC*, realizou-se uma investigação e identificação de características organizacionais e gerenciais que influenciaram na decisão pela opção de utilização dessa ferramenta. Conforme Yin (2001) foi realizada uma investigação das características significantes de eventos vivenciados, possíveis no Estudo de Caso.

## 6.1 DESENHO DE PESQUISA

Este estudo utilizará a estratégia de estudo de caso, uma vez que este possibilita tratar de um tema pouco pesquisado (YIN, 2001), sobre o qual ainda não há bibliografia significativa acumulada. O “estudo ajuda no desenvolvimento de hipóteses a serem verificadas em pesquisas futuras auxiliando na determinação de variáveis relevantes no estabelecimento de prioridades para elas” (MATTAR, 1996:16), e estará presente em todas as fases da pesquisa.

Visando atender aos objetivos propostos pelo trabalho, na busca de uma seqüência lógica da pesquisa, foi desenvolvido o desenho de pesquisa apresentado na Figura 9, onde são apresentadas as fases a serem seguidas.

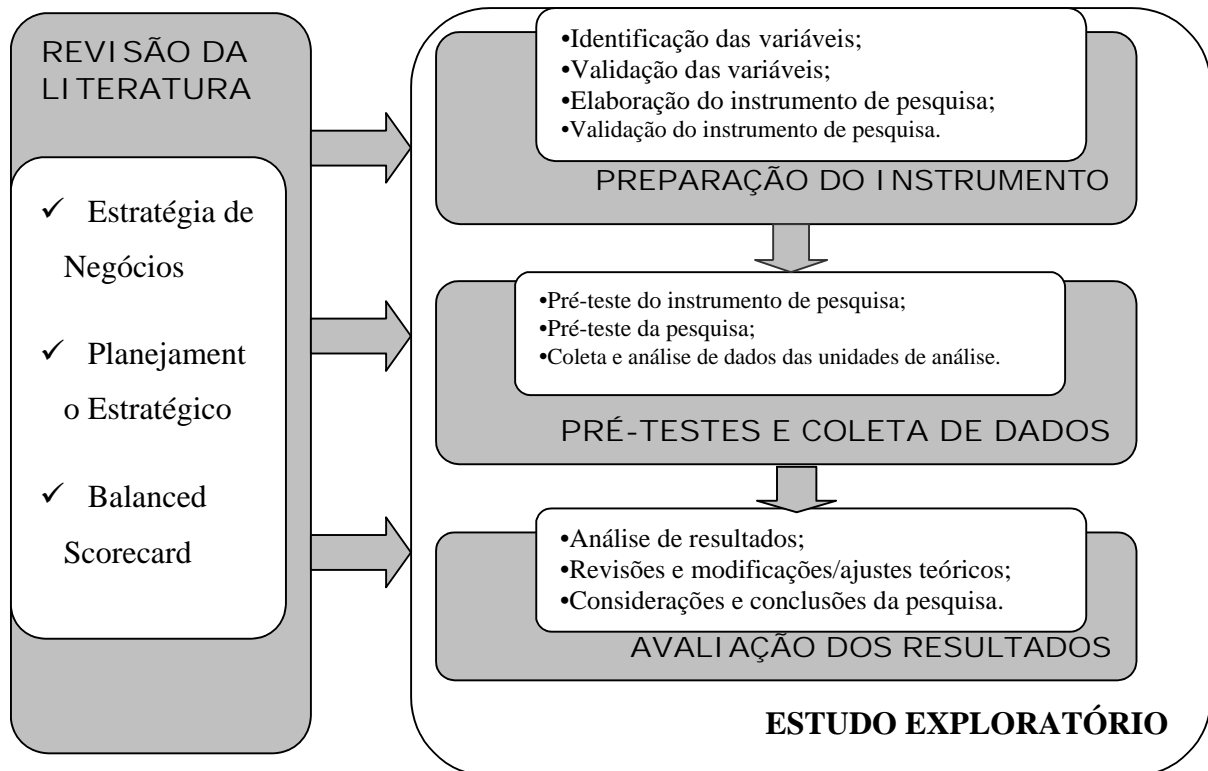


Figura 9 – Desenho de Pesquisa

Fonte: Autor (2006)

Este trabalho será desenvolvido em quatro fases: (i) revisão da literatura, (ii) preparação do instrumento de pesquisa, (iii) pré-testes e coleta de dados e, (iv) avaliação de resultados. Estas fases foram elaboradas observando o foco de um estudo exploratório, conforme as etapas descritas a seguir em ordem de execução, sendo:

- 1) **Revisão da literatura:** consiste na reunião de informações já tratadas por outros investigadores sobre o tema, visando esclarecer e definir com maior precisão o conteúdo teórico trabalhado. Com base na teoria foi possível identificar um jogo de proposições e circunstâncias que envolvem o tema e que serão utilizados para elaboração do instrumento de pesquisa. A Revisão encontra-se dividida em diferentes tópicos de pesquisa, os quais são ancorados e por autores-chave utilizados, conforme exposto no Quadro 5:

Tema	Autor
<b>Estratégia e Planejamento Estratégico</b>	Andrews (1980, 1987)
	Ansoff (1977,1965,1990)
	Azevedo e Costa (2001)
	Bethlem (2004)
	Certo e Peter (1993)
	Ghemawat (2000)
	Júlio e Neto (2002)
	Migliato (2004)
	Mintzberg e Quinn (2001)
	Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000)
	Oliveira (2005, 1999, 1998)
	Porter (2000, 1996, 1986, 1982)
	Tavares (2000)
	<b>Balanced Scorecard</b>
Campos (1998)	
Celestino (2003)	
Costa (2001)	
Kallás (2003)	
Kaplan e Norton (2006,2004-a,b, 2001,1997,1996,1993,1992)	
Olve, Roy e Wetter (2001)	
Prado (2002-a, b)	
Rampersad (2004)	
Salterio e Webb (2003)	
Scholey (2005, 2003))	

Quadro 5 - Temas e autores norteadores da pesquisa

Fonte: Autor (2006)

- 2) **Preparação do Instrumento:** foi realizada a identificação das variáveis presentes na pesquisa, sua validação, elaboração e validação do instrumento de pesquisa. Este realizou-se com base nos dados identificados durante a fase inicial de revisão da literatura, utilizando-se dos conceitos-chave: Estratégia, Planejamento e *BSC*, os quais estão ancorados nos autores expostos no Quadro 5;
- 3) **Coleta de Dados:** esta fase subdivide-se em etapas, sendo: (i) aplicação de pré teste do instrumento, realizado com especialistas na área de estudos abordada; (ii) aplicação do pré-teste da pesquisa, em uma das unidades de análise do estudo; (iii) coleta e análise de dados: consiste na efetiva aplicação do instrumento nas demais unidades de análise, através da realização de entrevistas abertas, as quais foram gravadas, para posterior análise dos dados coletados no estudo de caso. Foi utilizada a técnica da construção da explanação, analisando os dados do estudo, desenvolvendo idéias sobre este, e mesmo estabelecendo o domínio em momentos que os resultados da pesquisa possam ser generalizados (YIN, 2001);

- 4) **Resultados:** nesta fase ocorreu a finalização da pesquisa, onde: (i) inicialmente ocorreu a análise dos resultados dos dados coletados em etapa anterior; (ii) a partir dessa análise foi realizada: (a) revisão da padronização e formatação do trabalho de acordo com a ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas); (b) modificação teórica com base nas informações obtidas pela pesquisa, realizando ajustes, exclusões e/ou alterações necessárias nas referências bibliográficas elaborada e; (iii) elaboração das conclusões e considerações finais da pesquisa realizada, com base nos resultados, procurando apresentar sugestões de futuros trabalhos de forma a colaborar na continuidade de pesquisas nesta área.

## 6.2 ROTEIRO DA PESQUISA

Para a avaliação do instrumento de pesquisa foi criado um questionário específico com o objetivo de coletar informações que possibilitem o entendimento do tema pesquisado. Para isso foram considerados os temas Estratégia de Negócios, Planejamento Estratégico e *Balanced Scorecard*, conforme Quadro 6, utilizando alguns focos genéricos, para posteriormente detalhá-los.

<b>Foco</b>	<b>Questionamentos</b>
<b>Empresa</b>	Identificação e caracterização da empresa e dos entrevistados.
<b>Estratégia e Planejamento Estratégico</b>	Identificação de breve histórico do planejamento estratégico e da gestão estratégica dentro da empresa.
<b><i>Balanced Scorecard</i></b>	Identificar como foi o processo de decisão pela opção do <i>BSC</i> , quais os fatores que influenciaram e quais os motivos que levam empresas a optar pela ferramenta.
<b>Resultados</b>	Mapeamento dos motivos que levam empresas a optar pelo <i>BSC</i> como ferramenta de auxílio à gestão e finalizações da pesquisa.

Quadro 6 - Roteiro de Entrevistas

Fonte: Autor (2006).

De uma forma sucinta o roteiro é dividido em quatro focos: empresa; estratégia e planejamento estratégico; *Balanced Scorecard* e resultados. Tais focos encontram-se presentes na elaboração do instrumento de pesquisa.

### 6.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA

O instrumento é proposto como um roteiro de entrevista, tendo como finalidade analisar o papel de ferramentas de gestão estratégica, com ênfase especial na ferramenta *BSC*. Para a elaboração do instrumento foram utilizadas as chamadas questões de mensuração, as quais “incluem perguntas feitas diretamente aos respondentes e, viabilizam um estudo de observação, onde são registradas e avaliadas as considerações do pesquisador sobre o assunto estudado” (COOPER e SCHINDLER, 2003:76).

#### 6.3.1 Mensuração do Instrumento

Para as questões de mensuração foram utilizados três tipos de questionamentos no instrumento de diagnóstico, os quais são também utilizados como alicerce para os instrumentos gerais de pesquisas sobre gestão empresarial. O instrumento utilizado para avaliar os motivos que levam as empresas a optar pela utilização do *BSC*, foi estruturado com base nos três tipos de mensuração citados por Cooper e Schindler (2003).

Instrumentos deste tipo devem ser construídos com foco distinto no tipo de mensuração, sendo: (i) gerencial, onde são identificados os fatores básicos que caracterizam a unidade de análise e o perfil profissional do respondente que compõe a pesquisa; (ii) direcionamento, para investigar a questão em análise; e (iii) classificação, que visa identificar os processos de decisão que sustentam e suportam as estratégias (COOPER e SCHINDLER, 2003). O Quadro 7 apresenta a estrutura do instrumento em relação ao tipo de mensuração e contemplam os três tipos, onde a mensuração gerencial apresenta 9 questionamentos; a mensuração de direcionamento 7 questionamentos; e mensuração de classificação 10 questionamentos, observando a natureza de cada abordagem.



<b>Mensuração</b>	<b>(i) Gerencial</b>	<b>(ii) Direcionamento</b>	<b>(iii) Classificação</b>
<b>Objetivos</b>	Identificar o respondente e a empresa, visando traçar o perfil da organização, promovendo uma aproximação entre o pesquisador e a unidade de análise.	Investigar as ações da empresa quanto aos objetivos da implementação do <i>BSC</i> , e identificar práticas e estratégias utilizadas pela empresa.	Identificar e mapear os motivos que levaram a empresa a optar pelo <i>BSC</i>
<b>Processo</b>	Entrevistas com questões abertas.	Entrevistas com questões abertas, com o instrumento previamente revisado por especialistas.	Entrevistas com questões abertas e fechadas, com o instrumento previamente revisado por especialistas.
<b>Forma de Mensuração</b>	Descritiva	Descritiva	Descritiva.

Quadro 7 – Tipos de mensuração para avaliação da utilização da ferramenta *BSC*.

Fonte: Autor (2006)

Dessa forma, neste trabalho foram formuladas 26 questões no instrumento, baseados nos três tipos de mensuração descritos, sendo que a mensuração gerencial apresenta 9 questões que visam a identificação geral da empresa e do respondente. A mensuração de direcionamento apresenta 7 questões, visando classificar os registros como um todo no modelo de avaliação, trazendo uma visão das práticas e estratégias utilizadas pela empresa. A mensuração de classificação apresenta 10 questões que buscam esclarecimentos sobre os resultados da etapa de direcionamento da empresa quanto à decisão da opção (COOPER e SCHINDLER, 2003).

#### 6.3.1.1 Mensuração gerencial

A mensuração gerencial apresenta 9 questionamentos, através dos quais busca-se identificar aspectos relacionados ao negócio da empresa, visando trazer ao pesquisador uma visão abrangente da mesma, suas atividades, informações internas e de funcionamento, bem como fazer uma identificação do respondente da pesquisa. Isto viabiliza o entendimento e interpretação das dimensões de análise. O Quadro 8 apresenta os questionamentos desse tipo de mensuração.

Questionamentos	
01	Identificação da empresa.
02	Ramo de Atividade.
03	Data de fundação.
04	Tipo de empresa (quanto ao capital: S.A, Limitada, etc)
05	Faturamento anual.
06	Número de funcionários.
07	Forma de administração adotada pela empresa (familiar, societária).
08	Qual a estrutura hierárquica da empresa (presidência, diretoria, gerência)?
09	Características profissionais e gerenciais do entrevistado (cargo, tempo na função, etc)

Quadro 8 – Mensuração Gerencial do instrumento de pesquisa.

Fonte: Autor (2006)

Nessa mensuração se torna possível a aproximação do pesquisador com a unidade de análise e seu entrevistado. Neste momento é realizada a identificação de características, e do detalhamento do perfil da unidade de análise e do entrevistado, facilitando as etapas de direcionamento e classificação a serem realizadas.

#### 6.3.1.2 Mensuração de direcionamento

A mensuração de direcionamento tem o objetivo de verificar as ações que contribuem e apontam a realidade da empresa, a evolução da história e práticas utilizadas na busca da gestão estratégica. Para avaliação deste tipo de mensuração no Quadro 9, são apresentados 7 questionamentos visando identificar fatores e ações relevantes ao processo de tomada de decisão pela utilização do *BSC*.

Questionamentos	
10	Relacionar a história da empresa com seu planejamento estratégico.
11	Quais os motivos que levaram a empresa a adotar o Planejamento Estratégico?
12	Quais os modelos de ferramentas de gestão estratégica já utilizados pela empresa?
13	Nessas ferramentas estratégicas já adotadas pela empresa, quais os pontos fortes e fracos identificados?
14	Quais destas ferramentas adotadas foram antes do <i>BSC</i> e quais foram às ferramentas adotadas simultaneamente ao <i>BSC</i> ?
15	Atualmente, ainda há outras ferramentas de gestão sendo utilizada pela empresa?
16	Essas práticas e ferramentas já adotadas foram implementadas em sua totalidade ou abandonadas durante o processo?

Quadro 9 – Mensuração de Direcionamento do instrumento de pesquisa.

Fonte: Autor (2006)

Através da mensuração de direcionamento se busca investigar as ações, práticas de gestão estratégica utilizadas pela empresa e que fundamentaram a opção pela implementação do *BSC*.

### 6.3.1.3 Mensuração de classificação

A mensuração de classificação busca “esclarecimentos sobre os resultados da etapa de direcionamento, visando classificar os registros como um todo no modelo de avaliação” (COOPER e SCHINDLER, 2003:240). No caso deste trabalho onde a mensuração de direcionamento apresenta uma visão das práticas de gestão estratégica utilizadas pela empresa, a mensuração de classificação esclarece tais registros, fazendo um mapeamento e classificação dos motivos da opção pelo *BSC*. Foram elaboradas 10 questões descritivas, apresentadas no Quadro 10.

Questionamentos	
17	Houve algum processo de mudança, fusão, aquisição, mudanças e exigências de mercado, que motivou a empresa a optar por uma ferramenta de auxílio à gestão?
18	O que efetivamente (situações e circunstâncias) levou a empresa a optar pela utilização de uma ferramenta de auxílio à gestão?
19	Quais os motivos que levaram a empresa a utilizar o <i>BSC</i> ? Foi através de marketing, conhecimento sobre o assunto, exigência setorial, etc. Que fatores influenciaram na decisão?
20	Frente à existência de outras ferramentas, porque da escolha do <i>BSC</i> para ser utilizado na empresa?
21	Havia expectativas quanto à implementação do <i>BSC</i> , quando essa idéia de sua utilização foi vendida à empresa?
22	Quem foram esses facilitadores do processo de decisão do <i>BSC</i> ?
23	Houve uma pessoa-chave que tomou a decisão pela utilização ou ocorreu um consenso entre vários membros da empresa sobre a utilidade do <i>BSC</i> ?
24	Como os decisores pelo processo foram mobilizados pelo <i>BSC</i> ? Houve a participação em cursos, palestras ou demonstrações que mobilizaram o uso?
25	A alta direção e gerência compreenderam de forma clara o funcionamento do <i>BSC</i> . ( 1 ) de forma ampla, e ( 2 ) de forma parcial. Como ocorreu a capacitação para entendimento da ferramenta? Antes da sua implementação ( 1 ), durante sua implementação ( 2 ).
26	Algum comentário adicional sobre a opção dessa ferramenta?

Quadro 10 – Mensuração de Classificação do instrumento de pesquisa.

Fonte: Autor (2006)

O produto originado da aplicação desse instrumento de pesquisa visa atender ao objetivo geral da pesquisa, bem como seus objetivos específicos, ou seja, verificar os motivos que levam empresas a optar pelo *Balanced Scorecard* como ferramenta de auxílio à gestão.

Visando facilitar a visualização e localização da análise dos dados coletados é apresentada uma estrutura dos resultados obtidos no desenvolvimento da pesquisa, de acordo com os capítulos e sub-capítulos onde se encontram tais resultados, observando as mensurações expostas no método utilizado, que se apresenta no Quadro a seguir.

Questão	Mensuração	Capítulo	Título
01, 02, 03, 04, 05, 06, 07, 08, 09	Gerencial	8.1	Mensuração Gerencial: Perfil das Unidades de Análise
10	Direcionamento	8.2.1	A História da empresa e seu Planejamento Estratégico
11	Direcionamento	8.2.2	Motivos que levaram as empresas a adotar o Planejamento Estratégico
12	Direcionamento	8.2.3	Modelos de ferramentas de gestão estratégica já utilizados pelas empresas
13	Direcionamento	8.2.4	Pontos Fortes e Fracos identificados nas ferramentas estratégicas já adotadas pelas empresas pesquisadas
14	Direcionamento	8.2.5	Ferramentas adotadas antes e simultaneamente ao <i>BSC</i>
15	Direcionamento	8.2.6	A utilização de outras ferramentas de gestão, na situação atual
16	Direcionamento	8.2.7	Forma de implementação das práticas e ferramentas adotadas simultaneamente ao <i>BSC</i>
17	Classificação	8.3.1	Processos de impacto na empresa capazes de motivar a opção por uma ferramenta de auxílio à gestão
18	Classificação	8.3.2	Situações e circunstâncias que levaram a opção pela utilização de uma ferramenta de auxílio à gestão
19	Classificação	8.3.3	Motivos que levaram a empresa a utilizar o <i>BSC</i>
20	Classificação	8.3.4	Motivos da escolha do <i>BSC</i> frente à existência de outras ferramentas de auxílio à gestão
21	Classificação	8.3.5	Expectativas com relação ao <i>BSC</i> , quando a idéia foi repassada à empresa
22	Classificação	8.3.6	Facilitadores do processo de decisão do <i>BSC</i>
23	Classificação	8.3.7	Tomada de Decisão pela utilização do <i>BSC</i>
24	Classificação	8.3.8	Mobilização dos decisores
25	Classificação	8.3.9	Necessidades de capacitação para compreensão do funcionamento do <i>BSC</i> pela alta direção e gerência
26	Classificação	8.3.10	Comentário adicional sobre a ferramenta <i>BSC</i>

Quadro 11 – Norteadores da análise de resultados: IP x Mensuração x Capítulo

Fonte: Autor (2006)

#### 6.4 PRÉ-TESTES

Após a elaboração do instrumento de pesquisa o mesmo foi remetido para um pré-teste com profissionais da área, considerados como especialistas, os quais atuaram em implantações da ferramenta, com a finalidade de verificar se este mecanismo seria capaz de atingir a finalidade proposta nos objetivos geral e específico do trabalho.

Posterior ao pré-teste do instrumento de pesquisa foi realizado o pré-teste da pesquisa, o qual foi aplicado em uma das empresas objeto de estudo desse trabalho.

#### 6.4.1 Pré-Teste do Instrumento de Pesquisa (IP)

Para Cooper e Schindler (2003) a avaliação do instrumento tem como objetivos: (i) identificar problemas e erros que possam desviar o entendimento do texto e objetivos das questões, com a finalidade de corrigí-los e; (ii) verificar se o método adotado na pesquisa será capaz de proporcionar os resultados esperados.

O pré-teste do instrumento foi realizado com profissionais especialistas na aplicação do *BSC*, os quais possuem formação de curso superior na área de administração, pós graduação nas áreas de voltadas a administração e estratégia, e com experiência na utilização de ferramentas de gestão estratégica e, efetivamente na utilização e implementações do do *BSC*. Através do contato com estes profissionais foi possível obter uma noção mais precisa quanto à abordagem a ser realizada no instrumento de pesquisa, além da revisão bibliográfica.

Para a análise do instrumento o mesmo foi enviado a profissionais que atuaram em empresas, no momento da decisão e no processo de manutenção da ferramenta, sendo considerados como especialistas da área. Para designar estes participantes do pré-teste do instrumento, foi utilizado P1 para o primeiro e P2 para o segundo especialista respondente.

Os entrevistados nessa etapa do processo foram designados como especialistas respondentes, os quais foram contatados via telefone, momento em que se verificou a possibilidade de visita, agendando a mesma e, viabilizando a análise do instrumento.

As questões realizadas que viabilizam a análise do instrumento foram feitas com base nas três dimensões de mensuração propostas por Cooper e Schindler (2003). Essas avaliações são realizadas através de 14 questionamentos que utilizam escala Likert de avaliação, sendo: (0) não se aplica, (1) péssimo, (2) ruim, (3) a melhorar, (4) bom, (5) muito bom. Ainda os questionamentos 15 e 16 são de múltipla escolha, com as opções de resposta: Sim ou Não, e apresentam uma abordagem geral da pesquisa. Nas questões 17 e 18 exigem respostas descritivas, possibilitando que o entrevistado expresse sua opinião numa visão geral sobre o instrumento. Detalhes sobre o instrumento estão apresentados no Quadro 12.

N.	Questionamento	Avaliação					
		(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	O conteúdo está de acordo com o propósito do estudo						
2	A redação apresenta clareza						
3	A redação apresenta objetividade						
4	Relacionamento do objetivo das perguntas com o objetivo da pesquisa						
5	Abordagem dos temas é adequada						
6	A ordem é lógica						
7	A ordem é adequada						
8	Os temas abordados são adequados						
9	O formato do instrumento é adequado						
10	O tempo para preenchimento/entrevista foi adequado						
11	A divisão em três dimensões foi adequada						
12	É de fácil utilização						
13	É funcional						
14	É prático						
15	É útil						
		SIM			NÃO		
16	O instrumento atende as expectativas da pesquisa						
17	A disposição e os aspectos avaliados motivam o preenchimento do instrumento do início ao fim?						
18	Alguma questão poderia ser incluída ou excluída do instrumento? Qual (is)?						
19	Opinião geral, comentários, críticas, impressões pessoais e sugestões de melhorias ao instrumento.						

Quadro 12 – Avaliação do instrumento de pesquisa.

Fonte: Autor (2006)

Para P1, os 15 questionamentos avaliados pela escala Likert obtiveram 4 respostas em nível (4) bom e 11 em nível (5) muito bom, considerando que o instrumento atende as expectativas da entrevista. O mesmo sentiu-se motivado para responder do início ao fim o instrumento. Complementou ainda, que o envolvimento na pesquisa, e a análise e respostas ao instrumento tiveram aspectos positivos e importantes, considerando o momento como uma oportunidade para organizar o histórico do processo de desenvolvimento e implantação do planejamento estratégico e do *BSC* em sua mente e também dentro da empresa.

O segundo profissional respondente (P2) avaliou os questionamentos com 12 respostas em nível (4) bom e 3 respostas em nível (5) muito bom, considerando que o instrumento atende as expectativas da entrevista e que se sentiu motivado a responder o instrumento em função de sua abordagem. Ainda o profissional complementou que se trata de um instrumento capaz de possibilitar uma avaliação do processo de decisão pelo *BSC*.

As questões realizadas aos respondentes e respondidas através da escala Likert são ilustradas no Gráfico 1.

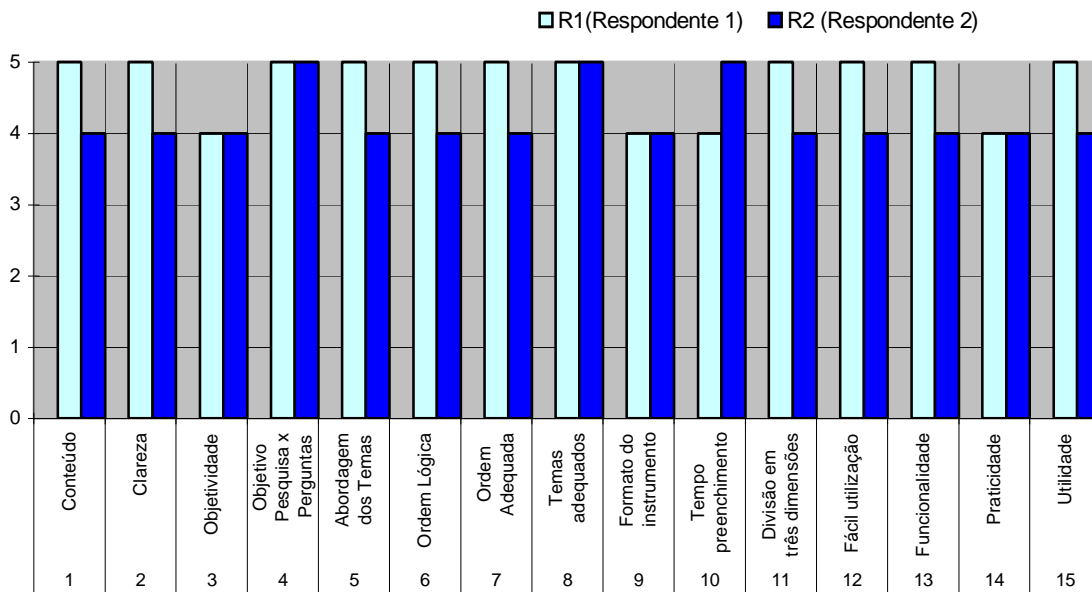


Gráfico 1 – Avaliação da Formulação do Instrumento de Pesquisa.

Fonte: Autor (2006)

O questionamento apresentado no item 4 (relacionamento do objetivo das perguntas com o objetivo da pesquisa) e 8 (temas abordados) foram considerados com grau (5) muito bom por ambos os respondentes. Para os questionamentos avaliados com grau (4) bom e (5) foram solicitadas sugestões de melhoria para ajustes quanto a aspectos de redação, objetividade e praticidade de aplicação.

Ambos os respondentes consideraram de nível 4 (bom) o questionamento 9 quanto o formato do instrumento. Com base nessas considerações observou-se o comentário adicional sobre a forma como este estava sendo apresentado. Quando da aplicação do IP o mesmo estava sendo levado pela pesquisadora, em 2 vias, uma sendo entregue ao respondente e outra ficando com o pesquisador para alguma anotação e acompanhamento da evolução da pesquisa, porém este apresentava as perguntas e linhas para respostas. Os respondentes consideraram que ao invés de linhas poderiam ser deixados somente espaços em branco, uma vez que o IP impresso servia para acompanhamento e anotações de esquemas ou situações, pois a íntegra da entrevista estava sendo gravada.

Ocorreram ajustes nos questionamentos: (7) mencionando exemplo de estrutura hierárquica; (15) houve complementação do questionamento enfocando possíveis ferramentas que se encontram em uso simultaneamente ao BSC; (19) inserção da citação do exemplo de

exigência setorial no questionamento; (26) inserção de níveis de resposta: 1 e 2, tornando a mesma mais precisa.

Foram revisadas a redação e objetividade. Através de pequenos ajustes de escrita e pontuação foram revistos nos questionamentos 06, 09, 16, 19, 25 e 26.

R1 fez algumas considerações, entre as quais que poderia ter sido abordados pelo IP o tema orçamento. Porém tal abordagem foi considerada desnecessária, uma vez que faz uma abrangência mais aprofundada da utilização da ferramenta, o que neste momento não é o foco na pesquisa.

#### **6.4.2 Pré Teste da Pesquisa**

A análise do instrumento de pesquisa foi realizada através do pré-teste deste em uma das empresas objeto da pesquisa. A aplicação do pré-teste serve como meio de redução de problemas relativos à viabilidade das respostas, seqüência de perguntas e significado de questões (SCHINDLER e COOPER, 2003).

A empresa utilizada nesta etapa foi designada de U1 (Unidade 1), atua no ramo de serviços, está no mercado gaúcho há 26 anos, possui uma estrutura composta por presidência, diretorias, superintendências, gerências, setores e unidades de serviços.

O primeiro contato com a empresa foi realizado via e-mail, e a partir desse momento foi identificado o nome do profissional que faria parte da pesquisa. O respondente da unidade U1 foi designado como R1, é o gerente de planejamento e marketing, atua há 4 anos na função, graduado em administração de empresas, foi um dos principais elementos no processo de decisão pelo *BSC*.

Inicialmente o instrumento de pesquisa foi enviado ao respondente via e-mail, para que este tivesse uma noção mais aprofundada da pesquisa. Após o envio foi marcada a entrevista. Chegando ao local da pesquisa o instrumento encontrava-se preenchido, o qual foi feito pelo gerente e mais um profissional que foi também foi um facilitador do processo, porém naquele momento esse segundo profissional não se encontrava na empresa. Cabe ainda



salientar que, as questões elaboradas no instrumento foram comentadas em reunião do comitê estratégico da empresa, quando da realização de reunião periódica daquela equipe.

Mesmo com o instrumento respondido, foram repassados pela pesquisadora e pelo respondente todos seus questionamentos, o que viabilizou uma visão bastante ampla e aprofundada do caso. A entrevista foi gravada e teve uma duração de aproximadamente 2:00 horas, tendo em vista que foram apresentadas situações práticas, bem como o sistema de gerenciamento e controle que auxiliam na atual evolução da ferramenta *BSC*.

Foi passado o histórico da empresa frente às decisões estratégicas, sobre os serviços prestados, bem como o instrumento de pesquisa, visando deixá-lo claro, redimindo qualquer dúvida. Concluiu-se a aplicação do instrumento impresso e com as gravações, visando tabular as respostas e elaborar os resultados da pesquisa.

O respondente avaliou como adequados os questionamentos, a distribuição e a seqüência dos mesmos, fazendo alguns comentários relativos à objetividade, os quais foram posteriormente observados e alterados no instrumento.

O respondente do pré-teste realizou uma avaliação positiva quanto à abordagem do trabalho, por se tratar de ser o primeiro a observar os motivos da utilização do *BSC*. Considerou como sendo um aprimoramento de aprendizado, uma vez que a pesquisa auxiliou a refletir e ordenar o processo histórico da evolução da estratégia, do planejamento estratégico e das ferramentas já utilizadas na empresa.

Com base na aplicação do pré-teste foram realizados ajustes na versão inicial do instrumento. O resultado da análise do pré-teste será apresentado na dissertação junto ao capítulo que trata da Caracterização e Análise das empresas que optaram pelo *Balanced Scorecard*, juntamente com os resultados obtidos nas demais unidades de análise.

Posterior a tais alterações foi possível partir para a aplicação do instrumento de pesquisa nas demais unidades de análise do estudo, viabilizando atender aos objetivos propostos no trabalho.

## 6.5 IDENTIFICAÇÃO DAS UNIDADES A SEREM ANALISADAS

As unidades de análise, ou seja, as empresas participantes do estudo, foram escolhidas com base no critério de que estas em algum momento de sua existência optaram pela utilização do *BSC*, independente de seu porte, sua área de atuação, tempo de mercado ou qualquer outro aspecto relacionado à característica específica da empresa, estas ainda, fazem parte do mercado gaúcho. A delimitação do universo da pesquisa consiste em explicar que fenômenos, coisas ou pessoas serão pesquisados, enumerando suas características comuns (LAKATOS e MARCONI, 2001).

O convite foi realizado às unidades de análise após a identificação da utilização da ferramenta pelas empresas. Essa identificação ocorreu através de informações obtidas por meio de profissionais, professores e mesmo informações gerais de mercado, sendo posteriormente realizado contato com profissionais responsáveis pela área administrativa das empresas.

Para obter as unidades de análise foram contatadas 12 empresas. Duas destas foram impossibilitadas de fazer parte da pesquisa, uma vez que a “implementação” do *BSC* não foi exercida de forma completa, mas utilizados apenas alguns indicadores. Em cinco empresas, foi realizado contato telefônico, identificando pessoas envolvidas do processo de decisão, e realizado o envio do Instrumento de Pesquisa via e-mail, para que estes tivessem uma noção mais aprofundada sobre a pesquisa. Após este contato os envolvidos não deram retorno, mesmo a pesquisadora tentando novo contato. Do cenário composto de 12 empresas portanto, permaneceram um total de 5 unidades que manifestaram interesse e apresentavam-se em condições de participar da pesquisa.

A caracterização e análise dessas unidades são apresentadas no capítulo a seguir.

## **7 CARACTERIZAÇÃO E ANÁLISE DAS EMPRESAS QUE OPTARAM PELO *BALANCED SCORECARD***

Com base no problema de pesquisa proposto por este trabalho, visando identificar os motivos que levam empresas a optar pela utilização do *BSC* como ferramenta de gestão estratégica, neste capítulo serão apresentadas as características e análises realizadas nas empresas utilizadas no estudo.

O instrumento de pesquisa proposto foi aplicado em 5 empresas, que atuam em diferentes setores da economia, viabilizando a exposição do mesmo a realidades distintas, bem como, de forma a possibilitar a identificação dos motivos que levam empresas a optar pelo *BSC* em contextos diferenciados. Essas empresas foram designadas no trabalho como unidades de análise.

As 5 unidades de análise (empresas) que fazem parte da pesquisa são: U1 (Unidade de Análise 1), U2 (Unidade de Análise 2), U3 (Unidade de Análise 3), U4 (Unidade de Análise 4) e U5 (Unidade de Análise 5), sendo que a empresa U1 é aquela utilizada no pré-teste da pesquisa. Salienta-se ainda, que após confirmação da participação das unidades de análise na pesquisa, para explanação no trabalho e definição, as mesmas foram expostas em ordem alfabética decrescente (pela razão social da empresa) e então classificadas como U1, U2, etc.

Os 7 respondentes que integram a pesquisa, responsáveis pela representação das unidades de análise são identificados como: R1 (Respondente 1), R2 (Respondente 2), R3 (Respondente 3), R4 (Respondente 4), R5 (Respondente 5), R6 (Respondente 6) e R7 (Respondente 7). Os respondentes R1 e R4 são os profissionais que avaliaram o instrumento de pesquisa (identificados na avaliação do instrumento como P1 e P2, respectivamente).

A classificação dos respondentes ocorreu de acordo com a seqüência das unidades de análise na pesquisa, sendo expostas em ordem. É necessário ainda, informar que os

respondentes R2 e R3 fazem parte de uma mesma unidade de análise: U2, e os respondentes R6 e R7 (participante somente de um questionamento) fazem parte da unidade de análise U5.

<b>Respondente</b>	<b>Unidade de Análise pertencente</b>
R1	U1
R2	U2
R3	U2
R4	U3
R5	U4
R6	U5
R7	U5

Quadro 13 - Respondente x Unidade de análise

Fonte: Autor (2006).

Ocorreu a aplicação do instrumento de pesquisa em cada uma das unidades de análise, sendo estas realizadas com executivos e profissionais que estiveram envolvidos e acompanharam o processo de opção e definição pela utilização da ferramenta.

## 7.1 BREVE HISTÓRICO DAS UNIDADES DE ANÁLISES

Neste momento é realizado um breve histórico das unidades de análise, de como foram realizadas as entrevistas, a forma como foram estruturados os contatos e a evolução da própria entrevista.

Maiores informações sobre as características das unidades de análise são apresentadas através do Quadro 14 - Perfil das unidades de análise, do capítulo 8.1 - Mensuração Gerencial.

### 7.1.1 Primeira Unidade de Análise – U1

A apresentação da primeira unidade é realizada junto ao item 6.4.2, do capítulo 6.

### 7.1.2 Segunda Unidade de Análise – U2

A segunda empresa analisada foi designada como U2, atua no ramo de serviços, está no mercado gaúcho há 9 anos, sendo composta por: conselho, presidência, gerência e coordenações.

Após o primeiro contato telefônico realizado, identificou-se a participação de dois profissionais: o atual coordenador de planejamento e o segundo, um dos principais elementos participantes do processo de decisão.

O primeiro respondente desta unidade de análise foi o coordenador de planejamento da empresa, que exerce a função há 3 anos, é graduado em administração de empresas e mestre em engenharia da produção, possui mais de 15 anos de experiência profissional na área de planejamento. O segundo respondente é profissional da área de estratégia e planejamento, com ampla experiência na área e, mestre em desenvolvimento de competências, atuou na função dentro da empresa por um período por 3 anos.

Para o primeiro respondente o instrumento de pesquisa foi enviado inicialmente via e-mail, para que este tivesse uma noção mais aprofundada da pesquisa. Após este envio, foi marcada a entrevista, que teve duração de aproximadamente 1 hora, não podendo ser concluída, em função da limitação do tempo do entrevistado (fato inesperado, interno da empresa).

A pesquisadora tomou conhecimento dessa limitação no início da entrevista e então ao iniciar teve-se a idéia de repassar todo o instrumento. O entrevistado avaliou que alguns elementos poderiam ser passados de forma genérica, e posteriormente serem detalhados via e-mail, o que viabilizaria responder ao instrumento de forma completa.

Foi repassado um pouco da história da empresa frente às decisões estratégicas, bem como o instrumento de pesquisa, visando deixá-lo claro, eximindo as dúvidas. Após a conclusão da entrevista, o entrevistado enviou o instrumento respondido de forma completa e mais detalhada para a pesquisadora.

A segunda entrevista foi realizada num tempo aproximado de 1 hora e 40 minutos, sendo gravada. Durante a aplicação o entrevistado teve uma visão das dimensões de mensuração da pesquisa, bem como uma visão do instrumento.

Ao concluir a segunda aplicação, o instrumento foi recolhido e juntado ao primeiro, para que fossem tabuladas as respostas, visando elaborar a análise e os resultados da pesquisa.

### **7.1.3 Terceira Unidade de Análise – U3**

A terceira empresa analisada nesta etapa U3, atua no ramo de serviços, voltados para a área de transporte e logística, está no mercado gaúcho há 39 anos, é composta por um conselho, diretor geral, diretorias de área, gerência e coordenadores.

O respondente desta unidade de análise foi o diretor administrativo da empresa, o qual exerce o cargo há 3 anos, é graduado em ciências contábeis, pós-graduado em finanças empresariais e, mestre em administração de empresas.

O primeiro contato foi realizado via e-mail, com o próprio participante da pesquisa e, principal elemento do processo decisório pela opção do *BSC* na empresa. Posteriormente a pesquisadora contatou via fone, agendando a entrevista com o respondente. Essa entrevista durou aproximadamente 1 hora e 20 minutos, sendo concluídas e eximidas as dúvidas nesse mesmo momento. A entrevista foi gravada.

Como realizado nas entrevistas anteriores foi repassado um pouco da história da empresa frente às decisões estratégicas, bem como o instrumento de pesquisa, visando deixá-lo claro, eximindo qualquer dúvida. Ao concluir as aplicações foi recolhido o instrumento para que fossem tabuladas as respostas visando elaborar a análise e resultados da pesquisa.

Durante a entrevista, na questão 34 (trinta e quatro) verificou-se a necessidade de incluir mais uma hipótese no instrumento de pesquisa: (3) em andamento, a qual se trata de uma opção para empresas que estão com o processo de implementação do *BSC* de forma bastante incipiente, e ainda por não ter sido atingido tal etapa.

#### 7.1.4 Quarta Unidade de Análise – U4

A quarta empresa analisada U4, atua no ramo industrial, voltado para a área petroquímica, está no mercado gaúcho há 30 anos. Sua estrutura administrativa e hierárquica é distribuída em 3 níveis, sendo composta por: diretoria, executivos e coordenações.

O respondente desta unidade de análise foi o assessor de planejamento, o qual exerce atividades na empresa há 25 anos, sendo mais de 10 anos na área de planejamento, e atua há 3 anos com o *BSC*. Este é graduado em Engenharia química, especialista em processamento petroquímico, cursos em gestão da informação e projetos tecnológicos e, desenvolvimento de executivos.

O primeiro contato foi realizado via e-mail, com o próprio participante da pesquisa e, um dos principais elementos do processo decisório pela opção do *BSC* na empresa. Em um segundo momento houve um contato via fone, onde foi agendada a entrevista com o respondente. A mesma foi gravada e durou aproximadamente 1 hora e 50 minutos. Neste caso o respondente não tomou conhecimento do instrumento de pesquisa antecipadamente.

Inicialmente utilizou-se o mesmo procedimento das entrevistas anteriores, repassando a história da empresa frente às decisões estratégicas, e o instrumento de pesquisa, visando esclarecê-lo e redimindo dúvidas. Posterior a esta etapa, deu-se início à entrevista através da aplicação do instrumento, que foi gravada. Ao concluir as aplicações foi recolhido o instrumento para que fossem tabuladas as respostas, visando elaborar a análise de resultados da pesquisa.

#### 7.1.5 Quinta Unidade de Análise – U5

A quinta empresa analisada, U5, atua no ramo de serviços, está no mercado gaúcho há 37 anos, e sua estrutura administrativa e hierárquica é formada por: conselho fiscal, conselho consultivo, presidência e superintendência.

O respondente desta unidade de análise foi o *controller* (atividade inclusa dentro da superintendência), o qual atua há 23 anos na empresa, é graduado em administração de

empresas e pós-graduado em finanças. No momento da análise das respostas e necessidade de esclarecimento no questionamento 13, foi contatado um consultor externo que auxiliou na elaboração do PE, e neste trabalho identificado como R7 (Respondente 7).

O primeiro contato foi realizado via e-mail, com o próprio participante da pesquisa e, um dos principais elementos do processo decisório da opção pelo *BSC* na empresa. Inicialmente o instrumento de pesquisa foi enviado via e-mail ao respondente, visando este tomar conhecimento do mesmo. Após esse envio o respondente, por motivos de limitações de tempo e agenda concluiu que poderia responder o mesmo através de e-mail, o que efetivamente ocorreu.

O profissional, após responder ao instrumento, remeteu-o à pesquisadora, visando que esta tomasse conhecimento e avaliasse necessidades de esclarecimentos e ampliações das respostas formuladas. A pesquisadora teve algumas dúvidas, as quais foram enviadas novamente para ao respondente, o qual as redimiu de forma satisfatória.

Para o esclarecimento realizado pelo consultor, houve sua explanação e resposta via e-mail, sendo participantes do contato (mensagem eletrônica): a pesquisadora, o *controller* da unidade e o consultor, o qual atua na área de estratégia e planejamento.

No capítulo a seguir inicia-se a análise da aplicação do instrumento de pesquisa, detalhando e apresentando os resultados encontrados.



## 8 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esse capítulo apresenta os dados obtidos nas entrevistas, sendo analisados a partir das três dimensões estabelecidas no instrumento de pesquisa. Baseando-se no problema de pesquisa e contemplando os objetivos do estudo, é realizada a descrição dos questionamentos, classificados conforme suas mensurações.

### 8.1 MENSURAÇÃO GERENCIAL: PERFIL DAS UNIDADES DE ANÁLISE

A mensuração gerencial da pesquisa visa traçar um perfil da empresa abrangendo seu ramo de atividade, idade, constituição quanto ao capital, faturamento médio anual, número de funcionários, estrutura hierárquica e cargo do entrevistado.

As 5 empresas pesquisadas estão em pleno processo de utilização do *BSC*, embora em fases e estágios de maturidade da ferramenta em momentos diferenciados. A identificação de características gerenciais foi realizada através de 9 questionamentos e viabilizou um mapeamento das empresas que optaram pelo *BSC*.

Essas unidades analisadas, apresentam aspectos diferenciados, porém viabilizam a demonstração da possibilidade de opção e utilização da ferramenta nos mais diferentes ramos, segmentos e tamanhos de empresas.

A apresentação dos dados é feita de forma condensada, através do Quadro 14: Perfil das unidades de análise, viabilizando uma visão mais abrangente das empresas pesquisadas.

<b>Unidades de Análise</b>	<b>U1</b>	<b>U2</b>	<b>U3</b>	<b>U4</b>	<b>U5</b>
<b>Ramo de atividade</b>	Transporte	Serviços	Transportes e Logística	Petroquímica	Serviços
<b>Tempo de Vida:</b>	26 anos	9 anos	39 anos	30 anos	37 anos
<b>Tipo de empresa:</b>	S/A	Associação sem fins lucrativos	S/A	S/A	Filantrópica
<b>Faturamento médio anual (R\$):</b>	46.000.000,00	-	70.000.000,00	7 a 8.000.000.000,00	-
<b>Número de funcionários:</b>	1067	31	500	950	455
<b>Forma de administração:</b>	Societária	Profissional	Societária, com Conselho Familiar	Societária	Profissional
<b>Estrutura hierárquica:</b>	Presidência, Diretorias, Superintendências, Gerência, Setores e Unidades de Serviços	Conselho, Presidência, Gerência e Coordenações	Conselho, Diretor Geral, Diretorias de área, Gerência, Coordenações	Diretoria, Executivos, Coordenações	Conselho Fiscal, Conselho Consultivo, Presidência, Superintendência
<b>Entrevistado / respondente:</b>	Gerente de Planejamento e Marketing	Coordenador de Planejamento e profissional da área	Diretor Administrativo	Assessor de Planejamento	<i>Controller e Consultor Externo</i>

Quadro 14 – Perfil das unidades de análise.

Fonte: Autor (2006)

Através dos itens identificados acima, no momento da aplicação do instrumento, foi possível realizar um breve resgate da história da empresa e algumas de suas características, bem como características específicas de suas áreas de atuação, principalmente no se que relaciona aos aspectos estratégicos.

## 8.2 MENSURAÇÃO DE DIRECIONAMENTO

Na mensuração de direcionamento é apresentada a análise de 7 questionamentos realizados aos entrevistados, buscando verificar todas as situações que cercaram a empresa até o momento da decisão pela opção pela ferramenta. Dessa forma tentou-se mapear as práticas e estratégias utilizadas pela empresa durante o período.

### 8.2.1 A História da empresa e seu Planejamento Estratégico

Esse questionamento buscou identificar dados possíveis para elaboração de um breve histórico do Planejamento Estratégico em cada uma das unidades de análise, o qual busca realizar a identificação da evolução do planejamento dentro da história da empresa e frente a sua evolução no tempo.

O Planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente (KOTLER, 1998) em que esta se encontra.

Verificou-se que das unidades analisadas, predominou o fato de que o planejamento estratégico foi adotado conforme a evolução da empresa no tempo. Das unidades analisadas, foram 3 delas que não apresentaram a utilização do mecanismo desde o início da história da empresa:

“Após 14 anos de existência da empresa surge o primeiro PE em 1994, anteriormente a empresa não via a necessidade de existência deste” (R1, U1).

“Após 25 anos de existência, em 2002 é realizado o primeiro planejamento, sendo este trienal” (R4, U3).

“...a empresa após 35 anos (2004) de administração empírica e de uma sobrevivência no mercado por meio de pioneirismo resolve adotar um planejamento...” (R6, U5).

A medida em que a empresa evolui no tempo torna-se necessário que se estabeleçam direções a serem seguidas, uma vez que enquanto não existem ferramentas formais as empresas apresentam-se completamente expostas aos acontecimentos externos e internos, sem diretrizes claras de atuação.

Na unidade U1 a história do planejamento evolui utilizando e adotando outras ferramentas de auxílio e desenvolvimento à estratégia. Etapas marcantes são verificadas no ano de 1994, quando se inicia a utilização do PE. Foi utilizada a matriz *SWOT*, e posteriormente em 1999, foi adotada a metodologia de desdobramento de diretrizes – GPD (Gerenciamento pelas Diretrizes), onde foram repensados a visão, missão e os valores da empresa. Em 2003 inicia-se a utilização do PEP (planejamento estratégico e participativo), sendo criado e adotado método interno, voltado para a realidade da empresa. Nos períodos de

2004 e 2005 a empresa dá seqüência à mesma metodologia, buscando ferramentas mais eficazes, período que se adota a ferramenta *BSC*.

“O primeiro planejamento estratégico foi elaborado em 1994, ocasião em que foram definidos a missão, a visão e os valores da empresa, e também elaborada a matriz *SWOT*...” “Novo processo em 1999, utiliza metodologia de desdobramento de diretrizes...” “Em 2003 inicia-se o Planejamento Estratégico e Participativo - PEP, método criado internamente...” “2004 e 2005 seguiram-se a mesma metodologia interna...” “Em meados de 2005 como evolução do PEP, o planejamento passou a ser repensado, tendo como princípio básico à utilização de ferramentas de controle mais eficazes...” “A visão da empresa, adaptada aos conceitos do Balanced Scorecard – *BSC*” (R1, U1).

Por outro lado, nas unidades U2 e U4 é apresentada como característica a relação da existência do planejamento estratégico simultaneamente ao início das atividades da empresa.

“A história da empresa nasce com o Planejamento” (R3, U2).

“Após 16 anos de história de empresa e de existência de planejamento estratégico...” (R5, U4).

A unidade de análise U4, mantinha um planejamento estratégico, porém era considerado sigiloso, não sendo as informações abertas e claras dentro da empresa:

“...planejamento estratégico, este confidencial e sigiloso, ...” (R5, U4).

A unidade U5 teve momentos marcantes em seu planejamento, sendo este redesenhado em 1992, visando torná-lo mais integrado e com a participação de maior número de envolvidos. Ocorre ainda nesta unidade mais uma fase que gera impacto direto no planejamento, o momento do processo da reengenharia. Esse processo consiste no redesenho radical dos processos de negócios com o objetivo de obter melhorias drásticas em três áreas: custos, serviços e tempo (HAMMER e CHAMPY, 1993).

A reengenharia é considerada como um processo mais avançado e eficiente que os programas de qualidade, os quais geralmente são chamados de melhoria contínua (KAPLAN e NORTON, 2004-b).

Ainda nesta unidade verificou-se a preocupação da empresa em manter-se sempre atualizada no mercado, procurando formas e alternativas de auxiliar a manter seu negócio ao longo do tempo.

“O processo de reengenharia auxilia na revisão e novo redesenho do PE da empresa, o qual existe até os dias atuais, e vem sendo acompanhado de ferramentas

e tendências de mercado que auxiliem em sua melhoria e acompanhamento” (R5, U4).

Analisando as unidades verifica-se que U1, U3 e U5 não utilizavam planejamento estratégico e vieram a adotá-lo de acordo com sua evolução no tempo, por necessidades e situações que se moldaram, enquanto as unidades U2 e U4 possuem tal ferramenta desde o início da história da empresa.

### **8.2.2 Motivos que levaram as empresas a adotar o Planejamento Estratégico**

São várias as situações que surgem numa empresa que a levam a optar por encontrar uma forma de auxílio em sua gestão. O planejamento estratégico possui um estreito vínculo com a administração estratégica, com a gestão e o processo estratégico, fazendo parte destes e, contribuindo com a gestão dos administradores na obtenção de resultados mais eficazes nas empresas (ALDAY, 2000). Através desse questionamento busca identificar o que levou as empresas a adotar o processo de planejamento estratégico.

Através dessa identificação foram observadas algumas questões, tais como: o planejamento ser visto como uma forma de viabilizar o desenvolvimento da missão e visão da empresa, como forma de mensurá-los em objetivos e metas. Também o planejamento é visto como uma forma de viabilizar a visão estratégica dentro da empresa. Alday (2000) considera este, como sendo um instrumento dinâmico de gestão, que contém decisões antecipadas sobre a linha de atuação a ser seguida pela organização no segmento de sua missão.

“...necessidade de utilização de ferramentas que propiciem a tomada de decisão baseada em indicadores atrelados aos objetivos e a visão estratégica da organização” (R1, U1).

“Em função do desenvolvimento da missão e visão, no momento da criação da empresa era necessário manter as metas monitoradas e acompanhadas” (R2, U2).

“...as pessoas que organizaram a empresa eram empreendedores e já tinham o processo de PE enraizado em suas mentes e estilos de administração” (R3, U2).

As respostas voltam-se para as circunstâncias impostas pelo mercado, exigências para que as empresas consigam se manter, necessidade de crescimento, acompanhamento de tendências, enfoque em melhoria de resultados, necessidade de manter competitividade e foco no cliente, bem como a criação de uma visão de futuro.

“... introdução de um novo paradigma gerencial, voltado para os resultados e focado no cliente/cidadão” (R1, U1).

“.. a empresa começou a crescer... e para sustentar esse crescimento, somente através de um crescimento bem estruturado, de objetivos estratégicos” (R4, U3).

“O motivo é a necessidade de negócios, de mercado, de ter uma visão de futuro, de procurar levar a empresa para um estágio de maior competitividade, crescimento, se preparar para as ocorrências que a gente pode enfrentar” (R5, U4).

“Exigências do mercado: perda da hegemonia e surgimento de concorrentes, necessidade de buscar um rumo para sua visão e missão através de ações” (R6, U5).

Observa-se que a necessidade da adoção do planejamento estratégico estava baseada em necessidades de estruturação da empresa, o tempo evoluía e o mercado exigia mudanças; as empresas precisavam adequar-se as situações internas e externas que vinham ocorrendo e gerando tais mudanças e necessidades; era necessário ordenar as idéias existentes.

Almeida (2003) define Planejamento estratégico como uma técnica administrativa que procura ordenar as idéias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia).

As empresas precisavam evoluir e se voltarem para a execução de suas estratégias, como forma de auxiliar no desenvolvimento de sua gestão, visando acompanhar essas exigências. Para Tavares (1991) as mudanças impostas pelo tempo ao ambiente externo e também interno das empresas mostram que as estratégias não podem ser imutáveis. Elas precisam mudar e evoluir, chegando à nova etapa do Planejamento Estratégico.

### **8.2.3 Ferramentas de gestão estratégica já utilizadas pelas empresas**

Fazendo um resgate da história das empresas com relação ao planejamento e sua gestão estratégica, foi possível identificar os modelos que as unidades utilizaram no decorrer de sua existência. O modelo de planejamento define as etapas do processo que foram adotadas, bem como as diferentes abordagens utilizadas.

A unidade de pesquisa U1 utilizou no período de 1994 a 2004 a ferramenta de Desdobramento das Diretrizes (*Hoshin Kanri*), o qual Silva (2003) apresenta como um

método focado em processos e não em resultados; sendo apresentados como forma de atingir resultados.

No período de 2003 a 2005 utilizou o Planejamento Estratégico e Participativo (PEP), o qual Matus (1996) define como forma de incorporar lógica para assegurar que as ações sejam organizadas dentro de uma concepção estratégica e participativa. Trata-se de uma proposta de planejamento mais voltada para práticas governamentais.

A partir de 2005 a unidade adota o *BSC* como sendo a ferramenta de auxílio ao planejamento existente.

A evolução da história de U2 encontra-se baseada na elaboração do planejamento estratégico quando do início das atividades da empresa no ano de 1997. Através dele foram definidos a missão, visão, valores, públicos-alvo e, diretrizes gerais para a atuação da empresa.

Em 1997 a empresa utilizou também, o modelo de Porter (1986) o qual destaca como fatores importantes: (a) entrantes (novos concorrentes); (b) poder dos compradores; (c) poder dos fornecedores; (d) ameaça de produtos substitutos; e (e) rivalidade entre empresas já existentes no setor. Com base nesses fatores tornou-se possível à empresa mapear seu cenário. Ainda utilizava-se a avaliação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Em 1999, o plano inicial foi revalidado e ampliado com a inclusão de ações estratégicas e indicadores. Porém era observada a falta de ferramentas de desdobramento dos objetivos em ações ou metas:

“Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças são macros, estão lá na ponta e daqui um pouco várias coisas acontecem e que atingem lá, mas e como eu vou mapear tudo isso?” (R2, U2).

As forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, tratam-se da definição da ferramenta *SWOT* (KOTLER, 2000). Naquele momento a empresa tinha a necessidade de acompanhar tudo o que pudesse afetá-la direta ou indiretamente, todos os fatores do ambiente que pudessem gerar impactos, sejam estes fatores internos ou externos. Ainda, a unidade U2 iniciou em 2002 o processo de implantação da ferramenta *BSC*.

Na unidade de análise U3 no ano de 1992 é adotada a Análise *SWOT*, a qual trata-se de uma ferramenta utilizada para avaliar os impactos das forças setoriais nas perspectivas de

valor (HERRERO FILHO, 2005). São utilizados ainda, alguns indicadores de performance, porém não ocorreu uma ampla utilização e aproveitamento dessas ferramentas.

“... esses indicadores não tiveram controle e acompanhamento de medições...”  
(R4, U3).

“A análise *SWOT* apresenta-se útil quando a organização consegue avaliar o que descobriu a partir de uma sondagem ambiental em termos das oportunidades que a organização pode explorar e das ameaças por ela enfrentadas” (JACKSON e DUTTON, 1988:370-387, apud ROBBINS, 2000). A necessidade de acompanhar e controlar os dados levantados são necessários, para que se consiga obter resultados com a ferramenta utilizada.

Ainda em U3, ocorre uma nova evolução na história estratégica da empresa quando da adoção do Planejamento Estratégico formal. Neste mesmo momento ocorre a adoção do *BSC*, no início de 2006.

Na unidade de análise U4 a utilização do planejamento estratégico se inicia em 1994, tendo um histórico de acompanhamento e revisões.

“...a empresa adotou modelo próprio, adequado à empresa e as suas atividades..., e estamos seguindo esse modelo, antes dele não havia propriamente algo mais estruturado como processo...” (R5, U4).

O controle, acompanhamento e evolução do planejamento estratégico criado pela empresa são realizados até os dias atuais. Para Certo e Peter (1993) o controle estratégico é um tipo de controle organizacional que se concentra na monitoração e avaliação do processo de administração estratégica para melhorá-lo e assegurar um funcionamento adequado.

Ainda no exercício de 2003, a U4 adotou a ferramenta do *BSC*.

Em U5 a utilização do planejamento estratégico ocorreu em período recente, no ano de 2004, momento este em que se inicia a utilização do *BSC*. Nesse período também é utilizada a análise das Cinco Forças de Porter, a qual determina o potencial de lucro final na indústria, sendo medido em termos de retorno a longo prazo sobre o capital investido (PORTER, 1986).

Por outro lado, o planejamento estratégico possui o foco de atenção da alta administração das empresas, voltando-se às medidas positivas que uma empresa poderá tomar para enfrentar ameaças e aproveitar as oportunidades que ocorrem em seu ambiente (ALDAY, 2000), viabilizando um desenvolvimento baseado no longo prazo.



Não somente com base no PE, a unidade necessitava de uma estruturação dentro da área de planejamento e gestão estratégica. Iniciava-se um período de reestruturação na empresa, optando esta por alternativas diferentes que fossem capazes de se complementar e, sendo voltadas para a área de gestão e planejamento.

“A empresa adotou no momento da implantação do PE e simultâneo início do *BSC* uma metodologia tradicional, ...usou uma metodologia “mista” de PE, mas entrou a análise das cinco forças do Porter também” (R7, U5).

A unidade buscava identificar fatores para melhorar seu desempenho. Em função disso a utilização das cinco forças competitivas era uma forma de auxílio, pois estas são capazes de determinar a rentabilidade de uma indústria.

Durante a pesquisa, observando as ocorrências nas unidades de análise, verifica-se o exposto no Quadro.

Unidade	Período	Ferramenta
U1	1994 a 2004	Gerenciamento pelas Diretrizes
U1	2003 a 2005	Planejamento Estratégico Participativo
U1	A partir de 2005	<i>Balanced Scorecard</i>
U2	Desde 1997	Planejamento Estratégico
U2	1997	Modelo das Cinco Forças de Porter
U2	1999	Análise <i>SWOT</i>
U2	2002	<i>Balanced Scorecard</i>
U3	1992	Análise <i>SWOT</i>
U3	2006	Planejamento Estratégico
U3	2006	<i>Balanced Scorecard</i>
U4	1994	Planejamento Estratégico
U4	2003	<i>Balanced Scorecard</i>
U5	2004	Planejamento Estratégico
U5	2004	Modelo das Cinco Forças de Porter
U5	2004	<i>Balanced Scorecard</i>

Quadro 15 – Modelos de ferramentas de gestão e planejamento utilizados

Fonte: Autor (2006)

Observou-se, portanto, o uso de diferentes ferramentas de gestão pelas unidades analisadas, bem como modelo de planejamento elaborado internamente na empresa.

#### **8.2.4 Pontos Fortes e Fracos identificados nas ferramentas estratégicas já adotadas pelas empresas pesquisadas**

Os modelos de planejamento estratégico e ferramentas estratégicas utilizados pelas unidades analisadas, anteriores a utilização do *BSC*, fazem parte de sua história frente ao tema estratégia. Tzu (2001) define o termo estratégia como sendo a possibilidade da sobrevivência ou a ruína de um negócio.

Em função dos diferentes modelos e ferramentas existentes e utilizados identificados através da pesquisa, os quais são voltados à busca de melhorias de resultados para as empresas, neste questionamento buscou identificar-se os pontos fortes e pontos fracos quando da utilização destes.

Na empresa U1, na utilização do Desdobramento das Diretrizes, identificou-se como ponto fraco a dependência da liderança dos dirigentes e da boa vontade dos responsáveis pelos planos de ação, para que fosse possível colocar as metas estabelecidas em prática. Identificou-se também a falta de controle e liderança sobre os resultados obtidos pela ferramenta.

“...o desenvolvimento dependia exclusivamente da liderança dos dirigentes e da boa vontade dos responsáveis pelos planos de ação. Outro ponto fraco foi à falta de liderança sobre os resultados do planejamento” (R1, U1).

Para a implementação do GPD é necessário que as pessoas da empresa estejam preparadas para aceitar o estabelecimento da gerencia funcional (gerenciamento da rotina), estabelecendo um sistema de padronização; e, posterior a isto, pode se determinar os valores (filosofia de administração), visão, estratégia e as diretrizes de longo e médio prazos e, anuais (CAMPOS, 1992). O controle e liderança por parte da alta administração são importantes para que se consiga estabelecer as diretrizes e metas e, obter os resultados esperados pelo que foi estabelecido.

A partir de 2003, com a utilização do PEP, verificou-se como ponto forte o aumento da massa crítica capaz de viabilizar e discutir as estratégias da empresa, melhorando o foco nos resultados. Matus (1996) define o PEP como sendo uma abordagem que busca compreender a realidade e, modificá-la, na busca dos resultados esperados pela empresa.

“A partir de 2003 um ponto forte foi o aumento da massa crítica para discutir a empresa com foco nos eixos estratégicos, bem como grande mobilização interna, cobrança interna de resultados” (RI, U1).

Ainda, um ponto fraco identificado no PEP é a permanência de alguns problemas de liderança da alta administração da empresa. O gerenciamento é um dos 11 passos fundamentais da ferramenta e é necessário na busca dos resultados para realização do plano de ação (MATUS, 1996). Para Juran (1990) não é possível obter controle e qualidade em um processo, se não houver a participação dos superiores, sendo que a capacidade destes em liderar pessoalmente é considerada uma das principais estratégias de um processo.

“Ainda nesta fase, percebe-se problemas de liderança da alta direção” (RI, U1).

Na unidade U2, a avaliação é feita com base na própria ferramenta do planejamento estratégico, o qual é considerado como uma ferramenta que se volta para as medidas positivas que uma empresa poderá tomar para enfrentar ameaças e aproveitar as oportunidades encontradas em seu ambiente (ALDAY, 2000).

“Planejamento Estratégico: pontos fortes: Análise de cenários, oportunidades, ameaças, visão macro do negócio; pontos fracos: dificuldade de visualização da estratégia e a integração com as ações, acompanhamento da execução do planejamento” (R3, U2).

O Modelo de Porter utilizado para mapear os cenários, baseia-se em clientes, fornecedores, produtos substitutos, novos entrantes e competidores (PORTER, 1980), para a empresa a ferramenta apresentou como ponto forte à possibilidade de discussão e reflexão de forma mais aprofundada de sua missão e da visão.

“Basicamente era o modelinho Porter bem clássico, de mapear os cenários: as oportunidades, as ameaças, as forças e fraquezas. E aí, uma formulação bem discutida da missão e da visão, houve bastante discussão sobre isso” (R2, U2).

Ainda o Modelo de Porter apresenta como ponto fraco a capacidade da estrutura em somente avaliar de forma macro, sem conseguir trazer maiores detalhes das situações. Mais um ponto fraco da ferramenta é não apresentar uma forma de desdobrar objetivos em metas e ações.

“...modelo anterior foi só um e ele ficou muito carente de ferramentas de desdobramento dos objetivos em ações, metas” (R2, U2).

O próprio planejamento estratégico da empresa, o qual possui o foco de análise na estratégia macro, é visto como sendo um ponto fraco, uma vez que não viabilizava o desdobramento das metas e ações estabelecidas pela empresa.

“(O planejamento estratégico) era realmente somente voltado para uma estratégia macro...” (R2, U2).

“...dificuldade de visualização da estratégia e a integração com as ações, acompanhamento da execução do planejamento” (R3, U2).

Na unidade U3 a utilização da análise *SWOT* é analisada tendo como ponto fraco a falta de correlação entre causa-e-efeito.. Uma vez que a esta ferramenta propõe a formulação de estratégia que busque atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas das empresas (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000), não focalizando as ações e suas correlações.

“Análise *SWOT* não apresentava uma correlação de causa-e-efeito, não havia controle dos indicadores” (R4, U3).

O modelo interno de planejamento estratégico criado pela unidade U4, é avaliado como tendo um ponto fraco e um ponto forte-chave:

“O modelo interno criado apresentava como ponto fraco à falta de acompanhamento dos resultados, de medição, enquanto agora com todas as evoluções o principal ponto forte é a capacidade de dar foco, de enxergar as relações de causa-e-efeito” (R5, U4).

O planejamento estratégico consiste no estabelecimento de metas e na formulação de planos para atingí-las. Utilizando o foco de atingimento deve se estabelecer um controle estratégico, o qual, para Certo e Peter (1993), consiste num tipo especial de controle organizacional que se concentra na monitoração e avaliação do processo de administração estratégica visando melhorá-lo e assegurar um funcionamento adequado.

Em U5 como a história do planejamento se inicia muito recentemente, não havia nem mesmo a utilização de outra ferramenta ou sistema de auxílio:

“Não há um histórico de existência de utilização de outras ferramentas ou técnicas adotadas pela empresa” (R6, U5).

De uma maneira geral, a análise dos pontos fortes e pontos fracos, identificados nos modelos e ferramentas estratégicas já utilizadas pelas unidades analisadas, são demonstradas no Quadro 16 abaixo:

<b>Unidade</b>	<b>Ferramenta</b>	<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
<b>U1</b>	Desdobramento de Diretrizes	Não apontados	Dependência da liderança dos dirigentes e da boa vontade dos responsáveis pelos planos de ação, falta de controle de resultados
<b>U1</b>	Planejamento Estratégico Participativo	Aumento da massa crítica	Alguns problemas de liderança da alta administração
<b>U2</b>	Planejamento Estratégico	Análise de cenários, oportunidades, ameaças, visão macro do negócio	Dificuldade de visualização da estratégia e a integração com as ações, acompanhamento da execução do planejamento
<b>U2</b>	Modelo de Porter	Discussão e a reflexão de forma mais aprofundada da missão e da visão	Capacidade da estrutura em somente avaliar de forma macro, sem conseguir trazer maiores detalhes das situações
<b>U3</b>	Análise <i>SWOT</i>	Não apontados	Falta de correlação de causa-e-efeito
<b>U4</b>	Planejamento Estratégico	Capacidade de dar foco, de enxergar as relações de causa-e-efeito	Falta de acompanhamento dos resultados, de medição
<b>U5</b>	Nenhuma	Não utilizado	Não utilizado

Quadro 16 – Pontos fortes e fracos dos modelos e ferramentas utilizadas

Fonte: Autor (2006)

Com base nesses dados verifica-se que na existência de ferramentas utilizadas anteriormente ao *BSC*, os pontos fortes mostram a visão mais crítica, a análise de cenários macros viabiliza serem realizadas discussões mais detalhadas sobre a empresa e sua estratégia viabilizando a possibilidade de foco. Enquanto a maior incidência é de pontos fracos, onde se demonstra a necessidade de uma forma mais detalhada e aprofundada de interpretação da estratégia, não somente através de uma visão macro, bem como a necessidade de relações de causa-e-efeito e formas de acompanhamento e medição de desempenho das atividades.

A possibilidade de criação de um maior foco pela empresa, pode ter viabilizado e facilitado à opção e a busca por ferramenta. Buscando suprir as necessidades identificadas nos pontos fracos surge à possibilidade de utilização de ferramentas que detalhem mais as atividades e ações das empresas.

### **8.2.5 Ferramentas adotadas antes e simultaneamente ao *BSC***

Através deste questionamento procurou identificar as ferramentas que fizeram parte da história das unidades e foram utilizadas simultaneamente ao *BSC*.

A compreensão do fluxo “missão, visão e estratégia” é fundamental para o desenvolvimento dos projetos do *Balanced Scorecard*. Sua compreensão possibilita construir a estratégia, os mapas estratégicos, os objetivos e os indicadores de desempenho. A utilização de ferramentas capazes de avaliar impactos e realizar análises nas indústrias são pré-requisitos para a elaboração do *BSC* (HERRERO FILHO, 2005).

Em U1 simultaneamente ao *BSC* foi utilizado o sistema de gestão de custos e análise de processos e, sistema de controle de gestão (SGE).

Gomes e Salas (2001) mencionam que a estrutura de controle de gestão deveria ser desenhada, de acordo com as variáveis-chave que são derivadas do contexto social e da estratégia definida pela empresa. É necessário que este sistema reflita o posicionamento estratégico da empresa visando contemplar os agentes envolvidos, de forma a influenciá-los em direção à estratégia (DIEHL e QUEIROZ, 2000).

Na unidade U2 o Modelo de Porter permaneceu sendo utilizado após sua implementação, como forma de acompanhamento. Bem como se deu continuidade à elaboração do planejamento estratégico anual.

“Anteriormente a utilização do *BSC* se utilizava o Modelo de Porter, o qual foi mantidas simultaneamente a utilização e implementação da ferramenta.” (R2, U2).

“O Planejamento Anual foi uma ferramenta utilizada anteriormente e durante o processo de implementação do *BSC*...” (R3, U2).

Para Herrero Filho (2005) a análise das forças competitivas de Porter, as quais atuam em determinada indústria (negócio ou setor de atividade) é um pré-requisito para a elaboração do *BSC*.

Em U3 simultaneamente não se utilizou nenhuma outra ferramenta, salvo o próprio planejamento estratégico criado pela empresa.

“Antes do *BSC* foi utilizada *SWOT* e indicadores, simultaneamente ainda nenhuma outra ferramenta” (R4, U3).

A unidade de análise U4 simultaneamente ao *BSC* não apresentou a utilização de nenhuma outra ferramenta:

“Antigamente não tinham ferramentas, se usavam registros, uma lista de coisas para fazer, mas nenhuma ferramenta, e atualmente somente o *BSC*” (R5, U4).

A situação da unidade U5 apresentava-se até determinado período de forma a contemplar somente fatores operacionais, não haviam ferramentas voltadas para o controle e gestão estratégicos da empresa. A evolução desta na utilização das ferramentas operacionais, e as necessidades impostas pelo mercado fizeram com que o sistema de qualidade da empresa começasse a evoluir, agregando-se sistemas de indicadores de desempenho desenvolvidos através da opção pela implementação do *BSC*.

“Anteriormente sistema de qualidade e utilização de relatórios, ferramentas de ISO, nada estratégico, simultaneamente ao *BSC* o sistema de qualidade evoluiu para um sistema de gestão com qualidade os indicadores desenvolvidos pelo *BSC* auxiliaram na melhoria na utilização de relatórios gerenciais” (R6, U5).

Ainda em U5 utilizou-se simultaneamente ao *BSC* o modelo de Porter, o qual para os projetos de *BSC* é importante por apresentar uma visão geral das principais características das forças competitivas e como estas afetam as perspectivas de valor do *BSC* (HERRERO FILHO, 2005).

### **8.2.6 A utilização de outras ferramentas de gestão, na situação atual**

Através desse questionamento buscou-se identificar a existência de outras ferramentas que são utilizadas e servem de apoio ao *BSC*, viabilizando melhorias e otimização ao processo estabelecido. A ferramenta *BSC* traduz os objetivos do mapa estratégico, os quais serão alcançados com base num conjunto de programas capaz de criar condições para que se realizem as metas de todos os indicadores (KAPLAN e NORTON, 2004-b). Tais programas podem ser viabilizados e buscarem auxílio em outras ferramentas de controle e gestão estratégica.

Com base na pesquisa identificou-se nesse caso que foram simultaneamente utilizadas na unidade de análise U1: (i) sistemas de gestão de custos e; (ii) sistema de análise de processos, ferramentas capazes de complementar e auxiliar na utilização do *BSC*:

“Atualmente e simultaneamente, de forma a auxiliar o *BSC*, a empresa utiliza sistema de Gestão de Custos e também de Análise processos” (R1, U1).

Os sistemas de gestão possuem o objetivo de consolidar e aglutinar as informações necessárias para a gestão das informações na empresa (PADOVEZE, 2004), o que pode viabilizar e facilitar a criação e acompanhamento dos indicadores.

A unidade de análise U2 apresenta diferentes ferramentas utilizadas simultaneamente ao *BSC*, tais como planejamento orçamentário, gerenciamento pelas diretrizes, gestão à vista. O planejamento orçamentário é um retrato fiel e antecipado do ambiente em que a empresa atua, é o mapa das ações operacionais em busca da tradução da estratégia (PRADO, 2004).

A metodologia de gestão à vista permite ao gerente, supervisor ou diretor da área acompanhar os resultados e priorizar ações de melhoria envolvendo colaboradores na identificação de problemas, análises de causas e estabelecimento de contramedidas (SIQUEIRA FILHO, 2003).

“Planejamento orçamentário voltado para as estratégias e visões estratégicas da empresa” (R3, U2).

“Gerenciamento pelas diretrizes: todas as ações procuram atender as diretrizes definidas; Gestão a vista: painéis de indicadores sinalizados por cores de acordo com o atingimento das metas...” (R2, U2).

A empresa utilizou-se do planejamento orçamentário e mais especificamente de seu planejamento financeiro tradicional, acrescentando leituras e projeções estratégicas, o tornando mais elaborado, o que é oriundo de uma forma educativa da organização, criando uma ferramenta de apoio às práticas estratégicas. As definições dos planos financeiros e orçamentários fornecem roteiros para atingir os objetivos da empresa (GITMAN, 2004).

Em U3, pelo fato da ferramenta ter um menor tempo de utilização, ainda não apresenta nenhum outro tipo de auxílio ou mesmo apoio.

“No momento nenhuma outra ferramenta (está sendo utilizada)” (R4, U3).

Nas unidades U4 e U5, são utilizados sistemas de gestão, de forma a contemplar a utilização da ferramenta *BSC*.

“Atualmente utiliza-se um sistema de gestão ERP (*Enterprise Resource Planning*), de forma a contemplar a ferramenta do *BSC*” (R5, U4).

“Para complementar e acompanhar a ferramenta, foi necessário a adoção de um Sistema de gestão, um ERP, visando contemplar todas as necessidades e perspectivas abordadas pelo *BSC*” (R6, U5).



Essas diferentes ferramentas utilizadas simultaneamente ao *BSC* nas diferentes unidades de análise que compõem a pesquisa, auxiliam em seu desenvolvimento e acompanhamento, e podem ser visualizadas resumidamente no Quadro 17. Os sistemas de *ERP* utilizado pelas unidades U4 e U5 tratam-se de sistemas capazes de auxiliar no planejamento dos recursos empresariais de que as empresas dispõem.

<b>Unidade</b>	<b>Ferramenta</b>
<b>U1</b>	Gestão de Custos; Sistema de Análise de Processos.
<b>U2</b>	Planejamento orçamentário; Gerenciamento pelas Diretrizes; Gestão à vista; Planejamento Financeiro.
<b>U3</b>	Não utilizado.
<b>U4</b>	Sistema de gestão ERP.
<b>U5</b>	Sistema de gestão ERP.

Quadro 17 – Ferramentas atualmente utilizadas simultaneamente a utilização do *BSC*

Fonte: Autor (2006)

Os sistemas de apoio à gestão têm como base as informações oriundas de processos e informações quantitativas geradas pelos sistemas operacionais (PADOVEZE, 2004), existentes internamente nas empresas.

Todas as unidades analisadas encontram-se em plena atividade voltando-se para a implementação e viabilização do *Balanced Scorecard*, buscando em alguns momentos apoio para operacionalizar e viabilizar o desenvolvimento da ferramenta.

### **8.2.7 Forma de implementação das práticas e ferramentas adotadas simultaneamente ao *BSC***

Na avaliação das práticas e ferramentas adotadas pelas unidades de análise foi avaliado o grau de maturidade dessas ferramentas, sejam elas em momento anterior ou simultaneamente ao *BSC*. Cada ferramenta utilizada por uma empresa é envolta de processos e etapas evolutivas capazes de colocá-las em prática e funcionamento.

Visando identificar essas práticas e ferramentas, foi utilizado o questionamento: essas práticas e ferramentas já adotadas foram implementadas em sua totalidade ou abandonadas durante o processo?

As unidades U1, U2 e U4 encontram-se em processo evolutivo de implantação, em andamento. Porém estas se tratam de tipos de mecanismos que possuem atualizações constantes, fazendo com que sua evolução seja de forma prolongada e tenha que ter acompanhamento constante.

“Encontram-se em uso e em processo de expansão” (R1, U1).

“Encontram-se em processo de implantação, dos indicadores e iniciativas” (R2 e R3, U2).

“As ferramentas são recentes, então esse: “implementadas em sua totalidade” não ocorrem, elas ainda estão em andamento” (R5, U4).

Algumas das ferramentas ainda não tiveram tempo suficiente para serem implementadas em sua totalidade, ou mesmo serem criadas e inseridas na realidade das empresas, como no caso da unidade U3 que iniciou seu processo em 2006. A unidade U5, que permanece utilizando ferramentas implantadas anteriormente ao *BSC*, teve a conclusão do processo inerente a estas e, atualmente passam por processos de acompanhamento.

“Encontram-se em pleno curso, em processo de implementação” (R4, U3).

“As ferramentas existentes vêm de antes do *BSC* (programas, etc) e foram implementadas em sua totalidade e mantidas” (R6, U5).

Neste momento verificou-se que de uma maneira geral todas as empresas estão em pleno processo de implementação e expansão na utilização dessas ferramentas auxiliares e complementares ao *BSC*.

### 8.3 MENSURAÇÃO DE CLASSIFICAÇÃO

Após a mensuração de direcionamento, onde foram analisadas as situações que cercaram a empresa até o momento da decisão e opção pelo *BSC*, se inicia a análise dos resultados da mensuração de classificação, onde foram utilizados 11 questionamentos.

Essa mensuração buscou identificar os processos e situações que cercaram as unidades analisadas, de forma a detalhar e facilitar a compreensão dos fatores que levaram a opção ao *BSC*.

#### **8.3.1 Fatores motivacionais capazes de mobilizar a empresa na opção por uma ferramenta de auxílio à gestão**

Esse questionamento buscou identificar se ocorreu alguma situação de impacto na empresa capaz de motivar a busca de uma ferramenta como o *BSC*. Para viabilizar a obtenção da resposta de forma mais clara e abrangente, foram citados como exemplos de mudanças situações de fusão, cisão, aquisição e exigências de mercado.

Como exemplo de situações de impactos ocorridas em empresas, pode ser citado o processo de fusão, que Kaplan e Norton (2004-b) expõe da empresa *St. Mary's Duluth Clinic Health System*, onde o hospital *St. Mary's* fundiu-se com a clínica de várias especialidades *Duluth Clinic*. Na busca de uma abordagem que visasse atingir dois objetivos críticos que a empresa enfrentava em função do processo de fusão; fortalecer as margens e proporcionar melhor atendimento aos pacientes, a mesma optou pela implementação do *BSC*.

Nas empresas analisadas os fatores identificados foram: (i) necessidade da empresa apresentar-se mais eficiente; (ii) acompanhamento do crescimento imposto pelo mercado; (iii) continuidade de processo de mudança da empresa, principalmente utilizando o foco da necessidade da profissionalização da administração empresarial; (iv) evolução e atualização das empresas, frente à utilização de técnicas adequadas; (v) necessidade de mudança da cultura organizacional da empresa; (vi) necessidade de utilização de metodologias de gestão que auxiliassem na identificação de visão, missão, valores; (vii) melhoria na comunicação interna da empresa.

No caso de U1, a unidade tinha necessidade de adotar ferramentas que viessem a propiciar a tomada de decisões de uma forma mais precisa e com base em fatores atrelados à sua realidade, ou seja, atrelados a seus objetivos e à visão estratégica da organização. A empresa buscava de alguma forma encontrar maneiras de tornar-se mais eficiente para conseguir posicionar-se diante de novos rumos e horizontes que vinha enfrentando. Para o contexto empresarial Schmitz (1996) utiliza o conceito da eficiência coletiva, a qual é vista como uma estratégia e diz que competir em mercados globalizados exige cooperação, visando o desenvolvimento da empresa e seu envolvimento com o ambiente.

“Na verdade o que motivou foi à ineficiência geral” (R1, U1).

Na unidade U2 o principal fator foi o crescimento da empresa frente ao mercado, bem como o crescente interesse pela atividade frente à inexistência de técnicas de análise e acompanhamento de resultados.

“A motivação ocorreu em função de uma crise de crescimento, era necessário que a empresa se posiciona-se frente ao crescimento que vinha enfrentando, era necessário encontrar formas de atuação e controle das atividades frente a esse crescimento...” (R2, U2).

A unidade U3 passava por um processo de mudança administrativa, buscando a profissionalização da empresa, visando migrar de uma forma de administração familiar para uma administração profissionalizada. A busca de uma ferramenta visava encontrar formas de auxílio no desenvolvimento de indicadores de performance, capazes de alinhar as estratégias traçadas, gerar relações de causa-e-efeito, a qual para Kaplan e Norton (2001) consideram como sendo um princípio que permite integrar o *BSC* da empresa com sua estratégia e, também encontrar formas de controlar as ações, visando dar seqüência ao processo que se iniciava.

“O processo de mudança pelo qual a empresa atravessava, a necessidade da profissionalização da empresa e a busca de posicionamento diante do mercado” (R4, U3).

É necessário que uma empresa que busca deixar de ser um negócio familiar, tenha definido sua visão e o delineamento das estratégias para atingir esta. O exemplo do *case* da *Thornton Oil Corporation*, cadeia de postos de combustível, que deixava de ser um negócio familiar para se converter em grande empresa, definiu sua visão e como estratégia para alcançá-la, buscar a excelência em marketing e promover o crescimento do negócio de alimentos, quando esse negócio (KAPLAN e NORTON, 2004-b).

A unidade U4 não enfrentava grandes necessidades, mas buscava diante do mercado ferramentas atualizadas, capazes de trazer e agregar maiores benefícios às atividades da empresa.

“Não (houve nenhum processo de grande impacto), apenas foi uma evolução de trabalho dentro da cultura que a empresa já vinha cultivando e ainda permanece cultivando” (R5, U4).

As mudanças organizacionais que a unidade U5 vinha tentando elaborar em seu ambiente, tinham como foco ultrapassar as idéias do estilo passado de administrar e, incrementar ferramentas e técnicas que visassem acompanhar as tendências e exigências do mercado atual.

“Houve mudanças na cultura da organização, a qual entendeu que era preciso cercar-se de novas metodologias de gestão que identificassem sua missão, visão e valores e, principalmente orientasse e comunicasse horizontal e verticalmente a toda entidade seus propósitos” (R6, U5).

Ainda a mudança organizacional é caracterizada como sendo a transição de uma situação para outra diferente, significando adaptação, renovação e revitalização de um processo ou situação (CHIAVENATO, 2004).

Na análise dos dados obtidos com este questionamento, é possível verificar que cada uma das unidades buscava atender a uma determinada necessidade. Identifica-se que cada empresa apresentava um grande objetivo, de uma forma geral, embora com particularidades específicas e distintas.

### **8.3.2 Situações e circunstâncias que levaram à opção pela utilização de uma ferramenta de auxílio à gestão**

Este questionamento utiliza um enfoque prático e detalhado das situações e circunstâncias que levaram as empresas a optar por uma ferramenta de auxílio na gestão. O detalhamento das situações é um foco importante, permitindo que seja avaliada a real situação de opção pelo *BSC*.

Na unidade U1 verificou-se a falta de ferramentas de acompanhamento, que focassem a estratégia e o desempenho da empresa, capazes de acompanhar atividades e que

conseguissem medir os resultados desta. A empresa necessitava reagir e responder as mudanças de ambiente e exigências oriundas do mercado em que se encontrava inserida.

Eram necessárias formas de viabilizar sua estratégia, visando trazer respostas às atividades por ela realizadas, bem como fazer o acompanhamento. Esses fatores eram essenciais para conseguir manter-se no mercado e buscar incrementos de recursos em seus negócios.

“Falta de ferramentas de acompanhamento, de feedback e controle estratégico, de comunicação e gestão da estratégia, possibilidade de incremento de recursos em função da melhoria do desempenho geral” (R1, U1).

Esta unidade manteve-se no mercado durante longo período sem a necessidade de grandes controles e ferramentas para acompanhar seu resultado e crescimento estratégico. Porém, atingiu determinado momento em que houve essa necessidade visando conseguir manter-se no mercado.

A exemplo da unidade U1, da utilização do *BSC* como auxílio a gestão estratégica, pode-se citar a empresa *Handleman Company* gestora e distribuidora de música pré-gravada no mundo, a qual enfrentava um momento de declínio e precisa voltar a posicionar-se e para manter a liderança da categoria e concentrar suas estratégias para aumentar valor para os acionistas (KAPLAN e NORTON, 2004-b). Neste momento, ocorreu a necessidade de criação de estratégias capazes de criar condições para alavancar as competências essenciais da empresa, dessa forma identificando os principais objetivos estratégicos ao longo das quatro perspectivas de seu mapa estratégico corporativo, baseado na adoção do *BSC* (KAPLAN e NORTON, 2004-b).

Na unidade U2 verificou-se a necessidade de acompanhar o crescimento, o qual veio de uma forma rápida e inesperada, fazendo com que a empresa não tivesse uma estrutura estratégica e administrativa adequada para tantas exigências e atividades.

Tendo em vista ainda, a necessidade de focar nas estratégias, visando alinhá-las a novas maneiras de pensar e agir administrativamente, principalmente no que se voltava à idéia de expansão da atividade, era necessário alinhar a estratégia, fazer análise de seus componentes e buscar sua integração com a execução e com as atividades da empresa, de uma forma eficiente.

Um fator importante no processo foi a recomendação da utilização por parte dos conselheiros da empresa, uma vez que estes já utilizavam em suas empresas de origem a ferramenta e possuíam experiência com esta, mesmo essas empresas sendo de diferentes segmentos e atividades.

Outro motivo encontra-se ancorado na possibilidade de ter uma consultoria especializada em *BSC*, e que atuaria no processo de forma voluntária, sem apresentar custos e ônus para a empresa. Tal fato ocorreu em função dos próprios conselheiros da empresa, que já conheciam a consultoria para viabilizarem esse acesso.

“o crescimento...”, “... o conselho recomendou que a organização experimentasse...”, “...foram disponibilizados consultores voluntários, especializados...”, “Então um motivo foi que a organização precisava responder ao crescimento que estava tendo e da forma como estavam organizados seus processos não daria conta. E a outra razão que fortemente impulsionou é que o conselho gestor recomendou que a organização experimentasse, visse” (R2, U3).

“Necessidade de acompanhamento da execução e do resultado das ações planejadas, visando o alcance da visão e missão da organização. Oportunidade de ter uma consultoria voluntária de *BSC* (Symnetics)” (R3, U2).

A evolução da utilização do *BSC* o mapa estratégico. Este reúne padrões e diferentes itens do *balanced scorecard*, sendo aplicado nos mais diversos tipos de segmentos de empresas, apresentando a cadeia de causa-e-efeito que conecta os resultados esperados com seus respectivos vetores ou impulsionadores (KAPLAN e NORTON, 2004-a).

A unidade U3 passava por necessidades e mudanças bastante complexas. A mesma não estava habituada a observar ou ter estratégias, apenas reagia ao mercado. Eram necessárias as práticas e ferramentas de gestão e administração estratégica, que fossem claras, lógicas, de fácil controle, explicação e interpretação, viabilizando desta forma o desdobramento da estratégia. Outro fator importante foi a necessidade de comunicação da empresa, tanto da estratégia como também de suas atividades.

Exemplo de necessidade de mudanças, visando a adoção de estratégias e de reação ao mercado, foi o caso o da empresa *Saatchi & Saatchi* grupo de comunicação francês, que em determinado momento obrigou-se a tomar iniciativas diferenciadas em função de seu crescimento e teve que optar pela adoção de estratégias e ferramentas para seu controle. A empresa cresceu e evoluiu sem possuir uma estratégia unificadora. Cada agência do grupo possuía seu próprio estilo de administrar, sem tomar conhecimento dos resultados da corporação (KAPLAN e NORTON, 2004-b). Para isso a empresa sentiu a necessidade de

adotar uma ferramenta estratégica, visando acompanhar essas mudanças impostas pelo mercado.

A empresa buscava formas de auxílio na gestão e na medição de seu desempenho, através de técnicas e ferramentas que viabilizassem esse retorno. Pelas situações descritas pelo respondente a empresa precisava reestruturar-se, traçar de forma clara e objetiva suas estratégias, fato que ocorreu. Porém, a partir daí era necessário traçar seu planejamento, seus objetivos, metas e ações.

“Uma das circunstâncias práticas é a questão de ter uma clareza, uma divulgação de tudo o que acontece... Uma ferramenta de gestão como essa, você consegue estabelecer *standard* e uma forma uniforme de comunicação do resultado... Basicamente o que mais motivou foi à clareza dos fatos..., capaz de estabelecer premissas... O *BSC* apresenta parâmetros, metas” (R4, U3).

A unidade U4 apresentava uma situação administrativa mais confortável, possuía planejamento estratégico de forma a acompanhar a história da empresa e, tinha estratégias claramente definidas. Então a empresa buscava melhorias, não bruscas ou fundamentais, mas mudanças incrementais, que viessem a auxiliar no desempenho das atividades que já vinham sendo realizadas, monitoradas e medidas.

Conforme a literatura o *BSC* é uma ferramenta de gestão estratégica que apresenta vantagens em seu contexto. Visando estas, a empresa buscou agregá-las as suas atividades, dessa forma buscando trazer um maior alinhamento com a estratégia, buscando dar um foco mais específico nas atividades e melhorando a comunicação da empresa.

“...vimos no *Balanced Scorecard* essas vantagens do método, que era: dar foco, melhorar a comunicação, fazer um alinhamento... Um pouco diferente, a situação tava lá fora. Não a situação não estava ruim. Nós iríamos continuar assim, então nós olhamos lá fora e vimos que tem uma ferramenta que se aplica e que tem vantagens” (R5, U4).

O mapa estratégico é capaz de fornecer aos empregados uma percepção clara de como suas funções estão ligadas aos objetivos gerais da organização, definem os objetivos de crescimento da receita, mostram as relações de causa-e-efeito dos resultados obtidos pelas melhorias efetuadas, enfim mostram como a organização converterá iniciativas e recursos em resultados tangíveis (KAPLAN e NORTON, 2001).

Na unidade U5 verifica-se a ocorrência de vários fatores que influenciaram a empresa a buscar auxílio de uma ferramenta. Também se trata de empresa oriunda de uma situação



administrativa complexa, passando por fase de mudanças em sua gestão e em sua forma de administrar.

Existiam vários fatores em que a empresa precisava encontrar alternativas e formas de auxílio na melhoria de sua gestão e definição de seus passos, tendo como objetivo seu foco estratégico. Dentre esses fatores encontra-se a competitividade de mercado: a empresa vinha atuando de forma soberana, sem concorrência, frente a este. Porém ocorriam mudanças, o mercado começava a mudar, havia o surgimento de concorrentes e então a exigência de que a empresa tomasse uma postura frente a essa nova situação, antes que viesse a perder fatia de mercado e a posição ocupada.

A empresa precisava conhecer e refletir seus propósitos, compreender suas atividades, seus objetivos, definir seu foco, sua forma de atuação, buscar entender e definir seus próprios propósitos, conhecer-se internamente, buscar ainda mais detalhes do mercado em que atua frente à realidade que se delineava.

Era necessário também encontrar uma forma de alinhamento de seus projetos e idéias com suas atividades, procurando trazer melhoria de processos e de resultados. Os objetivos e resultados precisariam ser acompanhados e medidos de uma forma eficiente, para serem utilizados na busca de melhorias para a empresa.

Havia ainda, a necessidade de transformar os objetivos e metas estratégicas em ações, através da criação de indicadores e metas, que fossem capazes de viabilizar as estratégias traçadas. Para Kaplan e Norton (2004-b) o *BSC* é capaz de traduzir os objetivos do mapa estratégico em indicadores e metas. Para isso seria também necessária a existência de uma boa comunicação interna na empresa.

“Concorrência acirrada, baixo entendimento dos propósitos da entidade, conhecer seus fatores críticos de sucesso, manutenção do seu *market-share*, necessidade de comunicar estratégias, melhoria operacional e dos resultados e ausência de uma métrica capaz de responder se os seus objetivos estratégicos estavam sendo bem sucedidos” (R6, U5).

O *BSC* viabilizou o desenvolvimento do conhecimento e aprofundamento em diversas áreas da gestão, dentre elas a cultura organizacional, podendo auxiliar nos processos de mudanças internas no ambiente empresarial. Inicialmente tratava-se de uma ferramenta destinada a melhorar a mensuração dos ativos intangíveis da organização. Sua evolução passou a constituir-se numa poderosa ferramenta capaz de descrever e implementar a

estratégia (KAPLAN e NORTON, 2004-b), facilitando o desenvolvimento das empresas e sua evolução, baseado na capacidade de execução efetuada pela empresa.

As situações e circunstâncias de uma maneira geral podem ser visualizadas no quadro 18:

<b>Situações e circunstâncias que levaram a utilização do <i>BSC</i></b>	
U1	Mudança do ambiente, exigências de mercado que geraram a necessidade de acompanhamento e medição de resultados de forma precisa e detalhada na empresa;
U2	Recomendação do conselho, focado na necessidade de acompanhar o crescimento imposto pelo mercado;
U3	Mudança na forma de administração, surgindo a necessidade de utilização de práticas e ferramentas de gestão, acompanhamento e administração estratégica;
U4	Busca de melhorias incrementais, focadas no desempenho e atividades da empresa;
U5	Mudanças na forma de administração oriunda das exigências do mercado, gerando a necessidade de ferramentas e técnicas de auxílio à gestão.

Quadro 18 – Situações e circunstâncias que levaram a utilização do *BSC*

Fonte: Autor (2006)

Cada uma das unidades analisadas apresentou situações ou circunstâncias que levou ao uso e opção por uma ferramenta de gestão estratégica, buscando melhorias, auxílio ou mesmo desenvolvimento de forma e técnicas de acompanhamento.

### **8.3.3 Motivos que levaram a empresa a utilizar o *BSC***

As empresas possuem situações, realidades, características e atividades diferenciadas, tendo dessa forma motivos diferentes para agir frente ao mercado, porém alguns focos podem ter a tendência a objetivos semelhantes, como a busca de alternativas viáveis de transformar a estratégia em ações. Estas alternativas visam a implementação da estratégia, a qual consiste na etapa em que a empresa coloca em ação as estratégias desenvolvidas e, que emergiram de etapas anteriores durante o processo de administração da estratégia (CERTO e PETER, 1993).

Nesse questionamento observou-se que, em algumas situações ratificaram-se as posturas apresentadas no questionamento anterior, na identificação das situações e circunstâncias que levaram as empresas a optar por uma ferramenta de auxílio à gestão.

Foi realizada a identificação dos motivos que levaram as empresas a buscar o *BSC* como ferramenta de auxílio à gestão. Nesse momento ocorreram diferentes situações, porém o

conhecimento da ferramenta por parte de membros da empresa, em 3 das unidades, foi muito importante e relevante para a tomada de decisão.

O conhecimento da ferramenta por parte de um dos membros da equipe da gerência de planejamento da unidade U1 foi o que desencadeou o processo internamente. A equipe baseada no conhecimento teórico procurou formas de certificar-se da utilização deste, realizou contato e visitas a uma empresa reconhecida no mercado e que vinha utilizando com êxito o *BSC*, auxiliando e viabilizando o Comitê Estratégico a mobilizar a Diretoria Executiva da empresa.

A necessidade de focar na estratégia e no desempenho da empresa, uma vez que esta precisava mudar e obter resultados para conseguir acompanhar as tendências do mercado, alinhar a organização à estratégia, bem como acompanhar as atividades desenvolvidas pela empresa e medir seus resultados, foi o foco para utilização do *BSC*.

“Através do conhecimento específico de colaboradores da empresa, estudiosos dos diversos modelos de Planejamento Estratégico, especialmente do *BSC*. Além disso, foram realizadas a empresas reconhecidas como líderes de mercado, especialmente nos processos de gestão empresarial, feita pelo corpo diretivo e gerencial da empresa” (R1, U1).

A capacidade de traduzir a estratégia em termos operacionais e, a capacidade de alinhar as atividades da organização à estratégia são dois dos princípios básicos das organizações que possuem seu foco voltado para a estratégia (KAPLAN e NORTON, 2001).

A unidade de análise U2 necessitava monitorar e acompanhar de forma eficiente suas metas estratégicas, segundo Bezerra Filho (2002) a eficiência é a relação entre o volume de recursos consumidos e o volume de recursos produzidos, visando alcançar um melhor desempenho das ações de uma organização.

O monitoramento a ser realizado necessitava ocorrer através de indicadores capazes de acompanhar o desempenho da empresa. Havia uma necessidade de mensuração de indicadores qualitativos, de forma a realizar um alinhamento e melhorias das atividades fim da empresa; era necessário que esta monitorasse e avaliasse sua estratégia. Kaplan e Norton (1997) definem que a introdução do *Balanced Scorecard* cria um papel em nível corporativo, capaz de monitorar e avaliar a estratégia da empresa

O início do processo dá-se em função de recomendações de membros do conselho da organização, uma vez que estes já tinham experiência com a ferramenta e vinham utilizando

em suas empresas. A partir desta recomendação houve a oferta de assessoramento e consultoria voluntária na implementação e acompanhamento da ferramenta por parte de consultoria especializada no assunto.

“Fator nº 1: indicação do conselho; Fator nº 2 o fato dos consultores serem voluntários, pessoalmente, não era a empresa, eram eles que estavam se colocando à disposição.... a disponibilidade dos consultores e da empresa em customizar a experiência conosco, de uma organização de terceiro setor, sem fins lucrativos” (R2, U2).

“Necessidade de uma ferramenta para gerenciar as ações estratégicas da organização. Alguns executivos e conselheiros conheciam e utilizavam o *BSC*” (R3, U2).

Na terceira unidade de análise U3, verificou-se a necessidade de dar seqüência ao processo de mudanças visando fundamentalmente o processo de profissionalização da administração da empresa; havia também a necessidade de se estabelecerem formas de acompanhamento e mensuração de atividades e indicadores. Tornava-se necessário que a estratégia fosse transformada em atividade de todos os membros da empresa, sendo este, segundo Kaplan e Norton (2001) um princípio da organização focada em sua estratégia. Havia necessidade de acompanhar e colocar em prática as estratégias traçadas. O conhecimento da ferramenta por parte de membro da empresa, foi o fator que deu início ao processo de definição para utilização do *BSC*.

“...eu insisti e argumentei, que das técnicas de desdobramentos da estratégia a mais afamada, a mais reconhecida é o *BSC*,...” “Mas enfim, foi demonstrado que essa era uma metodologia muito aplicada por diversas áreas, havia tecnologia já disponível, então seria a mais adequada...” “É fácil de controlar, fácil de explicar, é de uma lógica...” “Eu conhecia e eu expliquei, eu vendi a necessidade porque achei que era importante” (R4, U3).

Na unidade U4, havia conhecimento por parte de membro da equipe de planejamento, o qual vislumbrou a possibilidade de agregar valor e melhorias aos negócios e atividades da empresa, uma vez que esta se preocupa em estar sempre em busca de ferramentas que auxiliem a gestão.

“Conhecimento sobre o assunto, que acho que começou comigo, que comecei a prospectar o que tem por ai, sempre acompanhando. Os fatores que influenciaram é saber que era um marco que ia nos favorecer, a favorecer o processo do planejamento” (R5, U4).

A busca de melhorias capazes de auxiliar no desempenho das atividades que já vinham sendo realizadas, monitoradas e medidas, buscando trazer um maior alinhamento com a

estratégia, visando dar um foco mais específico nas atividades e melhorando a comunicação da empresa. O *BSC* criou condições que possibilitou o alinhamento dentro da empresa dos recursos organizacionais, visando o foco intenso da implementação e desenvolvimento da estratégia (KAPLAN e NORTON, 2001).

O conhecimento de membro da equipe foi importante, porém ainda a participação deste em eventos que mostravam e divulgavam a ferramenta foi um fator considerável para a opção e utilização da mesma em U4.

A unidade de pesquisa U5 estava no início de um processo de mudança bastante forte em sua administração, buscava se estruturar e, por consequência, acompanhar e medir seus resultados. A empresa tinha conhecimento que possuía uma base de dados capaz de gerar informações, porém era necessário adquirir métodos capazes de auxiliar nessa necessidade.

“O *BSC*, tanto na visão da consultoria como da controladoria da entidade é a ferramenta adequada nesse caso, devido a sua simplicidade e oportunidade de utilização. A entidade mantinha todos os dados necessários à medição dos seus fatores críticos de sucessos em uma base de dados, faltando somente o aporte de conhecimento da metodologia do *BSC* aos gestores e sua implantação” (R6, U5).

O processo de mudança no qual a empresa estava submetida exigia desta a capacidade de adaptação e acompanhamento de suas atividades e resultados, integrando diferentes áreas e temas que envolvem a empresa, de forma a ocasionar o desenvolvimento dos processos críticos para a estratégia. Para Kaplan e Norton (2001) a arte da estratégia consiste em identificar e buscar excelência nos processos críticos que mais reforçam a criação de valor de forma a gerar retornos para a empresa.

De uma maneira geral identificaram-se motivos em cada uma das unidades analisadas que optaram pelo *BSC* como ferramenta de auxílio à gestão, os quais vão desde a busca de resultados até o aperfeiçoamento destes e de técnicas já utilizados, conforme Quadro 19.

Unidade	Descrição
U1	Necessidade de apresentação e melhoria de resultados
U2	Decisão da alta administração de forma a acompanhar o crescimento do mercado
U3	Acompanhamento e evolução do processo de mudança que a empresa atravessava
U4	Forma de agregar valor à empresa e aos processos e técnicas já utilizadas
U5	Necessidade de apresentação de resultados, acompanhando o crescimento do mercado e as mudanças por ele exigidas

Quadro 19 – Relação dos motivos gerais identificados em cada unidade, que levaram a utilização do *BSC*

Fonte: Autor (2006)

Dentro dessas linhas gerais observadas, os entrevistados apresentaram de forma detalhada cada um dos motivos que levaram ao uso do BSC, conforme Quadro 20.

Unidade	Motivo	Descrição
U1	1	Conhecimento da ferramenta por parte de membro da empresa;
	2	Observação direta de empresas que utilizavam o BSC;
	3	Necessidade de foco no desenvolvimento das estratégias da empresa;
	4	Necessidade de melhoria nos resultados da empresa;
	5	Necessidade de alinhamento estratégico;
	6	Necessidade de melhoria no desempenho da empresa;
	7	Necessidade de acompanhamento das atividades exercidas dentro da empresa;
	8	Necessidade de medir resultados da empresa.
U2	9	Recomendações por membros da diretoria
	10	Consultoria voluntária na área de BSC
	11	Monitorar e acompanhar de forma mais eficiente suas metas estratégicas
U3	12	Evolução e acompanhamento do processo de mudança da empresa;
	13	Necessidade de acompanhamento das atividades exercidas dentro da empresa;
	14	Necessidade de medir e acompanhar o desenvolvimento da empresa;
	15	Necessidade de acompanhar e colocar em prática as estratégias traçadas pela empresa;
	16	Conhecimento teórico da ferramenta por parte de membro da empresa;
U4	17	Conhecimento da ferramenta por parte de membro da empresa;
	18	Busca de ferramentas de auxílio e melhorias do processo de gestão;
	19	Busca de maior alinhamento estratégico;
	20	Necessidade de melhoria no desenvolvimento e acompanhamento das atividades da empresa;
	21	Necessidade de melhoria na comunicação interna da empresa;
U5	22	Necessidade de acompanhamento e medição de resultados;
	23	Necessidade de definição e estruturação de resultados;
	24	Necessidade de acompanhamento do processo de mudança da empresa.

Quadro 20 – Relação dos motivos que levaram cada unidade a utilização do BSC

Fonte: Autor (2006)

Os motivos apresentaram-se diferenciados, de acordo com as necessidades e o momento que cada empresa vinha atravessando, porém buscavam melhorar o desenvolvimento de sua gestão. Esses motivos identificados, podem ser ancorados nos princípios básicos das organizações focalizadas na estratégia definidos por Kaplan e Norton (2001): (i) traduzir a estratégia em termos operacionais; (ii) alinhar a organização à estratégia; (iii) transformar a estratégia em tarefa de todos; (iv) converter a estratégia em processo contínuo e; (v) mobilizar a mudança por meio da liderança executiva.

### 8.3.4 Motivos da escolha do *BSC* frente à existência de outras ferramentas de auxílio à gestão

As empresas devem efetuar uma avaliação de suas estratégias e seu planejamento estratégico, recorrendo a instrumentos capazes de perceber o todo, ou seja, aspectos relacionados às características organizacionais internas e ao ambiente externo que as envolvem (DETONI, ENSSLIN e SALGADO, 1996).

Frente a um mercado com diversificadas opções de ferramentas que atuam no âmbito estratégico e auxiliam as empresas de forma a mensurar a aplicabilidade de suas estratégias, este questionamento busca identificar os motivos que levaram as empresas a optar especificamente pelo *BSC*. Esta é uma ferramenta utilizada para definir, coordenar e supervisionar a implementação da estratégia dentro de uma empresa (KAPLAN e NORTON, 2006).

A unidade de análise U1 define o *BSC* como sendo de fácil entendimento, o que viabiliza manter o espírito participativo proposto pela ferramenta de planejamento (PEP) que já vinha sendo utilizada, a facilidade que a ferramenta apresenta de acompanhamento do planejamento estratégico, bem como o acompanhamento dos indicadores definidos capazes de mensurar e acompanhar as ações e metas, que fazem parte do processo definido pela empresa.

“Pois seus princípios básicos (do *BSC*) são de fácil entendimento, tornando possível manter o espírito participativo, pressuposto do PEP. Além disso, permite a todos verificarem o estágio do planejamento e o quanto está contribuindo para atingir as metas propostos a cada um dos intervenientes no processo” (R1, U1).

Em U2 os motivos da escolha pelo *BSC*, e não opção pela utilização de outra ferramenta, envolvem-se com as premissas básicas já apresentadas, de que a empresa buscava monitorar e acompanhar de forma eficiente suas metas estratégicas, visando reagir às mudanças e evoluções impostas pelo mercado. Porém a opção pelo *BSC* em detrimento de outras ferramentas ocorre com base: (i) na objetividade e facilidade da ferramenta; (ii) na recomendação do conselho e, (iii) no assessoramento e consultoria voluntária estendida à empresa.

“Flexibilidade da ferramenta; objetividade com que se consegue traduzir estratégia em plano, objetivo em ação; sugestão do Conselho Deliberativo por ser a ferramenta utilizada em algumas empresas dos empresários que formam o

conselho, oferta de assessoramento voluntário da consultoria de *BSC*” (R2 e R3, U2).

A U3 considera como principal fator de opção a facilidade da ferramenta, sendo considerado sua aplicação, seu controle e utilização como formas que viabilizaram a opção pelo *BSC* e não por outra ferramenta. Esta vinha auxiliar de forma considerável a empresa que iniciava um processo diferenciado daquele que estava habituado a vivenciar e, auxiliaria no complexo processo de mudança que vinha enfrentando.

“Trata-se de uma ferramenta que apresenta fácil controle e fácil explicação” (R4, U3).

Na unidade de análise U4 não ocorreram comparações com outras ferramentas, uma vez que a empresa já apresentava um histórico de utilização e acompanhamento de ferramentas estratégicas existentes e emergentes no mercado. Trata-se de uma empresa que possui experiência na utilização do planejamento estratégico, e a mesma viu no *BSC* uma forma de auxiliar e melhorar as formas de colocar a estratégia em prática.

“A gente nem sequer comparou (com outras ferramentas), foi feita a escolha e nem comparamos”. Como a gente falou no começo, se tem, primeiro é preciso que a gente tenha um processo de PE, isso é o essencial, então nos facilitou todo o resto, nós só precisávamos..... O *BSC* é uma forma de colocar a estratégia em prática. ... Queria era colocar outros indicadores além dos financeiros e que achavam que seriam úteis dentro do negócio. Mas ai tem toda uma evolução que chegou nisso ai, trabalhar com a estratégia da empresa também” (R5, U4).

A unidade U5 fez a opção do *BSC* em detrimento de outras, em função de que este apresentava características que seriam úteis para o momento que a empresa vivia, tais como a busca por uma ferramenta de fácil compreensão e capaz de gerar sinergias, sendo que as relações de causa-e-efeito se tornariam possíveis e visíveis através dessa ferramenta.

“A entidade necessitava de uma ferramenta de fácil compreensão aos seus gestores e além disso que estes pudessem se “ enxergar” como “donos” de objetivos corporativos a fim de criar a sinergia necessária para o seu sucesso de implantação. Como a organização possui somente um tipo de serviço, o mesmo mapa estratégico, com pequenas adaptações pôde ser incorporado as suas filias, oportunizando a competitividade sadia entre as suas Unidades Operacionais (filiais) possibilitando periodicamente a realização de *benchmarking* interno. Como sub-produto, o *BSC* ensejou o chamado Prêmio de Excelência Operacional, criando a sinergia necessária para sua implantação superando as resistências de parte dos colaboradores. Por essas razões escolhemos o *BSC*”.(R6, U5).

Com base no exposto pelas unidades de análise um fator presente e considerável é a argumentação de que a ferramenta apresenta-se de forma a ter facilidades de compreensão e de implementação, viabilizando as atividades da empresa e dos gestores responsáveis pela



criação e acompanhamento de estratégias, bem como pela colocação em prática do planejamento das empresas.

A facilidade de compreensão observada pelas unidades analisadas, pode ser observada, conforme Kaplan e Norton (2004-a) sobre o *BSC* indicando que os conhecimentos, habilidades e sistemas de que os empregados necessitarão (perspectiva de aprendizado e crescimento), visando inovar e desenvolver as capacidades e eficiências estratégicas certas (perspectivas de processos internos), capazes de fornecer valor específico ao mercado (perspectiva do cliente), são os fatores que acabam resultando em maior valor para os acionistas (perspectiva financeira), conforme apresenta o Quadro 21.

Seq.	Motivo
1	Busca de ferramentas de auxílio e melhorias do processo de gestão;
2	Conhecimento da ferramenta por parte de membro da empresa;
3	Consultoria voluntária na área de <i>BSC</i>
4	Evolução e acompanhamento do processo de mudança da empresa;
5	Necessidade de definir, estruturar, medir, acompanhar e melhorar resultados;
6	Necessidade de desenvolver as estratégias da empresa;
7	Necessidade de melhoria na comunicação interna da empresa;
8	Necessidade de melhoria, desenvolvimento, acompanhamento e medição as atividades da empresa;
9	Necessidade de monitorar e acompanhar de forma mais eficiente suas metas estratégicas;
10	Necessidade e busca de maior de alinhamento estratégico;
11	Observação direta de empresas que utilizavam a ferramenta;
12	Recomendações por membros da diretoria

Quadro 21 – Motivos de opção pelo *BSC*

Fonte: Autor (2006)

Aqui apresenta-se, diante dos 24 motivos identificados, aqueles que apresentaram ocorrência em mais de uma unidade, justificando assim sua maior incidência e sendo uma das formas de opção pelo *BSC* diante da existência de outras ferramentas. Para serem expostos na pesquisa ficaram agrupados em 12 motivos, os quais foram apresentados no Quadro.

### 8.3.5 Expectativas com relação ao *BSC*, quando a idéia foi repassada à empresa

Através desse questionamento buscou-se identificar as expectativas que a empresa apresentava após ter tomado conhecimento da ferramenta e ter maior entendimento sobre esta, o

que ocorreu através das mobilizações realizadas por suas equipes da área de planejamento e estratégia. Essas mobilizações ocorreram através de participação em palestras, cursos, eventos, congressos sobre o tema e mesmo em observação e contato com empresas que já utilizavam o *BSC*.

Como exemplos de estudos de casos de empresas que já optaram pela ferramenta, observam-se os casos da obra *Mapas Estratégicos*, de Kaplan e Norton (2004-b), que mostram trechos de casos, onde é apresentado, além de outros fatores, alguns resultados à luz da utilização do mapa estratégico.

No caso das unidades analisadas, os conhecimentos sobre a ferramenta foram repassados a diretores e presidentes, de forma que estes através de consenso com as equipes que seriam os facilitadores no possível processo de implantação, definiram a utilização do *BSC*.

Além desse consenso, verificou-se a presença de um membro tomador de decisão, que ao final do processo efetivamente definiu a utilização, sendo este representado pela figura do presidente, em algumas das unidades analisadas. O grande desafio do tomador de decisão é o de transformar dados em informação e informação em conhecimento, minimizando as interferências individuais nesse processo de transformação (ANGELONI, 2003).

Na unidade U1 a partir de todo o envolvimento e mobilização de membros da empresa, existiam perspectivas baseadas nos estudos e realidades, voltados para a capacidade de utilização da ferramenta no auxílio e desenvolvimento de melhoria da gestão da empresa.

“Baseado no que havia se visto em outra empresa que possui em seu cotidiano o *BSC*, como forma de análise permanente da Gestão, existiam perspectivas” (R1, U1).

Em U2 se via como perspectiva a forma de utilização do *BSC*, que conforme experiências dos conselheiros, poderia viabilizar o acompanhamento do crescimento que a empresa enfrentava no mercado, uma vez que não havia uma estrutura preparada para acompanhar o crescimento repentino que ocorreu. Havia também alguns receios quando da utilização, em função de ser uma ferramenta abrangente e que movimentava vários pontos-chave da empresa.

“Sim, já se visualizava a forma de utilizar o *BSC*, uma vez que a ferramenta foi indicação de um conselheiro” (R2 e R3, U2).

Na unidade U3 as perspectivas eram de conseguir auxiliar no processo de mudança ao qual a empresa vinha sendo submetida, de profissionalização de sua administração, bem como a possibilidade de ter uma ferramenta que conseguisse auxiliar a empresa a colocar suas estratégias em prática.

A organização deve ser orientada para a estratégia, sendo capaz de: (i) traduzir a estratégia em termos operacionais; (ii) alinhar a organização a estratégia; (iii) transformar a estratégia em tarefa de todos; (iv) converter a estratégia em processo contínuo e, (v) mobilizar a mudança por meio de liderança (KAPLAN e NORTON, 2001)

“As perspectivas eram ótimas e isso se demonstrou através da pesquisa interna realizada, começou a se pensar em estratégia e o *BSC* poderia auxiliar a colocá-las em prática” (R4, U3).

Havia também a preocupação da empresa com relação a conseguir atingir os objetivos propostos pela utilização de um planejamento, para colocar suas estratégias em prática, bem como conseguir viabilizar e dar seqüência ao processo de implementação do *BSC*, em função do tamanho e da abrangência da empresa, pois esta possui uma dispersão geográfica considerável.

“Havia um receio, em função do tamanho da empresa e da dispersão geográfica, e até então não ter um planejamento com sucesso” (R4, U3).

Como já apresentado em questionamentos anteriores, a unidade U4 apresentava uma perspectiva básica: a possibilidade de trazer melhorias para o processo de gestão da empresa, a qual já estava habituada com controles e acompanhamentos de suas atividades.

“Quando da escolha do *BSC* como ferramenta “não estava querendo resolver problemas”, uma vez que a empresa possui apenas um negócio, é um negócio simples e de um grande porte, por isso se buscava apenas um incremento de melhoria, não grandes mudanças e grandes resultados” (R5, U4).

Em função também de seu processo de mudança administrativa, a unidade de análise U5 apresentava várias perspectivas em relação à utilização da ferramenta, apresentando cinco pontos que teriam como perspectivas quanto à implementação e utilização do *BSC* na empresa. Sendo como perspectivas: (i) capacidade do *BSC* auxiliar na definição do modelo de gestão para a empresa; (ii) existência de ferramentas de controle capazes de acompanhar as estratégias traçadas; (iii) expectativa de conseguir melhorar a comunicação interna e a qualidade das informações geradas pela empresa; (iv) possibilidade de criação de uma equipe de controladoria, capaz de trabalhar a área de estratégia e planejamento da empresa.

“Existiam perspectivas para a implantação, as quais era (i) Implantação de uma controladoria; (ii) necessidade de acompanhar as estratégias; (iii) ausência e necessidade de reporte de informações; (iv) comunicação das estratégias; (v) definir um modelo de gestão” (R6, U5).

Observa-se que as perspectivas quanto à utilização do *BSC* apresentam-se de forma diferenciada. Sendo vista desde uma ferramenta ou mesmo sistema, capaz de trazer um incremento de melhoria para a empresa, que já possui outras técnicas e formas de controle e planejamento estratégico, até a possibilidade de ser uma ferramenta capaz de auxiliar em impactos gerados por mudanças que a empresa procura e necessita, para acompanhar ou mesmo implementar todo seu processo de organização orientada para a estratégia e de gestão estratégica.

Observando cada uma das unidades analisadas verifica-se a preocupação destas em executar suas estratégias estabelecidas, que para Kaplan e Norton (1997) são as únicas maneiras sustentáveis pela qual as organizações criam valor e devem ser executadas em todos os níveis da empresa. Constata-se que é justamente visando desenvolver a capacidade e executar a estratégia, pelos membros da organização, que o *Balanced Scorecard* foi criado.

### **8.3.6 Facilitadores do processo de decisão do *BSC***

Este questionamento buscou identificar aqueles que auxiliaram na definição do processo de tomada de decisão pela utilização do *BSC*, quem foram às pessoas-chave que buscaram informações e conhecimento sobre a ferramenta, para ser trazida para dentro das empresas, viabilizando dessa forma a tomada de decisão.

Para Certo e Peter (1993) é a administração a equipe ou área melhor capacitada à estabelecer, reafirmar ou modificar uma meta organizacional. Desta forma entendendo a natureza dos objetivos organizacionais, adotando um processo efetivo e eficiente capaz de estabelecer a meta e, por consequência à diretriz organizacional da empresa.

Na unidade de análise U1 houve envolvimento inicial da gerência de planejamento, que desencadeou o interesse pela ferramenta, mobilizando a equipe que compõe o comitê estratégico da empresa, formada por cinco membros. Ambas equipes fazem parte da área administrativa da empresa. A partir disto às pesquisas e estudos foram realizados com auxílio

de especialistas no assunto, sendo estes pesquisadores e professores universitários da UFRGS e consultores da FUNDATEC (Fundação Universidade-Empresa de Tecnologia e Ciências), que trabalham nessa área.

“Gerência de Planejamento e Comitê Estratégico (composto por cinco pessoas), auxiliados por professores da UFRGS e consultores da FUNDATEC” (R1, U1).

Na unidade U2 houve a participação ativa de quatro membros da empresa que estavam diretamente ligados às suas atividades de planejamento e estratégia, sendo constituídos por: presidente, superintendente, um conselheiro e um gerente de área.

“Superintendente, gerente geral, um conselheiro em especial (aquele que fez a recomendação inicial) e a presidente, uma vez que o processo encontrava-se sob sua responsabilidade” (R3, U2).

Na unidade U3, o processo foi desencadeado basicamente pelas idéias do diretor administrativo, o qual facilitou o processo, coletando conhecimentos mais detalhados e aprofundando o assunto. Foi a figura do diretor que viabilizou a tomada de decisão pelo presidente e conselho da empresa, bem como acompanhou o processo de implementação, contando com o auxílio de um analista da qualidade para o desenvolvimento dos estudos.

“O processo de desenvolvimento da ferramenta foi realizado basicamente pelo Diretor Administrativo, tendo o apoio de Analista da Qualidade” (R4, U3).

Na unidade U4 o processo foi desencadeado pelo chamado time de gestão, composto por quatro pessoas, o qual encontra-se dentro da assessoria de planejamento da empresa.

“O time de gestão, composto por 4 pessoas, acompanhado dos líderes de todas as áreas” (R5, U4).

Na unidade U5 o processo de opção e decisão foi desencadeamento e facilitado pelo controller da empresa e consultores especialistas no assunto.

“Consultoria especialista em BSC e Controladoria” (R6, U5).

Dessa forma se identificam pessoas ligadas diretamente à área de estratégia e planejamento da empresa, como sendo a pessoa responsável ou mesmo a equipe capaz de desencadear todo o processo de conhecimento da ferramenta dentro da empresa. Observa-se desde a participação e empenho de um membro (caso de U3), como também a participação de toda uma equipe (demais unidades analisadas), sendo estas ligadas diretamente às equipes com foco na área administrativa.

Os recursos humanos das empresas são os responsáveis pelo conhecimento do negócio e são considerados como um fator crítico de sucesso (HERRERO FILHO, 2005). Desta forma os membros da área administrativa podem auxiliar e viabilizar as tomadas de decisões. As pessoas que compõem as equipes administrativas, auxiliam nos processos e procedimentos de controle estratégico e administrativo pois estas apresentam maior conhecimento das técnicas e ferramentas administrativas de suas empresas.

### **8.3.7 Tomada de Decisão pela utilização do BSC**

Este questionamento buscou identificar se a decisão definitiva tomada ocorreu por um único membro das equipes responsáveis por decisões-chave, ou se ocorreu um consenso entre os profissionais envolvidos no processo. A determinação da visão e missão organizacional é uma das bases do processo decisório e auxilia a alta direção a determinar a forma de utilização correta de recursos disponíveis (RAMPERSAD, 2004).

No caso de U1 ocorreu um consenso entre os membros da diretoria depois de mobilizados pela equipe da gerência de planejamento, a qual estudou e trouxe maiores informações e aprofundamentos sobre o *BSC*.

“Houve o consenso da Diretoria Executiva. Deve ser ressaltada a postura do Diretor-Presidente, que tomou para si a decisão de implementação do *BSC* a partir da iniciativa do GEPLA (Gerência de Planejamento)” (R1, U1).

Em U2 houve a participação direta da equipe da área de estratégia e planejamento da empresa, bem como a participação do conselheiro que indicou a ferramenta.

“Houve um consenso, porém se não fosse a nossa intervenção, talvez a presidência somente não decidiria” (R3, U2).

Na unidade U3 o diretor administrativo deu início ao processo, através de aprofundamento nos conhecimentos sobre o *BSC*. Posteriormente a idéia foi apresentada e discutida com o diretor presidente, o qual a aprovou. Após esse momento foi levado ao conhecimento dos demais membros da empresa pelo diretor administrativo, o qual também foi o responsável pela viabilização do processo. Após essas identificações por parte dos membros da diretoria e conselho administrativo da empresa, ocorreu um consenso entre estes quanto à opção de utilização da ferramenta.

“Houve o consenso entre diretores e o conselho de administração” (R4, U3).

Na unidade de análise U4 o processo foi desencadeado pelo assessor de planejamento, o qual mobilizou a equipe de planejamento e a diretoria da empresa. Esta por sua vez, foi a responsável pela definição da utilização, baseada nos conhecimentos adquiridos e transmitido pelas equipes envolvidas com relação à utilidade e viabilidade de utilização da ferramenta.

“Houve um consenso entre o pessoal que facilitou e facilita o processo até hoje, e a diretoria da empresa” (R5, U4).

Em U5 o processo foi iniciado através das atitudes do *controller*, o qual viabilizou o acesso e os conhecimentos da ferramenta, repassando estas aos demais gestores e à presidência da empresa, para a partir daí definir-se pela utilização do *BSC*.

“Inicialmente a ferramenta foi apresentada pelo *Controller* e houve a concordância dos demais gestores, inclusive da presidência, posto que o *BSC* tem sua construção de cima para baixo” (R6, U5).

Observa-se que a ferramenta foi basicamente definida através de consenso entre equipes gerenciais envolvidas com as áreas de estratégia e planejamento da empresa, e também da diretoria e presidência, ocorrendo até mesmo a participação do conselho na decisão (no caso de U2 e U3). Vê-se o envolvimento direto na tomada de decisão por pessoas que se encontram na linha de comando da empresa. A busca pelo conhecimento e aprofundamento no *BSC* ocorreu por parte de um membro da empresa ligado diretamente à equipe gerencial de planejamento e estratégia, no caso de U1, U4 e U5, ou membro da alta administração, no caso de U2 (conselheiro) e U3 (diretor administrativo).

O grupo de comando de uma empresa tem fundamental importância para o desenvolvimento de suas estratégias, do planejamento estratégico e a administração desta. Em função disso é fundamental a valorização dos valores que estes possuem (BEHTLEM, 2004), bem como o conhecimento adquirido e suas experiências. Para a opção de utilização de uma ferramenta de gestão torna-se importante o desenvolvimento e a discussão de conhecimento sobre a mesma por parte de todos os envolvidos no processo.

O projeto do *BSC* deve ter total apoio da alta administração, deve ser patrocinado por esta, uma vez que se trata de um processo de mudança organizacional que surge a partir da estratégia da empresa e precisa do acompanhamento e controle da alta administração (HERRERO FILHO, 2005).

A mobilização ocorreu através de equipes ligada à estratégia e à alta administração. Porém em cada unidade houve o decisor ou equipe de decisores responsáveis pela efetiva tomada de decisão, sendo: U1 diretoria executiva, U2 presidência e o conselho, U3 diretoria (na figura do diretor presidente) e conselho administrativo, U4 e U5 decisão tomada pela diretoria.

### 8.3.8 Mobilização dos decisores

Para o início de um projeto de *BSC* é imprescindível a liderança e o comprometimento da cúpula da organização, onde o *scorecard* deve representar o pensamento e as energias da equipe executiva da unidade de negócios (KAPLAN e NORTON, 1997).

Com base nessa necessidade de liderança e comprometimento da cúpula da organização, este questionamento visou identificar de que forma os membros decisores de cada uma das unidades de análise foram mobilizados para a definição de utilização da ferramenta. Foi verificado também se os responsáveis pela decisão dentro da empresa participaram de cursos, palestras ou congressos que os mobilizassem, ou se ocorreram outras formas de conhecimento e integração com o *BSC*.

Na unidade de análise U1, a própria equipe da área de estratégia da empresa: o comitê estratégico buscou conhecer a ferramenta, aprofundou estudos, participou de palestras e cursos, foram realizadas também visitas técnicas à empresa do mercado gaúcho que vinha utilizando o *BSC* com sucesso. Em momento posterior esta equipe, juntamente com os consultores especializados, promoveram palestras voltadas à apresentação e mobilização dos membros decisores da empresa.

“O Comitê Estratégico da empresa promoveu palestras e visitas técnicas a empresa que utilizava a ferramenta de maneira exitosa. Todos participaram de palestras promovidas pelo Comitê Estratégico juntamente com os consultores...” (R1, U1).

Dentro da unidade de análise U2 foram utilizadas estratégias de mobilização através da realização de palestras e seminários internos, sendo estas promovidas pela consultoria externa especializada no assunto, bem como por membros internos da empresa que estavam se aprofundando no assunto.



“Através de palestras e seminários internos promovidos pela equipe interna da empresa, bem como acompanhamento da consultoria” (R2 e R3, U2).

Na unidade U3 o conhecimento do diretor administrativo da empresa foi utilizado visando mobilizar os decisores. Os mesmos não tiveram contato com eventos externos à empresa que os fizessem compreender e interpretar a ferramenta. Porém ocorreram eventos, demonstrações e explicações internas promovidas com a finalidade de esclarecer o *BSC* para os demais gestores da empresa.

“Através de conhecimentos do próprio diretor administrativo, que foi repassado aos demais membros decisores” (R4, U3).

Como na unidade anterior, os decisores de U4 foram mobilizados através da equipe administrativa que atua na área de gestão, os quais tiveram treinamentos e contatos externos, trazendo o conhecimento e mobilizando aqueles que seriam responsáveis pela decisão final quanto à opção pelo *BSC*.

“Houve a participação em cursos e palestras pela equipe de gestão, visando estes trazer o conhecimento para os decisores” (R5, U4).

Na unidade U5 não houve a participação dos membros decisores (alta direção) em eventos externos, somente a participação de um profissional especializado, o qual trouxe para dentro da empresa os conhecimentos adquiridos.

“Foi trazido conhecimento sobre a ferramenta para dentro da empresa. Ocorreu a participação em eventos e palestras sobre o tema” (R6, U5).

Em todas as unidades analisadas verifica-se que a equipe formada por profissionais da área de gestão, estratégia e planejamento da empresa tiveram a participação em eventos externos, tais como de palestras e cursos específicos sobre o tema, facilitando e trazendo conhecimento aos membros decisores de cada empresa para a tomada de decisão.

Verificou-se que nas unidades U1 e U2, membros da alta administração participaram diretamente de cursos, eventos e palestras promovidos pelas equipes de consultoria ou mesmo em atividades externas à empresa.

O desenvolvimento do *Balanced Scorecard* permite um alinhamento de cima para baixo dentro de uma organização, devendo começar pela equipe executiva (KAPLAN e NORTON, 1997). Para que os decisores pudessem decidir pelo *BSC* havia necessidade de que

estes além de ter amplos conhecimentos de sua empresa e da gestão, tivessem também conhecimentos sobre a ferramenta, analisando suas possibilidades para aplicação interna.

Herrero Filho (2005) considera que num projeto de construção do *Balanced Scorecard* um dos níveis fundamentais para executar o processo é a presença de equipe de líderes, composta pelos principais executivos (presidentes e diretores).

### **8.3.9 Necessidades de capacitação para compreensão do funcionamento do BSC pela alta direção e gerência**

A definição do uso do *Balanced Scorecard* deve representar o pensamento e as energias de toda a equipe executiva da unidade de negócios, devendo esta equipe estar completamente engajada no processo, para que a mesma consiga obter sucesso (KAPLAN e NORTON, 2001).

Rampersad (2004) considera que um processo pode sofrer melhorias e ser utilizado de forma eficaz quando ele é compreendido com nitidez. Utilizando esse enfoque sob a perspectiva de definição de uma ferramenta de auxílio à gestão, a capacitação de compreensão e conhecimento do mesmo pela alta direção torna-se uma necessidade e um fator crítico para que este seja decidido e utilizado de forma satisfatória.

A forma de engajamento e pensamento na ferramenta compreende como ocorreu o entendimento desta pela alta direção e gerência. Através deste questionamento identificou-se que isso aconteceu nas unidades analisadas de forma clara e ampla, porém isso foi viabilizado de forma gradativa, a medida em que o processo foi evoluindo, como as respostas podem mostrar, nas unidades U1, U2, U3 e U4:

“A alta direção encampou a idéia, inicialmente de forma parcial, mas ao acompanhar a evolução (dos estudos e apresentações) passaram a apoiar de forma ampla” (R1, U1).

“Foi entendida de forma ampla, porém durante sua implementação” (R2 e R3, U2).

“Foi entendida, até a pesquisa provou isso, mas foi durante o processo” (R4, U3).

“Pela alta gerência foi entendida de forma clara, porém acho que ocorreu durante a implementação precisa se viver para entender bem” (R5, U4).

Em U5 a ferramenta foi entendida de forma ampla pela alta direção, no início da implementação, onde a alta direção - os gestores, foram capazes de multiplicar os conhecimentos recebidos.

“O treinamento recebido pelos gestores possibilitou que estes pudessem ser multiplicadores dos conhecimentos recebidos sobre a ferramenta e a mesma foi disseminada de forma ampla” (R6, U5).

Neste item observa-se que em todas as unidades de análise em que a alta direção e as equipes de gerência conseguiram compreender e ampliar seus conhecimentos sobre a ferramenta, a partir desta situação deu-se continuidade ao processo de implementação e utilização desta. A formação e o comprometimento da equipe executiva são essenciais para a obtenção dos benefícios do *BSC* (KAPLAN e NORTON, 1997).

### **8.3.10 Comentário adicional sobre a ferramenta *BSC***

Este questionamento possibilitou que os respondentes representantes de cada uma das unidades analisadas pudessem fazer algum comentário adicional sobre a ferramenta *BSC*, seu funcionamento e sua capacidade de oferecer resultados para a empresa que a utiliza.

O respondente R1 ressalta que a utilização do *BSC*, sua metodologia e suas abordagens vieram a auxiliar a empresa, sendo que está vive um período de fortes mudanças e necessidades.

“Acreditamos que a ferramenta é adequada ao estágio organizacional da empresa” (R1, U1).

Para R2 a ferramenta tem a capacidade de acompanhar, visualizar e comunicar internamente a estratégia na empresa de uma forma eficiente. O *Balanced Scorecard* trata-se de uma ferramenta que permite a focalizar a atenção de suas organizações nas estratégias para sucesso a longo prazo (KAPLAN e NORTON, 1997).

“A ferramenta facilita o acompanhamento, a visualização e a comunicação da estratégia para toda a equipe” (R2, U2).

O respondente R3 traz uma visão bastante abrangente do *Scorecard*, com abordagens práticas, voltadas para a efetiva utilização deste.

“A ferramenta é um conforto para um planejador é como comprar um sapato super anatômico, macio que você pode caminhar muito, ficar em pé, que o sapato não vai te incomodar, o sapato não vai atrapalhar tua trajetória. Acho muito útil a ferramenta, ela é coerente, a complexidade do uso dela é interessante. Menor serão as dificuldades quanto mais pessoas com habilidades de formularem objetivos, de calcular, de projetar metas, de formular e validar indicadores...” “Então eu acho uma ferramenta muito boa e qualquer gestor responsável, qualquer planejador responsável pode tirar dela grande proveito, desde que tenha pessoas com capacidade de formular objetivos e projetar...” “A finalidade do *BSC* não é formular o teu posicionamento estratégico, não é clarificar tua estratégia, não é para isso. Até a ferramenta vai questionar, se a tua estratégia não estiver clara, se o teu posicionamento estratégico não for muito assertivo, quando tentar fazer a ferramenta ela irá te indicar, pois ela não”. “Consegue formular os objetivos, não consegue formular as metas porque ocorre uma falha lá em cima. Então você pode até ter uma perspectiva estratégica meio frágil, a ferramenta vai te avisar, porém se você não tem isso não será *BSC*...” (R3, U2).

Para o respondente R4, a ferramenta é capaz de propiciar aprendizado e trazer visões mais amplas sobre gestão. É capaz de facilitar o entendimento sobre o que é a visão estratégica da empresa, facilitando a interpretação sobre o tema estratégia. As medidas do *scorecard* são capazes de integrar e comunicar as estratégias de um negócio. Cria um modelo holístico da estratégia, mostrando como todos os envolvidos na empresa podem contribuir para o sucesso organizacional, para a compreensão da estratégia e a realização dos objetivos estratégicos (KAPLAN e NORTON, 2001).

“Propiciou um aprendizado sobre gestão, sobre gestão estratégica, a consciência de gerir com posição estratégica e não operacional, é incrível. A palavra aprendizado e gestão estratégica é um grande benefício e grande vantagem com esta opção. O *BSC* motiva o aprendizado” (R4, U3).

Para R5 o *BSC* é capaz de propiciar aprendizado, o qual, para Rampersad (2004), é ampliado numa organização através do trabalho em equipe, viabilizado e ancorado pelo *BSC*. Ainda possibilita visões mais amplas sobre gestão, sendo capaz de facilitar o entendimento da visão do que é a estratégia da empresa, promovendo alinhamento e clareza dos objetivos desta.

“É uma ferramenta que simples, de fácil utilização, quando bem aplicada ela vai dar resultados,...” “...o que ela traz de importante é essa possibilidade de dar foco promover um alinhamento e uma melhor clareza dos objetivos...” (R5, U4).

Para R6, trata-se de uma ferramenta de fácil aplicação e utilização, uma vez que consegue adaptar-se aos mais variados tipos de empresas, porém sempre lembrando e ressaltando que para ser utilizado deve sempre estar ancorada no planejamento estratégico da empresa e suas estratégias.

“O *BSC* é uma ferramenta de fácil aplicação e adaptação a todas os tipos de organizações, contudo sua utilização somente possui valor pratico se estiver ancorada num Planejamento estratégico consistente e que seu mapa estratégico reflita fielmente as diretrizes concebidas por este” (R6, U5).

Através das considerações complementares indicadas pelos respondentes da pesquisa, verifica-se a postura de todos quanto à simplicidade e eficiência dessa ferramenta, bem como sua capacidade de comunicação interna, viabilização e melhoria do processo de entendimento da estratégia dentro das empresas. O *Scorecard* é capaz de garantir o alinhamento estratégico das diversas áreas e unidades de uma empresa (KAPLAN e NORTON, 2006)

A existência da definição clara das estratégias é uma necessidade dentro das empresas, antes que estas optem pela busca da utilização do *BSC* no apoio à gestão. Essa é uma necessidade observada por todos aqueles que atuaram diretamente no processo decisório de utilização da ferramenta. Para Kaplan e Norton (1997) o *BSC* é uma ferramenta de comunicação, informação e aprendizado, capaz de traduzir a missão e a visão das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para a medição estratégica, capaz de auxiliar na gestão das empresas.

## 9 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONCLUSÕES

Neste capítulo são apresentadas as considerações finais desse trabalho, o qual se propôs a identificar os motivos que levam empresas a optar pela implementação do *BSC*, contemplando os objetivos propostos através da pesquisa realizada.

A utilização de ferramentas de auxílio no desenvolvimento da gestão é uma necessidade no ambiente empresarial. A identificação de práticas e ferramentas capazes de trazer melhorias para as empresas é um fator importante. Para isso deve-se saber identificar de forma clara a área de atuação, ter um diagnóstico da situação encontrada internamente, bem como ter a identificação do ambiente que rodeia a empresa.

O objetivo geral do trabalho foi atingido através da aplicação do instrumento de pesquisa nas cinco unidades analisadas, onde se buscou identificar os motivos que levaram as empresas em algum momento de sua história a optar pela utilização do *BSC* como uma ferramenta de auxílio à gestão. A identificação destes motivos ocorre na observação de diferentes situações e realidades dentro de cada uma das unidades de análise.

O primeiro objetivo específico foi atingido, uma vez que em cada uma das unidades de análise existiam realidades e histórias diferenciadas, cada uma focada em suas necessidades e exigências impostas pelo mercado. Tratou-se do enfoque dos motivos mais abrangentes, de uma forma mais generalizada, aqueles que apareciam de forma mais urgente e encontravam-se mais visíveis dentro de cada uma das empresas objetos desse estudo.

O segundo objetivo específico foi atingido e traz em seu contexto o enfoque da classificação dos motivos, ou seja, com base na identificação são analisados os motivos que apresentaram maior incidência dentre as unidades de análise e apresentado no Quadro 20. A identificação destes ocorreu em cada uma das unidades, sendo a partir daí realizada a classificação com base nas respostas apresentadas pelos respondentes, utilizando o foco dos

motivos presentes em todas ou em maior parte das unidades de análise, conforme exposto no Quadro 21 – Motivos de decisão pelo *BSC*.

O terceiro objetivo específico foi atingido e traz o perfil dos profissionais que tiveram a efetiva participação no processo de tomada de decisão frente à opção pela utilização de uma ferramenta de gestão estratégica. Esse perfil identifica os responsáveis pela decisão e o suporte que os mesmos tiveram para que essa decisão fosse viabilizada.

Desta forma neste capítulo são apresentadas as principais considerações sobre a pesquisa, sendo estas divididas em dois tópicos diferenciados: (i) instrumento de pesquisa: fazendo algumas considerações quanto à elaboração e aplicação deste; e, (ii) desenvolvimento da pesquisa: no qual são realizadas as considerações baseadas na aplicação do instrumento e coleta dos dados.

## 9.1 INSTRUMENTO DE PESQUISA

O instrumento de pesquisa foi elaborado com base na revisão da literatura, o qual é apresentado de forma detalhada no item 6.3 do capítulo 6. Após a elaboração e análise do instrumento, se realizou o pré-teste do mesmo, o qual teve como objetivo identificar as necessidades de alterações e ajustes ao instrumento de pesquisa, visualizar uma média de tempo aproximado de duração das entrevistas a serem realizadas e, verificar a abrangência do instrumento.

A elaboração do instrumento foi realizada com base em três dimensões: (i) gerencial: identificação do respondente e a empresa, visando traçar o perfil da organização, promovendo uma aproximação entre o pesquisador e a unidade de análise; (ii) direcionamento: identificam práticas e estratégias utilizadas pela empresa, investigam as ações da empresa quanto aos objetivos da implementação da ferramenta *BSC*, e; (iii) classificação: esclarece os registros encontrados na etapa de direcionamento, fazendo um mapeamento e identificação dos motivos da opção pelo *BSC*. Ainda, a estrutura do instrumento viabilizou que, durante a entrevista, fosse feita uma retomada do contexto histórico da estratégia e do planejamento estratégico dentro de cada uma das unidades analisadas, bem como a busca das características

que envolveram a decisão pelo *BSC*, desta forma possibilitando desenvolver as entrevistas e atingir os objetivos propostos no trabalho.

O desenvolvimento da pesquisa nas unidades de análise ocorreu após a obtenção dos resultados do pré-teste e realização de ajustes e alterações feitos no instrumento de pesquisa. Posterior a esta etapa partiu-se para a aplicação do instrumento, através da coleta de dados, desenvolvendo então a análise e interpretação dos dados coletados durante a pesquisa.

## 9.2 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

As entrevistas foram realizadas com profissionais envolvidos diretamente na área de planejamento e estratégia de cada uma das unidades de análise, tendo o envolvimento de pessoas que ocupam os cargos de gerentes, assessor, diretor e *controller*. As empresas utilizadas para análise pertencem a tipos diferenciados de ramos de atividades.

A dificuldade básica encontrada na aplicação do instrumento de pesquisa ficou envolta na situação de que no primeiro contato realizado com as possíveis empresas a serem analisadas, ocorreu a dificuldade com relação ao tempo de retorno dos profissionais identificados em cada uma das empresas. Esses profissionais envolvidos no processo decisório sempre estavam ligados à alta administração da empresa, tendo apresentado dificuldades em suas agendas, bem como nem sempre tinham interesse em participar de uma pesquisa acadêmica (como nos casos das empresas que não deram retorno, mesmo depois de algumas tentativas de contato).

A análise foi elaborada a partir das entrevistas realizadas, utilizando subsídios e fatores encontrados na revisão da literatura. A partir da identificação de um breve histórico da estratégia e do planejamento estratégico nas unidades, iniciou-se a identificação dos objetivos que levam as empresas a optar pelo *BSC* como auxílio à gestão de seus negócios.

Durante a coleta de dados os respondentes referiram-se ao *Balanced Scorecard* como uma ferramenta, porém este também é chamado, conforme os pesquisadores pioneiros Kaplan



e Norton (2006), como uma ferramenta de gestão capaz de alinhar as estratégias empresariais auxiliando na gestão de seus negócios.

Ao desenvolver a pesquisa, quando se tratava de questionar sobre a utilização de técnicas e modelos de gestão, utilizou-se o termo ferramenta e mesmo quando se tratava de enfoque na teoria do *BSC* propriamente dito, utilizou-se esse mesmo termo ferramenta, por considerar-se que dentro da realidade brasileira o termo sistemas é mais aplicado especificamente à área de sistemas integrados de gestão.

Foram realizadas várias identificações, dentro de situações e estágios diferenciados, e identificados em cada uma das unidades analisadas. Passou-se desde a identificação de empresas que utilizam o *BSC* de uma forma recente frente à sua história, como no caso de U2, que utiliza como forma de reestruturação e acompanhamento de crescimento em sua atividade de negócio e que não tinham um histórico de utilização de ferramentas de auxílio à gestão, até a utilização por empresas maduras, que já haviam utilizado e eram habituadas ao uso de ferramentas de auxílio à gestão, como no caso de U4.

Os motivos se voltam para diversas necessidades e situações que envolvem as unidades analisadas. Os focos utilizados são voltados para: administração estratégica considerando que esta é definida como um processo contínuo e iterativo, que visa manter uma organização como um conjunto integrado a seu ambiente (CERTO e PETER, 1993).

Foram identificados 24 motivos, apresentados no sub capítulo 8.3.3 Motivos que levaram empresas a utilizar o *BSC*, através do Quadro 20 - Relação dos motivos que levaram cada unidade a utilização do *BSC* e, que ocorreram nas cinco unidades analisadas. Estes relacionaram os mais variados focos e necessidades, de acordo com a realidade de cada uma das empresas naquele momento de opção.

Diante desses motivos, ocorreram aqueles que apresentaram incidência em mais de uma unidade. Para serem expostos na pesquisa ficaram agrupados em 12 motivos, os quais foram apresentados no sub capítulo 8.3.4 - Motivos da escolha do *BSC* frente à existência de outras ferramentas de auxílio à gestão, no Quadro 21 – Motivos de opção pelo *BSC*.

Estes principais motivos de opção são mapeados e apresentados, sendo: (1) busca de ferramentas de auxílio ao processo de gestão estratégica das empresas, no caso de U4; (2) conhecimento da ferramenta por parte de membro da empresa, nos casos de U1, U3, e U4; (3)

utilização de serviços voluntários de consultoria especializada, como o caso de U2; (4) evolução do processo de mudança, ocorridos nas unidades U3 e U5; (5) necessidade de definir estruturar, medir, acompanhar e melhorar os resultados, nas unidades U1 e U5; (6) necessidade do desenvolvimento de estratégias, ocorridos em U1 e U3; (7) necessidade de melhoria de comunicação interna, no caso de U4; (8) necessidade de melhoria, desenvolvimento, acompanhamento e medição das atividades da empresa, em U1, U3 e U4; (9) necessidade de acompanhamento das metas estratégicas em U3; (10) busca de alinhamento estratégico, ocorrido em U1 e U4; (11) observação direta de empresas que utilizavam a ferramenta, no caso de U1 e; (12) recomendações por membros da diretoria, mais precisamente membros do conselho de administração, no caso da unidade U2.

Após a identificação dos motivos que levam à opção pela utilização de uma ferramenta de auxílio à gestão, utilizando enfoques mais abrangentes, apareciam motivos mais urgentes e encontravam-se mais visíveis dentro de cada uma das empresas objetos desse estudo. A medida em que os motivos ocorriam, foi identificado o foco dos motivos gerais identificados, de acordo com a realidade e necessidade de cada unidade analisada. Estes foram baseados: nas mudanças de ambiente, identificados nas unidades U1 e U5; exigências de mercado, ocorridas em U1, U2, U3 e U5; recomendação de conselho da empresa, ocorrido na unidade U2; mudanças na forma de administração, identificados em U3 e U5; e na busca de melhorias para a gestão na unidade U4.

O BSC apresenta-se de forma lógica e coerente, sendo capaz de organizar as idéias e situações já existentes (COSTA, 2001), desta forma auxiliando na gestão dos negócios das empresas. Segundo Pereira *apud* Catelli (2001) a gestão pode ser entendida como o conjunto de normas, princípios e conceitos que têm por finalidade orientar o processo administrativo de uma organização, para que esta cumpra a missão para a qual foi constituída.

No ambiente em que as empresas se encontravam predominou a necessidade de mudança, com profissionais capazes de reagir e adaptar-se a estas, conforme exposto no Quadro 22 adiante.

Com exceção da unidade U4 as demais apresentavam fortes necessidades de mudança para conseguir adaptar-se, manter-se ou mesmo reagir diante do mercado no qual se encontram inseridas.

Unidades de	Ramo de atividade	Fator relevante
-------------	-------------------	-----------------

Análise		
U1	Transporte	Buscar resultados diante das mudanças do mercado
U2	Serviços	Acompanhar mudanças do mercado
U3	Transportes e Logística	Acompanhar mudanças internas
U4	Petroquímica	Aperfeiçoar o acompanhamento de resultados
U5	Serviços	Acompanhar mudanças do mercado

Quadro 22 – Ambiente das empresas analisadas

Fonte: Autor (2006)

Ainda é possível, de uma forma mais resumida, dar um enfoque à classificação dos motivos, que apresentaram maior incidência dentre as unidades de análise, conforme apresentado no Quadro 21. A identificação desses motivos de maior ocorrência, resume-se em: (i) conhecimento da ferramenta por parte de membro da empresa; (ii) evolução e acompanhamento do processo de mudança da empresa; (iii) necessidade de definir, estruturar, medir, acompanhar e melhorar resultados; (iv) necessidade de desenvolver as estratégias da empresa; (v) necessidade de melhoria, desenvolvimento, acompanhamento e medir as atividades da empresa e; (vi) necessidade e busca de maior de alinhamento estratégico

O mapeamento do terceiro objetivo específico, apresenta o enfoque da identificação das características dos responsáveis pela opção pelo *BSC* e que tiveram a efetiva participação no processo de tomada de decisão.

A utilização do *BSC* se baseia no fato das aplicações internas e operacionais que motivaram a empresa a optar pela ferramenta e, as facilidades e utilidades operacionais identificadas que viabilizassem a operacionalização e execução do processo de utilização da ferramenta pelas pessoas que irão compor o processo.

As empresas apresentaram motivos ocorridos em função de pessoas responsáveis pela descoberta ou desenvolvimento de uma necessidade ou demanda por mercadorias e serviços da companhia (CERTO e PETER, 1993). Dessa forma fazendo com que chegasse ao conhecimento dos profissionais da empresa, a utilidade e capacidades apresentadas pela ferramenta, de forma a incentivá-los e mobilizá-los ao uso do *BSC*.

As características fundamentais das pessoas que despertaram o interesse da empresa pela utilização da ferramenta foram aquelas diretamente ligadas à área de estratégia e planejamento. Essas pessoas além de despertar esse interesse ainda estiveram envolvidas

como facilitadores do processo, sendo classificadas entre gerente, assessor, diretor e *controller*. Essas pessoas envolvidas no processo de decisão apresentaram características profissionais dentro da área de estratégia e planejamento, tendo formação específica voltada para a área de administração e gestão empresarial.

O *BSC* foi criado com base na necessidade de desenvolver a capacidade dos membros da organização em executar a estratégia (HERRERO FILHO, 2005), sendo viabilizado e possibilitado através da formação e conhecimento técnico identificados nos profissionais utilizados nesse estudo. Para Kaplan e Norton (2006) somente sob a liderança da administração central é que as organizações de hoje são capazes de criar valor por meio das sinergias produzidas pela corporação e canalizar toda essa força para gerar um desempenho notável.

### 9.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Neste estudo foi utilizado um ambiente composto de 5 unidades de análise. Para possibilitar uma possível ampliação desses motivos poderia ser ampliando o número de empresas participantes da pesquisa. Essa maior gama pode caracterizar-se em função de que cada empresa encontra-se inserida em um mercado com situações e necessidades diferenciadas, viabilizando, portanto o surgimento de outros motivos diferentes destes encontrados.

O trabalho não se propõe a realizar o aprofundamento e análise dos motivos. É realizada a análise das situações e contexto somente até o momento da tomada de decisão pelas empresas. Em nenhum momento se pensou em utilizar a pesquisa para analisar fases de implementação da ferramenta, forma de implementação ou mesmo performance desta já quando do período de sua utilização.

Não ocorre a análise da história do *BSC* colocada no papel (HERRERO FILHO, 2005), ou seja, seu efetivo funcionamento enquanto ferramenta de gestão estratégica. A pesquisa se limita apenas ao momento da decisão pela sua utilização, bem como o estudo não

permite avaliar a eficiência (PORTER, 1999) da utilização da ferramenta *BSC*, destinado ao auxílio à gestão estratégica das empresas.

A partir desse estudo podem ser levantados e criados novos horizontes para pesquisa, bem como aprofundamentos desse tema, viabilizando ampliar os conhecimentos e práticas existentes de forma a auxiliar as empresas na tomada de decisão pela utilização do *BSC*.

#### 9.4 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Os motivos identificados pelo estudo podem ser analisados de forma mais profunda, de acordo com o foco apresentado nas classificações dessa pesquisa, utilizando fatores para seu detalhamento e aprofundamento da classificação. Ainda podem ser realizadas abordagens focando os motivos mais relevantes e que mais ocorrem e que são capazes de mobilizar as empresas a optar pelo *BSC*.

O desenvolvimento desta pesquisa buscou contribuir para as pesquisas realizadas nesta área, bem como visa poder tornar-se útil como referencial para empresas que pensem em decidir por uma ferramenta de auxílio à gestão de seus negócios, podendo até mesmo ser vista como um diferencial para as empresas que a utilizam. Para isso podem ser pesquisados alguns temas, como:

- aprofundamento dos motivos de opção do *BSC*;
- detalhamento dos motivos de acordo com a área de atuação em que cada empresa encontra-se inserida;
- com base nos motivos de opção pelo *BSC* verificar o grau de satisfação com a utilização da ferramenta;
- relacionar o perfil de diferentes ferramentas de auxílio à gestão com a aplicação do *BSC*.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AKAO, Yoji. **Desdobramento das diretrizes para o sucesso do TQM**. Tradução por Andréa de C. J. Rehm. Porto Alegre, ed. Bookman, ISBN: 8573071729, 1997.

\_\_\_\_\_. *Hoshin Kanri: Policy Deployment for successful TQM*. Productivity Press, Cambridge, 1991.

ALBUQUERQUE, Alexandre F. **Gestão estratégica das informações internas na pequena empresa: estudo comparativo de casos em empresas do setor de serviços (hoteleiro) da região de Brotas-SP**, Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, Escola de Engenharia de São Carlos, 2004.

ALDAY, Hernan E. Contreras. **O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Gestão Estratégica**. *Rev. FAE*, Curitiba, v.3, n.2, p.9-16, maio/ago, 2000.

ALMEIDA, Martinho Isnard R. **Manual de Planejamento Estratégico**, 2ª edição, São Paulo: ed. Atlas, ISBN: 8522436142, 2003.

ANDOM, Paul; BAXTER, Jane; MAHAMA, Habib. *The Balanced Scorecard: Slogans, Seduction, and State of Play*. *Australian Accounting*, Review Melbourne, Vol. 15, Iss. 1, Mar 2005, p.29-38 (10 pp.).

ANDREWS, Kenneth R. **A Responsabilidade dos Diretores pela Estratégia Corporativa**. *Harvard Business Review*. USA: Harvard University, v. 15:33-42, nov./dez. 1980.

\_\_\_\_\_. *Concepto de estratégia de la empresa*. Barcelona: Universidade de Navarra, 1977.

ANGELONI, Maria T. **Elementos Intervenientes na Tomada de Decisão**. *Ci. Inf. Brasília*, v32, n.1, p.17-22, jan/abr – 2003.

ANSOFF, Igor. **Administração Estratégica**, São Paulo: ed. Atlas, ISBN: 8522405786, 1990, 270p.

\_\_\_\_\_. **Estratégia Empresarial**, tradução Antônio Zorato Sanvicente. São Paulo. McGraw-Hill, 1977.

\_\_\_\_\_. **Corporate Strategy**, Nova York: Inc. Copyright em 1977, tradução: Antonio Zoratto Sanvicente, editora McGraw do Brasil, 1965.

ATTADIA, Lesley Carina L. **Uso da Medição de Desempenho para Alinhar e Comunicar a Estratégia: Uma Análise Crítica do *Balanced Scorecard***, Dissertação de Mestrado, São Carlos, Universidade Federal de São Carlos, Centro de Ciências Exatas e Tecnologia, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2004.

AZEVEDO, Marilena C. de; COSTA, Helder G.; **Métodos para Avaliação da Postura Estratégica**, **Caderno de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v.08, nº 02, abril-junho 2001.

BETHLEM, Agrícola de S. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**, 2ª edição, São Paulo: ed. Atlas, ISBN: 8522437084, 2004.

BEZERRA FILHO, João E. **Modelo conceitual de decisão e apuração de resultados: uma contribuição para avaliação da eficiência e eficácia nos recursos públicos**, Dissertação de Mestrado, Departamento de Contabilidade da Faculdade de Economia e Administração FEA – USP, São Paulo, 2002.

CAMPOS, José A., **Cenário Balanceado**, São Paulo: ed. Aquariana, ISBN: 8572170588, 1998.

CAMPOS, Vicente F. **Gerenciamento pelas Diretrizes (Hoshin Kanri): o que todo membro da alta administração precisa saber para entrar no terceiro milênio**, 2ª edição, Belo Horizonte, ed. Fundação Christiano Ottoni, ISBN: 8598254150, 1996.

\_\_\_\_\_. **TQC – Controle da Qualidade Total (em japonês)**, Belo Horizonte, ed. de Desenvolvimento Gerencial - EDG, ISBN: 8598254134, 1992.

CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**, 2ª ed., São Paulo, ed. Atlas, ISBN: 8522429103, 2001

CELESTINO, Maxwell dos S., **Utilização de Indicadores Financeiros e Não-Financeiros na Gestão de Hotéis no Rio Grande do Norte: Um Estudo sob a ótica do *Balanced Scorecard***, Dissertação de Mestrado, Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade de Brasília, Universidade Federal da Paraíba, Universidade Federal de Pernambuco e Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2003.

CERTO, Samuel C.; PETER, J.Paul **Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia**, tradução Flávio Deni Steffen, 2ª edição, São Paulo: Makron Books, ISBN: 8534600864, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**, 7ª edição, Rio de Janeiro, ed. Campus, ISBN: 8535213481, 2004.

CHRISTENSEN, C.Roland; ANDREWS, K.Richmond; BOWER, Joseph L. **Business policy: texts and cases**, Illinois, Richard D. Irwin, Inc, 1978.

COOPER, Donald R; SCHINDLER, Pamela. **Método de pesquisa em administração**. 7ª edição, Porto Alegre: ed. Bookman, ISBN: 8536301171, 2003.

COSTA, Ana Paula P. da. **Contabilidade Gerencial: um estudo sobre a contribuição do *Balanced Scorecard***, Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia e Administração FEA – USP, São Paulo, 2001.

DACORSO, Antonio L. R. **Análise Experimental da Geração de Alternativas em Decisões Estratégicas Não Estruturadas**. Tese de Doutorado, Departamento de Administração da Faculdade de Economia e Administração FEA – USP, São Paulo, 2004.

DAVID, F. R. **Strategic Management: Concepts & Cases**, 7ª ed, New Jersey, EUA: Prentice Hall, 1998.

DETONI, Mônica. L.; ENSSLIN, Leonardo; SALGADO, A. E. . **O Processo Decisório Num Moderno Contexto Organizacional**. In: XVI ENEGEP - Encontro Nacional de Engenharia de Produção e 2o Congresso Internacional de Engenharia Industrial, 1996, Piracicaba - SP. Anais do XVI ENEGEP - Encontro Nacional de Engenharia de Produção e 2o Congresso Internacional de Engenharia Industrial.. Piracicaba - SP, 1996. v. CD

DIEHL, Carlos Alberto; QUEIROZ, Antônio Diomário. **Controle de Gestão e o Ciclo de Inovação: Aspectos Dinâmicos de Custeio**. VII Congresso Brasileiro de Custos, Recife, agosto 2000.

DRUCKER, Peter F. **Sociedade pós-capitalista**, 1ª edição, São Paulo: ed. Pioneira, ISBN: 8522101119, 2001.

\_\_\_\_\_. **O advento da nova organização**, Diálogo, Rio de Janeiro: USIS, nº 1, v. 22, p. 2 – 7, 1989.

\_\_\_\_\_. **The Practice of Management**. New York: Random House, 1954.



- ÉCCLES, R.G.; PYBURN, P.J. *Creating a comprehensive system to measure performance*, **Management Accounting**, v. 74, n.4, p.41-44, october - 1992.
- FERNANDES, Adriana; CASTRO, Marcos T.M. de; SILVA, Carlos E.S. da; TURRIONI, João B., **Premissas para implementação do Gerenciamento pelas Diretrizes em uma instituição universitária**, XXII ENEGEP, Ouro Preto, Minas Gerais, outubro/2003.
- FERRELL, O.C.; HARTLINE; Michael D.; JR. LUCAS, George H.; LUCK, David. **Marketing Strategy**. Orlando, FL: Dryden Press, 1998.
- FREZATTI, Fábio. **Contribuição para o estudo do Market Value Added como indicador de eficiência na gestão: uma análise das empresas brasileiras com ações negociadas em bolsa de valores no ambiente brasileiro pós Plano Real**, Tese (Livre Docência em Contabilidade e Atuaria), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, FEA – USP, São Paulo, 2001.
- GALBRAITH, Jay R. **Organization Design**, Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1977.
- GHEMAWAT, Pankaj. **A Estratégia e o Cenário dos negócios: Texto e Casos**. Trad. Nivaldo Montingelli Jr., Porto Alegre: ed. Bookman, ISBN: 8573076534, 2000.
- GIL, Antonio C. – **Como elaborar Projetos de Pesquisa**, 4ª edição, São Paulo: ed. Atlas, ISBN: 8522431698, 2002.
- \_\_\_\_\_. **Métodos e Técnicas de pesquisa Social**, 5ª edição, São Paulo: ed. Atlas, ISBN: 8522422702, 1999.
- GITMAN, Lawrence J., **Princípios de Administração Financeira**, 10ª edição, ed.: Prentice-Hall, ISBN: 8588639122, 2004.
- GODOY, A. S. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais**. **RAE** .São Paulo, v.35, n.3, p.20-29, mai/jun/1995.
- GOLDSZMIDT, Rafael G.B., **Uma Revisão de Literatura dos Fatores Críticos de Sucesso para a implementação e uso do Balanced Scorecard**, In: XXVII Encontro Anual da ANPAD, Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Atibaia, Rio de Janeiro, 2003.
- GOMES, Josir S.; SALAS, Joan M. Amat. **Controle de Gestão - uma abordagem contextual e Organizacional**. 3ª edição, São Paulo: ed. Atlas, ISBN: 8522430179, 2001.

- HAMEL, Gary; PRAHALAD C.K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**, Rio de Janeiro: ed. Campus, ISBN: 8535215441, 1995.
- HAMMER, Michael; CHAMPY, James de. *Reengineering the Corporation*. Harper Collins, 1993.
- HERNANDES, Carlos A.M.; CRUZ, Cláudio S.; FALCÃO, Sérgio D., **Combinando o *Balanced Scorecard* com a Gestão do Conhecimento, Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 01, nº 12, 2º trim/2000.
- HARRINGTON, James. *The Benchmarking Implementation Guide*. McGraw-Hill, 1996.
- HERRERO FILHO, Emílio. ***Balanced Scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática***, Rio de Janeiro: ed. Elsevier, ISBN: 8535217452, 2005.
- JÚLIO, Carlos A.; NETO, José Salibi (Organizadores). **Estratégia e Planejamento: Autores e Conceitos Imprescindíveis**, São Paulo: Publifolha, Coletânea HSM Management, ISBN: 8574023671, 2002.
- JURAN, Joseph M. **Juran Planejando para a Qualidade**, São Paulo, ed. Pioneira, 1990
- KALLÁS, David. ***Balanced Scorecard: Aplicação e Impactos um Estudo com Jogos de Empresas***, São Paulo, Dissertação de Mestrado, Departamento de Administração Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade Universidade de São Paulo, FEA/USP, São Paulo, 2003.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Alinhamento usando o *Balanced Scorecard* para criar sinergias corporativas**, 1ª edição, Rio de Janeiro: ed. Elsevier, ISBN: 8535219730, 2006.
- \_\_\_\_\_. **Kaplan & Norton na Prática**, 3ª reimpressão Rio de Janeiro: ed. Elsevier, ISBN: 8535214690, 2004-a.
- \_\_\_\_\_. **Mapas estratégicos – *Balanced Scorecard*: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**, Rio de Janeiro: ed. Elsevier, ISBN: 853521268X, 2004-b.
- \_\_\_\_\_. **Organização Orientada para a Estratégia**, 2ª ed., Rio de Janeiro: ed. Campus, ISBN: 8535207090, 2001.

\_\_\_\_\_. **A estratégia em Ação: *Balanced Scorecard***, 18ª ed., Rio de Janeiro: ed. Campus, ISBN: 8535201491, 1997.

\_\_\_\_\_. ***Linking the Balanced Scorecard to strategy***, California Management Review, Berkeley, v.39, nº 1, pp.53-79, Fall 1996.

\_\_\_\_\_. ***Putting the Balanced to Work***, Harvard Business Review, Sep-Oct, 1993, p.134-147.

\_\_\_\_\_. ***The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance***, Harvard Business Review. Boston, v. 70, n. 1, p.71-79, Janeiro-fevereiro, 1992.

KASZNAR, Istvan K., **Escolha de ações estratégicas: aplicação da TIRPE em planejamento estratégico no terceiro setor**, Revista de Administração Pública – RAP, Rio de Janeiro: Escola Brasileira da Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas, v. 5, n. 3, 225-227, Set/Out 1998.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio** / tradução Bazán Tecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, ISBN: 858791801X,. 2000.

\_\_\_\_\_. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5ª Edição, São Paulo: ed. Atlas, ISBN: 852241825X, 1998.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina de A . **Metodologia do Trabalho Científico**, 5ª Edição, São Paulo, ed. Atlas, ISBN: 852242991X, 2001.

LAS CASAS, Alexandre L. **Plano de Marketing para Micro e Pequena Empresa**. 4ª edição, São Paulo: ed. Atlas, ISBN: 852244224X, 2006.

LASTRES, Helena M. M.; ALBAGLI, Sarita; LEMOS, Cristina; LEGEY, Liz R. **Desafios e oportunidades da era do conhecimento**, São Paulo Perspec. vol. 16 no.3 São Paulo, July/Sept. 2002, capturado em: <http://www.scielo.br/pdf/spp/v16n3/13562.pdf#search='desafios%20e%20oportunidad es%20da%20era%20do%20conhecimento'>.

LOBATO, David M., **Administração Estratégica: uma visão orientada para a busca de Vantagens Competitivas**, Rio de Janeiro: Papéis e Cópias, 1997.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**, 2 ed., Porto Alegre: ed. Bookman, ISBN: 8536304626, 2001.

MAANEN, John V. *Reclaiming qualitative methods for organizational research: a preface*, In *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, nº 4, December 1979, p.520-526.

MACDONNELL, Edward; ANSOFF, Igor, **Implantando a Administração Estratégica**, 1ª edição, São Paulo: ed. Atlas, ISBN: 522409544, 1993.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3ª edição, Porto Alegre: ed. Bookman, ISBN: 857307728X, 2001.

\_\_\_\_\_. *Marketing Research: an applied orientation*. 3ª edição. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1999.

MARCIAL, Elaine C.; GRUMBACH, Raul José dos S. **Cenários prospectivos: como construir um futuro melhor**, 2º edição, Rio de Janeiro: FGV, 2004.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. 3ª edição, São Paulo: ed. Atlas, ISBN: 8522439664, 1996.

MATUS, Carlos Romo. **O Método PES**. 1ª edição, São Paulo, edições FUNDAP, 1996.

MIGLIATO, Antonio L. Tonissi. **Planejamento Estratégico Situacional aplicado à Pequena Empresa: Estudo Comparativo de Casos em empresas do setor de Serviços (Hoteleiro) da região de Brotas – SP**, São Carlos, Dissertação de Mestrado, Engenharia da Produção, da Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, 2004.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. **O Processo da Estratégia**, 3ª edição, Porto Alegre: ed. Bookman, ISBN 8573077190, 2001.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. (Trad. Nivaldo Montiguelli Jr.), ed. Bookman, Porto Alegre, ISBN: 8573075414, 2000.

MINTZBERG, Henry. *The structure of “unstructured” decisions processes*. *Administrative Science Quarterly*. [S.l.], v.21, p.246-275, 1976.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H.; **Administração**. 2ª Edição, Ed. Saraiva, São Paulo, ISBN: 8502037862, 2003.

NEVES, José Luis. **Pesquisa Qualitativa – Características, usos e possibilidades**, *Caderno de pesquisas em Administração*, São Paulo, v.1, n.3, 2º sem/1996.

NODA, Karin. **Estudo da Administração Estratégica com Foco no Processo da Qualidade**, Dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de P. Rebouças de. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 4ª Edição revisada e atualizada, São Paulo: ed. Atlas, ISBN: 8522440840, 2005.

\_\_\_\_\_. **Excelência na Administração Estratégica: a Competitividade para Administrar o Futuro das Empresas**, 4ª Edição, São Paulo: ed. Atlas, ISBN: 8522423903, 1999.

\_\_\_\_\_. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias, práticas**. 12ª Edição, São Paulo: ed. Atlas, ISBN: 8522418586, 1998.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JR., José Hernandez; SILVA, Carlos A dos Santos. **Controladoria Estratégica**, São Paulo: ed. Atlas, p.28, ISBN: 8522442053, 2002.

OLVE, Nils-Goran; ROY, Jan; WETTER, Magnus. **Condutores da performance: um guia prático para o uso do *Balanced Scorecard***, Rio de Janeiro: ed. Qualitymark, ISBN: 8573032618, 2001.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial: um enfoque no sistema de informação contábil**, 4ª edição, ed. Atlas, ISBN: 8522437726, 2004.

PENROSE, Edith. *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell, London, 1959.

PINSONNEAULT, Alain; KRAEMER, Kenneth L. *Survey research methodology in MIS: an assessment*. **Journal of Management Information Systems**, fall 1993.

PORTER, Michael. **A Nova Era da Estratégia**, Revista HSM Management – Ed.Especial 2000, pág.17 a 28.

\_\_\_\_\_. **Competição - *On Competition*: Estratégias Competitivas Essenciais**, Rio de Janeiro: ed. Campus, ISBN: 0875849121, 1999.

\_\_\_\_\_. *What is Strategy?*, Harvard Business Review, Novembro/Dezembro, 1996.

\_\_\_\_\_. **A Vantagem Competitiva das Nações**, Rio de Janeiro: ed. Campus, ISBN: 8570017588, 1989.

\_\_\_\_\_. **Estratégia Competitiva**, 26ª Tiragem, Rio de Janeiro: ed. Campus, ISBN: 857001337X, 1986.

\_\_\_\_\_. *Industrial Organization and the Evolution of Concepts for Strategic Planning*, em T.H Taylor, ed. Corporate Strategy, Nova York: North-Holland, 1982, p. 184.

\_\_\_\_\_. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: The Free Press, 1980.

PRADO, Lauro J. **O Resgate do Velho Orçamento Empresarial**, Disponível em <http://lauoprado.tripod.com/ezine/ed42.html>, 2004, acessado em 08/2006.

\_\_\_\_\_. **A Estratégia por Dez Caminhos**, Disponível em <http://lauoprado.tripod.com/ezine/ed36.html>, 2002-a, acessado em 08/2005.

\_\_\_\_\_. *Balanced Scorecard*, Disponível em <http://lauoprado.tripod.com/ezine/>, 1ª edição, 2002-b, acessado em 08/2005.

RADÜNZ, Ricardo Guilherme. **Sistema de informação para a avaliação de desempenho de atacados, baseado na metodologia do *Balanced Scorecard***, Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, SC, 2002.

RAMBERSAD, Hubert K. **Scorecard para a Performance Total: Alinhando o Capital Humano com Estratégia e Ética Empresarial**, tradução de Afonso Celso da Cunha Serra, Rio de Janeiro: ed. Elsevier, ISBN: 8535213260, 2004.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: Mudanças e Perspectivas**, São Paulo, ed. Saraiva, ISBN: 8502030094, 2000.

SALTERIO, Steven; WEBB, Alan. *The Balanced Scorecard*, CA Magazine, Toronto, Aug. 2003, Vol. 136, Iss. 6, pg. 39.

SCHILLING, Maria C. Lore. **Atuação do Enfermeiro no Processo de Implantação do Planejamento Estratégico do Hospital São Lucas da PUCRS**, Porto Alegre, Dissertação de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS), 2005.

SCHMITZ, H. **Eficiência Coletiva: reflexões acerca das experiências internacionais e do Vale dos Sinos** (Palestra encontro promovido pelo Programa Calçado do Brasil, 11.06.96), org. Elaine Antunes, UFRGS, 1996.

SCHOLEY, Cam. *Strategy maps: a step-by-step guide to measuring, managing and communicating the plan*, *The Journal of Business Strategy Boston*, Vol. 26, Iss. 3, p.12-19 (8 pp.), 2005.

\_\_\_\_\_. *Clear trails: strategy mapping may be the key to improving organizational performance*. (Business Strategies), CMA Management, Canada, Apr, 2003

SILVA, Leandro Costa da. *O Balanced Scorecard e o Processo Estratégico*. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v.10, nº 4, p. 61-73, outubro-dezembro/2003.

SIMON, Herbert A . *The New Science of Management Decision*, New York, USA: Harper and Brothers Publishers, 1960.

SIQUEIRA FILHO, Élio W. de. *A jurisdição e a Excelência. Painel: Controle da Jurisdição pela Administração Gerencial: Experiências Implementadas e Novos Modelos de Gestão Ibero-Americanos*, VIII Congresso Internacional *del CLAD sobre La Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Panamá, pg. 28-31, 2003.

SOARES JR, Heles. *Experiências de Implantação do Balanced Scorecard: como as empresas estão implantando o BSC no Brasil*, Rio de Janeiro, Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), 2003.

STALK, George; HOUT, Thomas. *Competing Against Time*. The Free Press, 1990.

TAVARES, Mauro Calixta. *Gestão Estratégica*. São Paulo: ed. Atlas, ISBN: 85822424756, 2000.

\_\_\_\_\_. *Planejamento Estratégico: A Diferença entre Sucesso e Fracasso Empresarial*. São Paulo: ed. Harbra, ISBN: 8529401832, 1991.

TOMASKO, Robert. *Reethinking the Corporation*, Amacon, 1993.

TRIBUS, Myron. *Policy Deployment*, capturado em novembro/2006, no site: [http://deming.eng.clemson.edu/pub/den/pol\\_dep.pdf](http://deming.eng.clemson.edu/pub/den/pol_dep.pdf), outubro/1997.

TURRIONI, João Batista. *Hoshin Kanri: Uma análise da Implementação em Operações de Manufatura no Brasil*, Tese de Doutorado, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

TZU, Sun. **A Arte da Guerra (Uma Nova Interpretação)**, Rio de Janeiro, 2001, ISBN: 8535208585, 2001.

VIEIRA, Valter A . **As tipologias, variações, e características da pesquisa de Marketing**, **Rev. FAE**, Curitiba, v.5, n. 1, p. 61-70, jan/abr 2002.

WALDEN, Sue. **Keeping Score. AIIM E International – Doc Magazine**, United States, May/Jun 2003.

WATERMAN JR, Rober H., PETERS, T.J. & J.R. PHILIPS, **Structures is Not Organization**, Business Horizons, June 1980, p. 14-26.

WILLIAMS, Kathy. **How Does Your Company Measure Performance?**, Strategic Finance, Montvale: Dec 2004. Vol. 86, Iss. 6, p.17,21 (2 pp.).

ZACCARELLI, Sérgio B. **Estratégia e Sucesso nas Empresas**, São Paulo: ed. Saraiva, ISBN: 8502031120, 2000.

ZANQUETO FILHO, Helio, FIGUEIREDO, Liana A. de, **O Modelo de Análise Estratégica de Austin Aplicado ao Setor de Confecções. In: Encontro Nacional de Engenharia da Produção – ENEGEP, International Congress of Industrial Engineers, 19ª**, Anais do XIX ENEGEP, Rio de Janeiro, Associação Brasileira de Engenharia da Produção – ABEPRO, CD-ROM, 1999.



## REFERÊNCIAS COMPLEMENTARES

BALESTRIN, Alsones. **Uma Análise da Contribuição de Herbert Simon às Teorias Organizacionais**, READ – Revista de Administração PPGA/UFRGS, Edição nº 28, Vol. 8 nº. 4, ISSN: 14132311, Jul - Ago de 2002.

BERNARDON, Renata A. **Instrumento para Diagnóstico das Diretrizes Estratégicas de Sucessão Empresarial**, Dissertação de Mestrado, Mestrado em Administração da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, PUC-RS, Porto Alegre, 2004.

ENGELMAN, Peter S; GETTYS, Charles F. *Divergent thinking in act generation*. Acta Psychologica. [S.1.], v.60, p. 39-56, 1985.

FAGUNDES, Alessandra P.; CRESPO Isabel M. **Planejamento Estratégico: Propostas em Sistemas de Informação e Bibliotecas no Brasil**, disponível em: <http://dici.ibict.br/archive/00000663/01/T005.pdf>, capturado em 27/04/2006.

KAPLAN, Robert S. *Measuring manufacturing performance: a new challenge for managerial accounting research*, Accounting Review, v.LVIII, n. 4, p.686-705, 1983.

LACITY, Mary; HIRCHHEIM, Rudy. *Information Systems Outsourcing*. Wiley, 1995.

MONTGOMERY, Cynthia A; PORTER, Michael E., **Estratégia: a Busca da Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro:ed. Campus, ISBN: 8535202951, 1998.

MURAKAMI, Milton. **Decisão Estratégica em TI: Estudo de Caso**. Dissertação de Mestrado, Departamento de Administração da Faculdade de Economia e Administração FEA – USP, São Paulo, 2003.

RUMELT, R. *The Evaluation of Business Strategy*, New York, Mc-Graw-Hill, 1980.

SELLTIZ, Wrightman. **Métodos de Pesquisas nas Relações Sociais**. São Paulo: ed. EPU-EDUSP, ISBN: 8512604204, 1987.

## APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA

### MOTIVOS QUE LEVAM AS EMPRESAS A OPTAR PELA IMPLEMENTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD*.

O objetivo geral deste trabalho é analisar os motivos que levam empresas a optar pelo *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão estratégica em seus negócios.

#### INSTRUMENTO DE PESQUISA

A revisão da literatura realizada para a fundamentação teórica foi fonte de informações para o desenvolvimento do instrumento para identificar os motivos que levam empresas a utilizar o *BSC*. O instrumento foi elaborado com o objetivo de verificar as questões que devem ser avaliadas para contemplar os diversos motivos e profissionais envolvidos na decisão pelo *BSC*.

O instrumento foi estruturado com base nos três tipos de mensuração citados por Cooper e Schindler (2003), os quais são também utilizados como alicerce para instrumentos gerais de pesquisas sobre gestão empresarial. Segundo os autores, instrumentos deste tipo devem ser construídos com foco distinto na mensuração (i) gerencial, (ii) de classificação e (iii) de direcionamento. A estrutura do instrumento em relação ao tipo de mensuração é apresentada a seguir.

#### INSTRUMENTO DE PESQUISA

##### Mensuração gerencial

1) Identificação da empresa:

- 2) Ramo de atividade.
- 3) Data de fundação.
- 4) Tipo de empresa (quanto ao capital: S.A, Limitada, etc)
- 5) Faturamento anual.
- 6) Número de funcionários.
- 7) Forma de administração adotada pela empresa (familiar, societária).
- 8) Qual a estrutura hierárquica da empresa (presidência, diretoria, gerência)?
- 9) Características profissionais e gerenciais do entrevistado (cargo, tempo na função, etc)

### **Mensuração de direcionamento**

- 10) Relacionar a história da empresa com seu planejamento estratégico.
- 11) Quais os motivos que levaram a empresa a adotar o Planejamento Estratégico?
- 12) Quais os modelos de ferramentas de gestão estratégica já utilizados pela empresa?
- 13) Nessas ferramentas estratégicas já adotadas pela empresa, quais os pontos fortes e fracos identificados?
- 14) Quais destas ferramentas adotadas foram antes do *BSC* e quais foram às ferramentas adotadas simultaneamente ao *BSC*?
- 15) Atualmente, ainda há outras ferramentas de gestão sendo utilizada pela empresa?

16) Essas práticas e ferramentas já adotadas foram implementadas em sua totalidade ou abandonadas durante o processo?

### **Mensuração de classificação**

17) Houve algum processo de mudança, fusão ou aquisição que motivou a empresa a optar por uma ferramenta de auxílio à gestão?

18) O que efetivamente (situações e circunstâncias) levou a empresa a optar pela utilização de uma ferramenta de auxílio à gestão?

19) Quais os motivos que levaram a empresa a utilizar o *BSC*? Foi através de marketing, conhecimento sobre o assunto, exigência setorial, etc. Que fatores influenciaram na decisão?

20) Frente à existência de outras ferramentas, porque da escolha do *BSC* para ser utilizado na empresa?

21) Havia expectativas quanto à implementação do *BSC*, quando essa idéia de sua utilização foi vendida à empresa?

22) Quem foram esses facilitadores do processo de decisão do *BSC*?

23) Houve uma pessoa-chave que tomou a decisão pela utilização ou ocorreu um consenso entre vários membros da empresa sobre a utilidade do *BSC*?

24) Como os decisores pelo processo foram mobilizados pelo *BSC*? Houve a participação em cursos, palestras ou demonstrações que mobilizaram o uso?

25) A alta direção e gerência compreenderam de forma clara o funcionamento do *BSC*. ( 1 ) de forma ampla, e ( 2 ) de forma parcial. Como ocorreu a capacitação para entendimento da ferramenta? Antes da sua implementação ( 1 ), durante sua implementação ( 2 ).?

26) Algum comentário adicional sobre a opção dessa ferramenta??

Elaboração:

Raquel de Fátima Oliveira

Email: [rfoiver@brturbo.com.br](mailto:rfoiver@brturbo.com.br)

Fone: 51 8175 8565

Mestrado em Administração e Negócios

Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia

PUC/RS

## APÊNDICE B – AVALIAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA



Mestrado  
em Administração e  
Negócios

PUCRS

### AVALIAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA: MOTIVOS QUE LEVAM AS EMPRESAS A OPTAR PELA IMPLEMENTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD*.

O objetivo geral deste trabalho é analisar os motivos que levam empresas a optar pelo *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão estratégica em seus negócios.

**Pesquisadora: RAQUEL DE FÁTIMA OLIVEIRA**

Como objetivo de avaliar o presente instrumento, atribua uma nota variando de 1 (péssimo) a (5) muito bom ao conjunto de indicadores apresentados. Sua aplicação deve ser baseada na aplicabilidade e eficiência do presente instrumento, visando observar a capacidade deste em identificar os motivos que levam as empresas a optar pelo *BSC*.

Essas avaliações são utilizadas uma escala Likert de avaliação, sendo: (0) não se aplica, (1) péssimo, (2) ruim, (3) a melhorar, (4) bom, (5) muito bom. As questões: 17 a 19 utiliza-se de metodologia descritiva, possibilitando que o entrevistado expresse sua opinião numa visão geral.

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Cargo/Função: \_\_\_\_\_

