FARN

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO
DO RIO GRANDE DO NORTE

Antonia Maria dos Santos Siqueira

BALANCED SCORECARD – FERRAMENTA PARA IMPULSIONAR A GESTÃO DO DESEMPENHO EM UMA EMPRESA DE COMUNICAÇÃO

NATAL/RN
2009

FARN

Antonia Maria dos Santos Siqueira

BALANCED SCORECARD – FERRAMENTA PARA IMPULSIONAR A GESTÃO DO DESEMPENHO EM UMA EMPRESA DE COMUNICAÇÃO

Monografia do Curso de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte como requisito obrigatório para obtenção do grau de Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas.

Orientador: Catarina da Silva Souza (MSc)

Natal/RN
2009

RB.32.395
FARN
BIBLIOTECA
Nº Reg. 000245
16/06/09
65.012.2
S628b
2009
ex 01

Catalogação na Publicação – Biblioteca da FARN
Setor de Processos Técnicos

Siqueira, Antônia Maria dos Santos
Balanced Scorecard: ferramenta para impulsionar a gestão do desempenho em uma empresa de comunicação. – Natal: FARN, 2009.
62f.

Orientador: Catarina da Silva Souza (Msc.)
Monografia (Especialização em MBA em Gestão Estratégica de Pessoas) – Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Balanced Scorecard – Monografia. 2. Planejamento Estratégico – Monografia. 3. Estratégia – Monografia. 4. Título.

RN/FARN/BC CDU 65.012.2

FARN

Antonia Maria dos Santos Siqueira

BALANCED SCORECARD – FERRAMENTA PARA IMPULSIONAR A GESTÃO DO DESEMPENHO EM UMA EMPRESA DE COMUNICAÇÃO

Monografia do Curso de MBA em Gestão Estratégica de Pessoas da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, (X) aprovada com a nota: 10,0 ( ) não obtendo aprovação, em 25 de 05 de 2009, avaliada pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Catarina da Silva Souza

Catarina da Silva Souza, M.Sc.
Orientador

Prof.:
Membro Examinador

Dedico este trabalho às pessoas e instituições que, a cada fase da minha vida, ajudaram-me a construir minha personalidade e perfil profissional: minha mãe, meus filhos Letícia e Kelvin Siqueira, meu esposo Anilson Siqueira, a FARN, a FNQ, a UFRN, a UNP, a ECT, meus amigos de trabalho e de estudo, meus mestres em especial Jonas Paiva, Catarina Souza e José Alfredo Costa.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Senhor Deus que ao longo dos anos, tem me colocado em situações favoráveis para que cada etapa da minha vida pudesse ser concluída com êxito. Obrigada por minha família, em especial meu esposo, sempre me incentivando e compreendendo as minhas ausências quando buscava atingir meus objetivos. Agradeço a maravilhosa equipe de professores da FARN e, finalmente; agradeço a professora Catarina, dedicada e atenciosa, cujo perfil profissional me ajudou a escolhê-la como orientadora.

RESUMO

O estudo a seguir refere-se a um trabalho monográfico, realizado numa empresa pública de serviços e teve como objetivo averiguar a adesão da empresa ao Balanced Scorecard, sob a ótica dos cinco princípios da organização focada na estratégia, metodologia de gestão estratégica proposta por Kaplan e Norton (1997). Neste trabalho encontra-se descrito o embasamento teórico acerca do planejamento estratégico, tipos de estratégias, Balanced Scorecard e os princípios da organização focada na estratégia, gerenciamento do desempenho, a metodologia adotada e as conclusões, recomendações e sugestões, onde foi observado que de uma maneira geral, a organização em estudo tem uma cultura de desdobramento de estratégias e indicadores estratégicos em desenvolvimento, um elevado nível de compreensão que as pessoas têm em relação ao seu papel na organização e uma cultura de monitorar resultados individuais, o que caracterizam elementos facilitadores no processo de adesão aos princípios da organização focada na estratégia.

Palavras chaves: Planejamento Estratégico, Estratégias, BSC e Gerenciamento do Desempenho.

ABSTRACT

The study below refers to a monographic study, conducted in public services and aimed to ascertain the company's accession to the Balanced Scorecard, from the perspective of the five principles of the organization focused on strategy, strategic management approach proposed by Kaplan and Norton (1997). This work is described the theoretical basis on strategic planning, types of strategies, Balanced Scorecard and the principles of the organization focused on strategy, management performance, the methodology and conclusions, recommendations and suggestions, it was observed that a Generally, the organization under study has a culture of deployment strategies and indicators in strategic development, a high level of understanding that people have in relation to its role in the organization and a culture of individual monitoring results, the elements that characterize the facilitators process of adherence to the principles of the organization focused on strategy.

Keywords: Strategic Planning, Strategies, BSC and Performance Management.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO..... 09

1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO..... 11
1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA..... 12
1.3 OBJETIVOS..... 14
1.3.1 Objetivo Geral..... 14
1.3.1.1 Objetivos Específicos..... 14
1.4 JUSTIFICATIVA..... 15
2 REVISÃO DE LITERATURA..... 16
2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO..... 16
2.2 ESTRATÉGIAS..... 18
2.3 BALANCED SCORECARD – BSC..... 23
2.3.1 Conceitos..... 23
2.3.2 Perspectivas de Valor..... 25
2.3.3 Mapas Estratégicos..... 27
2.3.4 Princípios da Organização focada nas Estratégias..... 30
2.3.4.1 Princípio 1 - Traduzir a Estratégia em Termos Operacionais..... 32
2.3.4.2 Princípio 2 - Alinhar a organização à estratégia..... 33
2.3.4.3 Princípio 3 - Transformar a Estratégia em Tarefa de Todos..... 34
2.3.4.4 Princípio 4 - Converter a estratégia em Processo Contínuo..... 35
2.3.4.5 Princípio 5 - Mobilizar a Mudança por meio da Liderança Executiva..... 36
2.4 GERENCIAMENTO DO DESEMPENHO NAS ORGANIZAÇÕES..... 37
3 METODOLOGIA..... 41
3.1 O TIPO DE PESQUISA..... 41
3.2 POPULAÇÃO ALVO E AMOSTRA..... 42
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DOS DADOS..... 43
3.4 TRATAMENTO DOS DADOS..... 43
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS..... 45
4.1 TRADUZIR A ESTRATÉGIA EM TERMOS OPERACIONAIS..... **45**
4.2 ALINHAR A ORGANIZAÇÃO À ESTRATÉGIA..... **47**
4.3 TRANSFORMAR A ESTRATÉGIA EM TAREFA DE TODOS..... **49**
4.4 CONVERTER A ESTRATÉGIA EM PROCESSO CONTÍNUO..... **51**
4.5 MOBILIZAR A MUDANÇA POR MEIO DA LIDERANÇA EXECUTIVA..... **53**
5 CONCLUSOES E RECOMENDAÇOES..... 54
6 SUGESTÕES..... 57
REFERÊNCIAS..... 59
APÊNDICE..... 62

1 INTRODUÇÃO

A melhoria da Gestão nas empresas é fator relevante para a competitividade no atual cenário de mudanças constantes. O desafio é gerir estas transformações exógenas e muitas vezes inesperadas em paralelo com a rotina diária de forma eficiente e eficaz, encontrando o equilíbrio organizacional. Para tanto, é necessário considerar a velocidade que o mercado exige e a discrepância existente entre as estratégias formuladas e a realidade das organizações em termos de resultados, em função de vários fatores, entre os quais se destaca a falta de monitoramento e/ou controle das ações planejadas e o respectivo impacto da contribuição das pessoas nas estratégias formuladas.

Nesse sentido, interroga-se: a falta do gerenciamento de desempenho das pessoas ocorre em função da inexistência de gestão baseada nos princípios da organização focalizada na estratégia, propostos por Kaplan e Norton (2000)? Com este foco, o presente estudo busca averiguar a adesão da empresa em estudo à metodologia do Balanced Scorecard, sob a ótica de tais princípios.

Segundo Kaplan e Norton (2001), o BSC - Balanced Scorecard é um sistema balanceado de quantificação do desempenho organizacional, fundamental para orientar as ações dos executivos. A proposta inicial do BSC era superar as limitações da gestão baseada apenas em indicadores financeiros e teve seu conceito refinado ao longo dos anos, sendo tratado, atualmente, como uma ferramenta de gestão estratégica, cuja maior característica é o foco e o alinhamento estratégico.

O balanced scorecard fornece um referencial para descrever e comunicar a estratégia de maneira coerente. A organização não é capaz de implementar a estratégia se não conseguir descrevê-la para as pessoas envolvidas. O referencial utilizado, chamado de mapa estratégico é uma disposição lógica e abrangente para descrição da estratégia.

Os Mapas Estratégicos do BSC ajudam a visualizar as estratégias de maneira integrada e sistemática, cuja estratégia será comunicada (KAPLAN; NORTON, 2004). A função do mapa estratégico é contar a história da

estratégia, dando aos empregados uma percepção de como as suas funções estão ligadas à identidade corporativa da organização, e assim trabalhem de maneira coordenada e cooperativa a favor dos objetivos propostos, analisando continuamente o desempenho, observando a relação de causa de efeito entre os indicadores do Mapa Estratégico.

A análise de desempenho da organização e das pessoas, deve estar alicerçada pelos resultados fidedignos de indicadores que apontem o nível de sucesso das estratégias formuladas e seu grau de implementação. Segundo Drucker (1999), é necessário expandir o conceito de desempenho com novas medidas e avaliações além da métrica financeira, proporcionando assim significado para as pessoas e demais partes interessadas no negócio.

Com este entendimento, as metas e objetivos pessoais dos empregados devem ser oriundos dos objetivos organizacionais para que a estratégia se torne de fato significativa. Nesse sentido, o balanced scorecard proporciona aos indivíduos ampla compreensão da estratégia da empresa, explicando onde cada um se encaixa nos mapas estratégicos da organização e como podem contribuir para os objetivos estratégicos.

No entanto, é fundamental para o sucesso organizacional observar até que ponto é internalizado pelas pessoas da organização a importância do monitoramento e controle das estratégias formuladas, com o intuito de melhorar o desempenho e elevar a satisfação dos *stakeholders*, transformando a gestão estratégica num processo contínuo, impulsionando a melhoria conforme sugerem Kaplan e Norton (2004).

O trabalho está organizado em 5 capítulos. O capitulo 1 apresenta a introdução do trabalho, onde esta explicitado o objetivo principal e os específicos, a caracterização da empresa em estudo, a formulação do problema e a justificativa.

O capítulo 2 descreve a revisão da literatura apresentando conceitos de planejamento estratégico, estratégias, BSC e Gerenciamento de Desempenho.

O capítulo 3 mostra a metodologia, onde se pode visualizar o tipo as fontes primarias e secundarias os procedimentos e o tipo de pesquisa realizada, o universo e a amostra, instrumento utilizado, como também a forma de tratamento dos dados.

O capítulo 4 apresenta a análise e interpretação das informações coletadas na pesquisa.

No capítulo 5 são apresentadas as conclusões/recomendações baseadas na análise dos dados coletados no instrumento de pesquisa e no último capítulo as referências estudadas e citadas para o desenvolvimento do respectivo trabalho.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT ou CORREIOS) está inserida na prestação de serviços postais para a população brasileira, onde atende as necessidades de comunicação e encomendas de pessoas físicas e jurídicas.

A ECT foi criada pelo decreto-lei 509, de 20/03/1969, vinculada ao Ministério das Comunicações, cujo capital social pertence integralmente à União, rege-se pela legislação federal, por seu Estatuto e pelas suas normas internas.

A ECT é composta por 27 Diretorias Regionais (DRs) e uma Administração Central (AC). As 28 DRs são classificadas pela ECT em seis grupos, para fins de formatação da sua estrutura, de acordo com o Produto Interno Bruto - PIB; a população do local onde estão instaladas, entre outros fatores. A DR/RN integra o grupo VI, juntamente com outras 11 DRs, consideradas de menor porte.

É subordinada técnica e administrativamente à AC e, sob sua orientação (formalizada em Manuais e outros instrumentos normativos) explora, como concessionária de serviços públicos, o serviço postal, que consiste no recebimento, transporte e entrega no território nacional e expedição para o Brasil e para o exterior, de cartas, cartões postais e correspondência agrupada; fabricação, emissão de selos e de outras fórmulas de franqueamento postal, em regime de monopólio.

Em relação ao Planejamento Estratégico, cabe ao DIPLAN - Diretoria de Planejamento – localizada na Administração Central em Brasília, a

análise e formulação das questões estratégicas da empresa, tomando como referência a Identidade Corporativa (Missão, Visão, Princípios e Valores da organização).

Anualmente, após receber os *imputs* da Diretoria de Planejamento, a ECT/RN mantém um processo contínuo e lógico que movimenta todas as áreas, seguindo o modelo de Gestão Estratégica do Balanced Scorecard, desde 2004, para o desenvolvimento do Planejamento Estratégico Regional focado nas Diretrizes traçadas na Administração Central. Numa visão macro, o processo inicia com a declaração/análise da identidade Corporativa (Missão, Visão Regional, Valores, Políticas e Princípios), passando pela análise de cenários (SWOT e as Cinco Forças Competitivas), análise e definição de estratégias as quais serão desdobradas em projetos e ações, alinhadas ao processo orçamentário, e contemplando as metas individuais de cada empregado, sob a responsabilidade da Assessoria de Planejamento e Qualidade/ECT/RN.

Observa-se que historicamente a empresa tem se preocupado em adotar métodos sistematizados para elaboração do Planejamento Estratégico, os quais estão sempre em constante evolução considerando as exigências dos ambientes interno e externo. Todavia, com a mesma evolução, existem incógnitas entre o planejado e o realizado, as quais impossibilitam que a ECT/RN atinja os seus objetivos, conforme relatórios de acompanhamento de metas disponibilizados mensalmente a toda empresa e o Gerenciamento de Resultados e Competências das pessoas, consolidado semestralmente.

1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

As organizações e suas respectivas equipes vivem sob a influência de forças internas e externas. Atualmente para ser competitivo as empresas precisam de foco estratégico. Na visão de Tweed (2000), foco estratégico é o processo de concentração de idéias e ações em algum fator que ajudará a organização, por meio da sua força de trabalho, a vencer e manter uma vantagem competitiva no mercado.

A partir deste foco, ao estabelecer seu Plano Estratégico, a empresa deve buscar identificar fatores-chave de sucesso, envolver as pessoas no processo, criar competências essenciais, adequar as capacidades internas às possibilidades externas e gerenciar os recursos disponíveis. O melhor recurso disponível de qualquer empresa é o ser humano, o seu colaborador direto que deseja se manter e crescer no seu trabalho. Aquele que deseja que a sua empresa se perpetue no mercado, o que exige que as organizações disponham de uma linguagem eficaz para a difusão da estratégia e a realimentação sobre ela.

Com este entendimento, observa-se que a empresa em estudo tem direcionado esforços para desenvolver metodologias contemporâneas de planejamento estratégico de forma continuada. Entretanto, é notório também, que não é direcionado o mesmo nível de esforços para a prática de gestão do desempenho com o respectivo impacto da contribuição das pessoas nas estratégias formuladas, buscando inclusive conhecer os motivos que impedem a organização alcançar elevados patamares.

Em pesquisas realizadas em empresas bem-sucedidas, Kaplan e Norton (2000) observaram a atuação de cinco princípios comuns, os quais foram denominados pelos autores de princípios da organização focalizada na estratégia, os quais estão relacionados ao envolvimento das pessoas na formulação e implementação das estratégias. Nesse sentido, o presente trabalho tem o intuito de responder as seguintes questões, que formam os cinco princípios citados acima:

- Qual o nível de entendimento dos funcionários em relação à estratégia formulada?
- Qual o nível de alinhamento da organização visando criar sinergias voltadas para a implementação da estratégia formulada?
- A avaliação de desempenho individual é baseada em indicadores desdobrados da estratégia organizacional?
- O processo permite o monitoramento do progresso em relação à estratégia formulada e a adoção de ações corretivas necessárias?
- Qual o nível de mobilização da Liderança voltado para o sucesso da estratégia?

FARN

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Averiguar a adesão da empresa à metodologia do *Balanced Scorecard,* sob a ótica dos cinco princípios da organização focada na estratégia.

1.3.1.1 Objetivos Específicos

- Averiguar a adesão da empresa à metodologia do Balanced Scorecard, sob a ótica do 1º princípio da organização focada na estratégia: **Traduzir a Estratégia em Termos Operacionais**;
- Averiguar a adesão da empresa à metodologia do Balanced Scorecard, sob a ótica do 2º princípio da organização focada na estratégia: **Alinhar a organização à estratégia**;
- Averiguar a adesão da empresa à metodologia do Balanced Scorecard, sob a ótica do 3º princípio da organização focada na estratégia: **Transformar a Estratégia em Tarefa de Todos**;
- Averiguar a adesão da empresa à metodologia do Balanced Scorecard, sob a ótica do 4º princípio da organização focada na estratégia: **Converter a estratégia em Processo Contínuo**;
- Averiguar a adesão da empresa à metodologia do Balanced Scorecard, sob a ótica do 5º princípio da organização focada na estratégia: **Mobilizar a Mudança por meio da Liderança Executiva**;

1.4 JUSTIFICATIVA

Segundo Kaplan e Norton (2000) as empresas entendem que a vantagem competitiva resulta mais de recursos intangíveis, como conhecimento, capacidades e relacionamentos criados pelos funcionários, do que de investimentos em ativos físicos e do acesso ao capital.

Assim, as organizações focadas na estratégia exigem que todos os empregados a compreendam e conduzam suas tarefas cotidianas de modo a contribuir para o êxito da mesma, que deve ser executada em todos os níveis (comunicação vertical). O BSC é utilizado como uma ferramenta nos processos de comunicar a estratégia e educar a organização, quebrando paradigmas e inserindo uma nova visão na cultura organizacional.

Observa-se, entretanto, que a carência de estudos sobre os fatores que afetam a implementação das estratégias nas organizações é ainda muito grande e preocupante. Kaplan e Norton (2001) citam um estudo onde somente 10% das estratégias formuladas com eficácia são implementadas com êxito, o que nos leva a inferir que tal fato acontece principalmente quando a organização não adota práticas para o gerenciamento do desempenho da estratégia (implementação, controle e monitoramento).

Entende-se que o papel das estratégias é tão somente elevar o desempenho da organização, buscando o diferencial competitivo. A escolha do tema decorre desta afirmação, considerando as resistências e/ou potenciais barreiras encontradas na empresa em estudo no que se referem à análise de desempenho organizacional e individual, culminando na falta de elementos consistentes para a tomada de decisões, as quais visam à satisfação das pessoas e demais *stakeholders.*

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Planejar é um verbo que descende da palavra latina *planus*, reto, liso, sem problema. Para os generais e conquistadores da antigüidade, nivelar o projeto de uma batalha significava eliminar pro ativamente os obstáculos que pudessem levar a uma derrota. Os generais de então, ao contrário dos atuais planejadores, fazia muito mais que planejar: eles marchavam à frente de seus exércitos e acreditavam no êxito do que foi planejado.

Segundo Rebouças (2004, p. 187),

> O planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores de modo que possa exercer alguma influência.

Neste contexto, entende-se que o objetivo do planejamento é desenvolver processos, técnicas e atitudes administrativas que permitam identificar as implicações futuras das decisões presentes e reduzir a incerteza das decisões, estabelecendo a direção que a organização deve seguir, integrada com o ambiente.

Mintzberg (2004), com outra linha de raciocínio, destaca as principais falácias e problemas do planejamento estratégico e alerta que precisamos de uma definição de planejamento que não nos diga que temos de pensar no futuro, nem mesmo que devemos tentar controlá-lo, mas como fazê-lo.

Observa-se que a dificuldade para fazer um Planejamento Estratégico consiste em prever, com razoável precisão, como por exemplo, estará a situação do País daqui a dez anos. Qual será o crescimento anual do

PIB, a taxa de juros, inflação, novos concorrentes no mercado, tecnologia, ameaças e oportunidades?

Apesar de todas essas dúvidas, uma empresa precisa fazer investimentos, comprar equipamentos, construir fábricas, abrir filiais, entre outras decisões. É para isso que o Plano Estratégico serve. Para indicar o caminho mais provável a seguir. Um Plano Estratégico é um guia de boas soluções para cenários conhecidos ou esperados.

Na visão de Rebouças (2004), o processo de planejamento é dividido em três etapas: estratégico, tático e operacional (Figura 2).

O **planejamento estratégico** é de responsabilidade da alta direção da organização e se preocupa com a formulação da estratégia e os rumos que devem ser seguidos para a sua consecução, considerando os elementos dos ambientes interno e externo, podendo ser usado para embasar a análise de SWOT.

A sigla SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threads*) surgiu na década de 60. Foi originada de discussões em escolas de administração que sentiram a necessidade de combinar as 'forças' e 'fraquezas' de uma empresa com as 'oportunidades' e 'ameaças' que ela encontrava no mercado (REBOUÇAS, 2004).

A finalidade da análise de SWOT no processo de Planejamento Estratégico é formular estratégias usando estes elementos contraditórios (Força, Fraqueza, Oportunidade e Ameaça), reduzindo as incertezas no ambiente competitivo.

Evidencia-se que a atividade de planejamento tem um caráter pedagógico. A equipe que o realiza vai ao longo do processo tomando ciência de determinadas condições, analisando fatos, percebendo relações, construindo paradigmas, consolidando percepções e desfazendo mitos.

Em relação ao **planejamento tático,** ele é desenvolvido pelos níveis inferiores. Trata-se do desdobramento do que foi planejado pela alta direção.

Já o **planejamento operacional** indica como devem ser administradas as ações cotidianas que visam atingir os objetivos estabelecidos no plano tático.

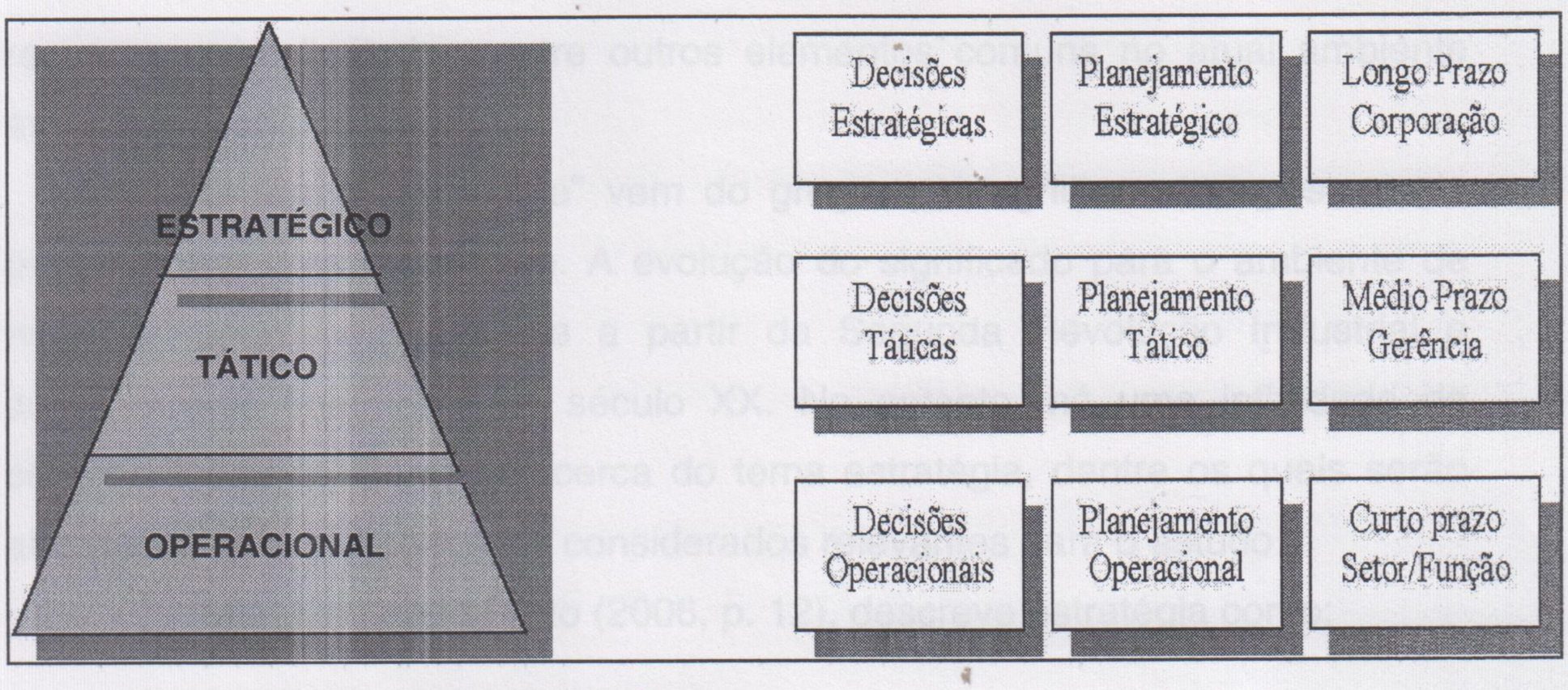


Fig. 1: Níveis de decisão e tipos de planejamento
Fonte: Rebouças (2004)

Na visão de Chiavenato e Sapiro (2003) o planejamento estratégico é um processo de desenvolvimento de estratégias no qual se busca colocar a organização e sua missão no ambiente em que ela está inserida.

Na maioria dos conceitos apresentados, percebe-se que planejamento estratégico é basicamente o processo através do qual a empresa se mobiliza para atingir o sucesso com sustentabilidade, tomando atitudes e decisões pró-ativas e prevendo eventuais surpresas do ambiente externo, criando, assim, uma visão do caminho que se deve seguir para atingir a estratégia formulada.

2.2 ESTRATÉGIAS

Para se manterem competitivas, as organizações precisam desenvolver boas estratégias e promover o alinhamento de sua Identidade Corporativa com os recursos, estrutura, sistemas, processos, comportamentos, políticas, cultura e valores, entre outros fatores do ambiente organizacional, buscando a vantagem competitiva perante os seus concorrentes.

Conceitualmente, a estratégia surgiu no ambiente militar, onde havia incertezas no ambiente externo (principalmente em relação ao adversário), os

recursos eram limitados, entre outros elementos comuns no atual ambiente empresarial competitivo.

O termo "estratégia" vem do grego que significa *strategos,* usado para nomear uma autoridade. A evolução do significado para o ambiente de negócios aconteceu somente a partir da Segunda Revolução Industrial e consolidou-se finalmente no século XX. No entanto, há uma infinidade de considerações na literatura acerca do tema estratégia, dentre os quais serão abordados diversos conceitos considerados relevantes para o estudo.

Menezes apud Porto (2006, p. 12), descreve estratégia como:

> [...] uma palavra de origem militar, procedendo do termo grego *strategia* que se traduzindo por "escritório do general", sendo que, no decorrer do tempo, adquiriu conotações diversas, como a ciência ou arte do comando militar empregado ao planejamento de operações de combate em larga escala ou uma manobra militar para surpreender e derrotar o inimigo e também habilidade de usar estratagemas nos negócios.

Porto (2006), também acrescenta que a intenção da estratégia empresarial, além de proporcionar a vitória, foca, também, à criação de vantagem competitiva sustentável, onde os consumidores passem a ter preferência pelos produtos da empresa. Isto se deve ao fato da ampliação do conceito de estratégia, que passou a integrar o contexto da administração, com o propósito de traçar os planos organizacionais.

Chiavenato e Sapiro (2003) definem estratégia como um plano-mestre que estabelece como a organização alcançará sua missão e os seus objetivos estratégicos.

Parnell et al (2007) corroboram com este pensamento quando definem que estratégia está relacionada aos planos que a alta direção desenvolve para alcançar resultados coerentes com a sua missão e os objetivos traçados da organização.

Porter (1989) argumenta que a base fundamental do desempenho acima da média em longo prazo é a vantagem competitiva sustentável. Para isso ele aponta dois tipos de vantagens competitivas, custo baixo ou diferenciação, as quais combinadas com o escopo de atividade da organização

caracterizam-se as três estratégias genéricas: custo baixo, diferenciação e enfoque, conforme figura 3.

A primeira é a **estratégia competitiva de custo**, na qual a empresa centra seus esforços na busca de eficiência produtiva, na ampliação do volume de produção e na minimização de gastos com propaganda, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento etc., e tem no preço um dos principais atrativos para o consumidor.

A opção pela **estratégia competitiva de diferenciação** faz com que a empresa invista mais pesado em imagem, tecnologia, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos, pesquisa de mercado, qualidade, etc, com a finalidade de criar diferenciais para o consumidor.

A **estratégia competitiva de focalização** significa escolher um alvo restrito, no qual, por meio da diferenciação ou do custo, a empresa se especializará atendendo a segmentos ou nichos específicos.

		Vantagem Competitiva	
		Custo mais baixo	Diferenciação
ESCOPO COMPETITIVO	Alvo amplo	1. Liderança de Custos	2. Diferenciação
	Alvo Estreito	3A. Enfoque no Custo	3B. Enfoque na Diferenciação

Figura 2: As três estratégias genéricas
Fonte: Porter (1989)

Já Cavalcanti (2005), no entanto, defende que estratégia pressupõe uma inteligência, uma previsão inteligente, intuição em ação. A intuição é um conhecimento baseado nas experiências, padrões e tendências. A tecnologia sozinha não tem intuição. Ela é incapaz de se antecipar e se adaptar. A intuição é o traço humano que nos separa das máquinas. E é ela que nos permite criar estratégias, ao invés de apenas soluções.

Ansoff apud Nicolau (2001), conceitua estratégia como sendo conjunto de normas focadas na tomada de decisão, considerando cenários parcialmente desconhecidos.

Nesse sentido, a estratégia está ligada ao comportamento da organização em relação ao ambiente em que está inserida, considerando que ela é, na maioria das vezes, uma resposta da organização às demandas dos ambientes.

Estratégia parece ser algo que todos sabem, mas que nem todos sabem para que serve, no que tange à sua utilidade prática. Atualmente é uma palavra largamente utilizada nas mais diversas situações pela mídia (ALMEIDA; COSTA, 2002). Os autores complementam que a estratégia deve ser uma profissão de fé, sem ser um dogma. Uma visão consciente que cria os rumos que permitem concretizar os sonhos, gerando esperança para todos os *stakeholders.*

Conceituando a Estratégia como vantagem competitiva, Porter (1986), enfatiza que estratégia significa definir uma forma abrangente da maneira como a empresa competirá no mercado, considerando suas diretrizes, metas e visão.

Com base nisso, entende-se que a única finalidade da estratégia como vantagem competitiva é dotar a empresa de condições para ganhar vantagem sustentável sobre os seus concorrentes, de maneira mais eficiente possível.

Segundo Porter apud Porto (2006), para que a estratégia funcione perfeitamente é crucial a integração entre quatro fatores básicos que determinam os limites do que a empresa pode realizar com êxito - pontos fortes e os pontos fracos da organização, conjuntamente com os seus valores determinam os limites internos da estratégia competitiva em relação à concorrência. Os limites externos são determinados pelo ambiente que a

organização encontra-se inserida e as ameaças e oportunidades definem o ambiente competitivo.

Na visão de Kaplan e Norton (2001), estratégia consiste em selecionar um conjunto de atividades em que a organização será excelente, criando a diferenciação sustentável no mercado. Complementam também que o processo da estratégia se inicia com a definição da missão, devendo ser desdobrado para ações dos colaboradores da organização, sendo depois monitorado pelos diferentes sistemas gerenciais da empresa.

Com este entendimento, estratégia significa selecionar um foco e alinhar toda a organização em busca deste foco, com o devido acompanhamento e controles contínuos, de forma que a organização atinja seus objetivos propostos. A chave do sucesso está em desenvolver as atividades de maneira diferente dos concorrentes, com a finalidade de oferecer uma proposição de valor exclusiva.

Bethlem (2004) sugere que o processo de determinação de estratégia deve se iniciar com a imposição dos desejos e aspirações da estrutura do poder.

Mintzberg (2001) complementa que há necessidade de compreender o ambiente competitivo, uma vez que, em sua visão, não existe uma estratégia ideal, tudo depende do contexto em que ela está inserida. Logo, o movimento da empresa em direção a estratégia deve ser marcado pelas incertezas existentes, tanto na sociedade, como no ambiente competitivo.

Assim, entende-se que uma estratégia bem delineada ajuda o uso racional de recursos, considerando as disponibilidades internas da organização e as constantes mudanças. Entretanto, tal processo não garante a sua eficácia se não houver um acompanhamento e controle, pois uma das premissas básicas da estratégia é apontar "o que fazer". O "como fazer" deve ficar a cargo do desdobramento, o qual precisa envolver todos os níveis hierárquicos, garantindo, assim, o sucesso dos objetivos traçados.

Ratificando este pensamento, Kaplan e Norton (2004) comentam que muitas organizações, mesmo já em fins da década de 1970, operavam sob o rigoroso controle central por meio de grandes departamentos funcionais. A estratégia era desenvolvida no topo e implementada por meio de uma cultura centralizada de comando e controle. Tais sistemas foram concebidos para

empresas industriais do século XIX e de princípios do século XX, e são inadequados para o ambiente dinâmico de hoje, em rápida transformação. Todavia, muitas organizações ainda utilizam essas mesmas ferramentas. As organizações necessitam de novos tipos de sistemas gerenciais concebidos explicitamente para gerenciar estratégias, e não táticas.

Em função desta necessidade, em 1990, Kaplan e Norton (2000) desenvolveram um estudo por acreditarem que os métodos utilizados para avaliação do desempenho organizacional se tornaram obsoletos. Na visão dos pesquisadores, focar a gestão em apenas dados financeiros não permite que as empresas criem valor econômico para o futuro.

Assim surgiu o Balanced Scorecard – BSC, desenvolvido por meio de quatro perspectivas distintas: financeira, cliente, interna e de inovação e aprendizado. Essas perspectivas formam a estrutura do BSC.

2.3 BALANCED SCORECARD

2.3.1 Conceitos

Segundo Herrero (2005), no atual cenário do conhecimento, não é mais suficiente medir apenas a saúde financeira das organizações. Faz-se necessário mensurar a saúde estratégica, considerando, inclusive, o longo prazo.

Neste contexto, o impacto entre a necessidade de desenvolver forças competitivas de longo prazo baseadas na criação de valor e as características do modelo tradicional de contabilidade financeira, criou uma ferramenta de gestão estratégica: o Balanced Scorecard. Segundo seus criadores Kaplan e Norton (2000), o BSC preserva as medidas financeiras, no entanto, tais medidas não são suficientes para as empresas da era da informação, que exige a criação de valor para todos os *stakeholders*.

Nesse sentido, o BSC complementa tais medidas financeiras, que usam indicadores resultantes com indicadores direcionadores, os quais impulsionam o desempenho futuro.

Para Herrero (2005), visando um melhor entendimento por parte de todos que constituem a organização, o BSC pode ser entendido como um sistema de gestão que traduz a estratégia de uma empresa em objetivos, medidas, metas e iniciativas de fácil entendimento pelos participantes da organização.

O autor acrescenta que, para acompanhar o nível de competitividade de uma empresa é fundamental responder às questões:

1) dadas a missão e a visão da empresa, qual a sua estratégia competitiva?

2) tomando como referência essa estratégia, que indicadores de desempenho são os mais importantes?

3) como esses indicadores quantitativos e qualitativos se relacionam entre si?

4) que indicadores efetivamente demonstram o sucesso do negócio em gerar valor em longo prazo?

O BSC busca responder a tais questionamentos. De acordo com Kaplan e Norton apud Herrero (2005), tal ferramenta busca traduzir a missão e a visão das organizações em medidas de desempenho, que servem de base para um sistema de medição e gestão estratégica.

O uso de indicadores adequados, cruciais e bem selecionados e o estabelecimento de relações de causa e efeito entre tais indicadores descritos nos mapas estratégicos, são fatores que tornam o BSC um diferencial na gestão estratégica. Por sua vez, os mapas estratégicos do BSC ajudam os colaboradores a compreenderem o negócio da empresa e a importância da sua contribuição, uma vez que definem os objetivos estratégicos, os mercados-alvo, a proposição de valor para atrair, reter e fidelizar os clientes, as inovações que possibilitam a sustentabilidade e os investimentos em ativos tangíveis e intangíveis.

Logo, o foco do BSC está em criar valor para o cliente, considerando que ele é o objetivo perene da organização, uma vez que é responsável por sua sustentabilidade. Este valor deve ser o valor percebido pelo cliente. Para o consumidor, a percepção é a verdade, podendo não estar correta, mas é a que o cliente conhece e é tudo o que ele precisa conhecer. O valor agregado é um

FAPN

atributo que se busca na percepção do cliente e o capital intelectual é quem promove este diferencial intangível.

2.3.2 Perspectivas de Valor

O modelo de gestão do BSC busca traduzir a missão, visão e a estratégia da organização num conjunto equilibrado de indicadores de desempenho, promovendo a execução da estratégia de maneira eficiente e eficaz, por meio de quatro perspectivas de valor, conforme figura 3 (KAPLAN; NORTON, 1996).

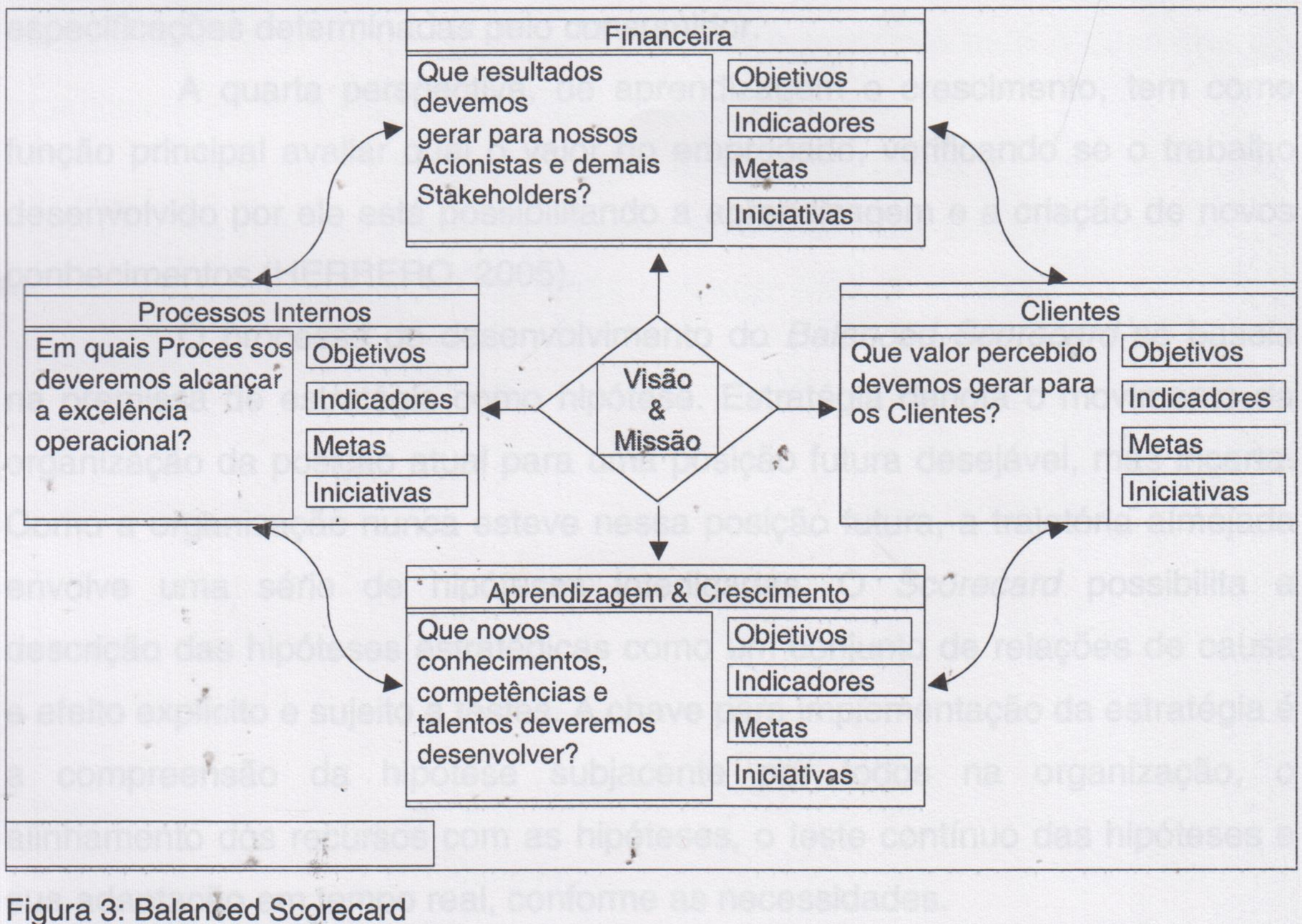


Figura 3: Balanced Scorecard
Fonte: Kaplan e Norton (1996)

O BSC evoluiu de um sistema de medição para um Modelo de Gestão Estratégica, por meio de quatro perspectivas de valor. Três

perspectivas derivam dos capitais intelectuais (capital clientes, processos e humano) e uma do capital financeiro.

Dentro das perspectivas definidas pelo *BSC*, a financeira continua ocupando uma posição prioritária por ser essencial para o sucesso da organização.

Em relação à perspectiva do cliente, a mesma está focada na preocupação que as empresas devem ter em relação às expectativas e convergências do mercado consumidor em função das diferentes demandas dos diferentes clientes, sendo necessário o desenvolvimento e acompanhamento de indicadores relacionados à satisfação, considerando os perfis de tais consumidores.

A perspectiva dos processos internos tem como objetivo principal garantir, por meio de indicadores, a coerência dos produtos e serviços com as necessidades e exigências dos clientes, em relação à qualidade oferecida e às especificações determinadas pelo consumidor.

A quarta perspectiva, de aprendizagem e crescimento, tem como função principal avaliar qual o valor do empregado, verificando se o trabalho desenvolvido por ele está possibilitando a aprendizagem e a criação de novos conhecimentos (HERRERO, 2005).

O processo de desenvolvimento do *Balanced Scorecard* se baseia na premissa de estratégia como hipótese. Estratégia denota o movimento da organização da posição atual para uma posição futura desejável, mas incerta. Como a organização nunca esteve nessa posição futura, a trajetória almejada envolve uma série de hipóteses interligadas. O *Scorecard* possibilita a descrição das hipóteses estratégicas como um conjunto de relações de causa e efeito explícito e sujeito a testes. A chave para implementação da estratégia é a compreensão da hipótese subjacente por todos na organização, o alinhamento dos recursos com as hipóteses, o teste contínuo das hipóteses e sua adaptação em tempo real, conforme as necessidades.

2.3.3 Mapas Estratégicos

Kaplan e Norton (2006) esclarecem que os Mapas Estratégicos do BSC permitem visualizar como a estratégia liga os ativos intangíveis aos diversos processos de criação de valor. Os objetivos de cada perspectiva são conectados por meio de relações de causa e efeito (figura 4).

Na gestão das estratégias, segundo a metodologia do *Balanced Scorecard*, os mapas estratégicos têm o objetivo de representar visualmente as relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos da empresa. Por meio de uma linguagem simples e de fácil compreensão para todos os empregados, procura descrever em termos operacionais a Missão e a Visão da organização (HERRERO, 2005).

Logo, o mapa estratégico é uma valiosa e simples ferramenta de comunicação, que direciona a gestão no que é relevante para o desempenho organizacional, tornando a estratégia de fácil entendimento.

Com base nisso, o principal objetivo do mapa estratégico é o de descrever, de maneira integrada, como a empresa criará valor em longo prazo, apontando as contribuições de cada unidade para o sucesso da estratégia formulada.

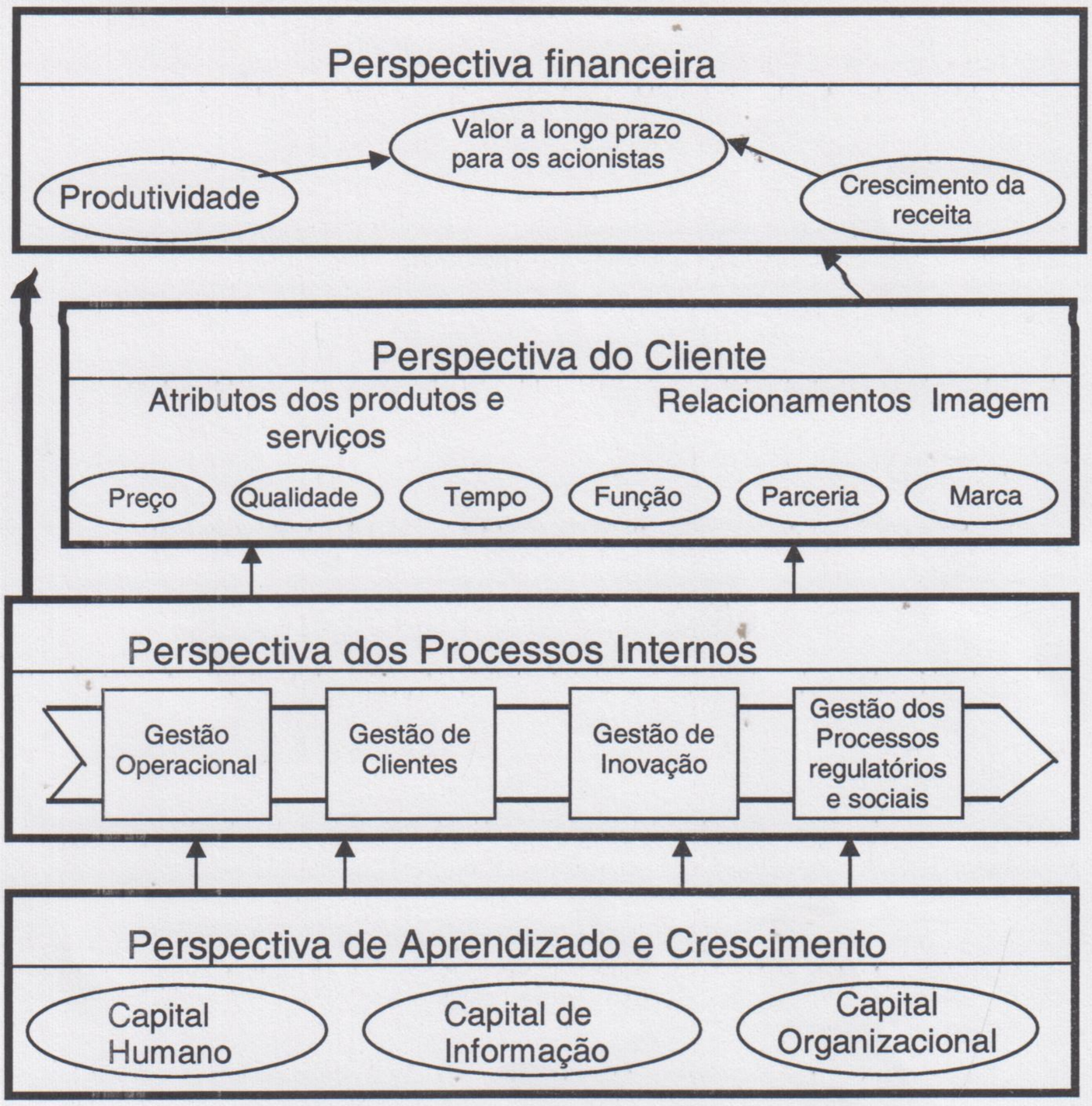


Figura 4: Modelo de BSC – Mapa Estratégico
Fonte: Kaplan e Norton (2006)

Segundo Kaplan e Norton (2004), todas as medidas selecionadas de causa-efeito devem resultar em melhoria do desempenho financeiro. A falta de lucro asfixia a empresa, dificultando o desenvolvimento de outros projetos. Por outro lado, uma visão somente financeira pode reduzir a competitividade no longo prazo.

O mapa estratégico do *Balanced Scorecard* descreve como a estratégia integra os ativos intangíveis aos processos de criação de valor para as Partes Interessadas, por meio das quatro perspectivas de valor. A perspectiva financeira apresenta os resultados financeiros tangíveis. A perspectiva do Cliente descreve a proposta de criação de valor para os clientes-alvo, considerando o correto alinhamento das ações e habilidades com a proposta de valor e a essência da execução da estratégia. A perspectiva dos processos internos identifica os processos-chave que exercem um maior impacto sobre a estratégia. Por fim, a perspectiva aprendizado e crescimento descreve os ativos intangíveis fundamentais para a estratégia e essenciais

para apoiar os processos internos de criação de valor (KAPLAN; NORTON, 2004).

Os autores acima defendem também que durante a elaboração dos Mapas Estratégicos, e fundamental observar quatro princípios, os quais são alinhados às perspectivas:

1. Perspectiva Financeira – a estratégia equilibra forças contraditórias - deve-se buscar o equilíbrio entre as ações de curto prazo com os objetivos de longo prazo, visando orientar a construção dos demais itens do mapa estratégico.

2. Perspectiva Cliente - a estratégia é baseada na proposição de valor diferenciada - este principio defende que a organização deve criar valor diferenciado, visando satisfazer e reter os clientes-alvo.

3. Perspectiva Processos Internos – cria-se valor por meio dos processos de negócios internos - o foco é na concentração de esforços nos processos essenciais e fundamentais para o sucesso da estratégia.

4. Perspectiva Aprendizado e Crescimento – alinhamento estratégico de ativos intangíveis – o capital humano, o capital da informação e o capital organizacional devem estar integrados entre si para o sucesso da estratégia.

As relações de causa e efeito do Mapa Estratégico atuam como forma de avaliar se o BSC conseguiu descrever a estratégia da organização. Este exercício orienta os lideres nas alternativas fundamentais para o sucesso da organização, promovendo a escolha do foco e dos fatores considerados prioritários para a organização, pois só devem incorporar ao BSC os elementos que contribuam para o alcance das estratégias formuladas.

Nesse sentido, o BSC e os mapas estratégicos são considerados modelo de gestão estratégica para quantificar o desempenho da empresa, fornecendo uma visão global e integrada, por meio de quatro perspectivas e um conjunto de indicadores coerentes, focados nos objetivos organizacionais. Complementando, o BSC tem como principais funções:

a) comunicar a estratégia a toda a organização;

b) alinhar as ações com os objetivos estratégicos e,

c) medir o desempenho organizacional.

2.3.4 Princípios da Organização focada nas Estratégias

Estudos apontaram que a implementação das estratégias, na opinião dos gestores pesquisados, é o elemento mais importante para avaliar a gerência e a organização, merecendo destaque a execução em detrimento à formulação (KAPLAN; NORTON, 2000).

Tal afirmação mostra-se relevante considerando que as estratégias são o único caminho sustentável pelo qual as organizações conseguem criar valor em longo prazo para seus stakeholders.

Diversas organizações, que apresentavam desempenho insatisfatório, adotaram o BSC, promovendo uma reviravolta em seus desempenhos, conforme ratificam Kaplan e Norton (2000, p. 21):

> O Balanced Scorecard foi o responsável pela diferença. Cada organização executou as estratégias a partir dos mesmos recursos físicos e humanos que anteriormente produziram desempenho decepcionante. As estratégias foram implementadas com os mesmos produtos, as mesmas instalações, os mesmos empregados e os mesmos clientes. A diferença foi uma nova equipe de alta administração que utilizou o Balanced Scorecard para concentrar todos os recursos organizacionais na nova estratégia.

A essência do BSC consiste em direcionar esforços no que é realmente fundamental para o sucesso dos objetivos organizacionais, tornando a estratégia a principal energia impulsionadora de resultados excelentes.

Kaplan e Norton (2000) defendem que a estratégia bem elaborada e bem compreendida é capaz de produzir avanços extraordinários não-lineares no desempenho, por meio da convergência e da consistência dos recursos limitados da organização.

Os autores complementam ainda que o uso adequado do *Balanced Scorecard,* induz à construção de um novo estilo de gestão, focado no gerenciamento das estratégias, utilizando para isso, basicamente três dimensões:

FARN

1. A Estratégia – a estratégia deve ser traduzida como a principal responsabilidade na agenda organizacional;
2. Foco – o foco deve ser concentrado – tendo o BSC como direcionador, todos os recursos e ações devem se alinhar à estratégia;
3. Organização – Todos os empregados devem se mobilizar para maneiras de atuar radicalmente novas.

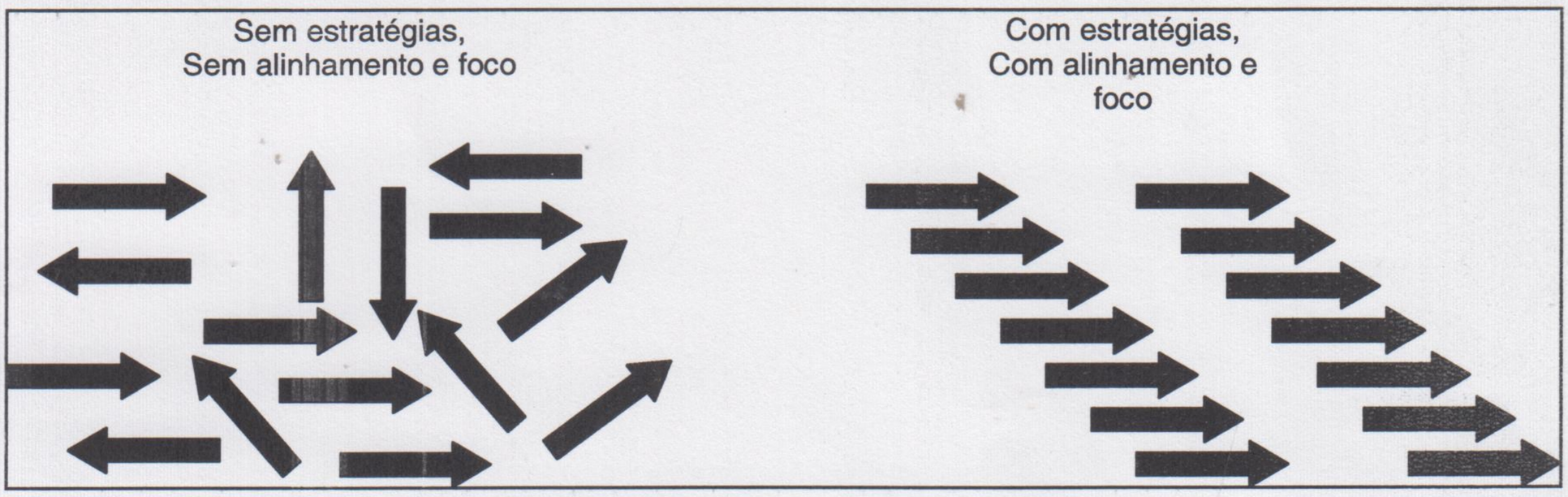


Fig. 5: Estratégias X Alinhamento e Foco
Fonte: ECT/RN

Com este entendimento, a organização focada na estratégia busca mecanismos para superar suas fragilidades, direciona esforços utilizando os recursos disponíveis e alinha toda a sua estrutura e capacidades para essa nova visão de futuro, ou seja, adotam o foco e alinhamento como elementos fundamentais para o sucesso das estratégias formuladas (figura 5).

O processo de alinhamento se inicia quando a alta direção define a proposta de valor da organização e destina a criação de sinergia entre as áreas operacionais, de apoio e os parceiros externos (KAPLAN; NORTON, 2006)

Pesquisas realizadas por Kaplan e Norton (2000) em empresas bem sucedidas identificaram características comuns, praticadas por estas organizações, quando da consecução do foco e alinhamento, as quais os autores denominaram de princípios da organização focada na estratégia, descritos abaixo (figura 6):

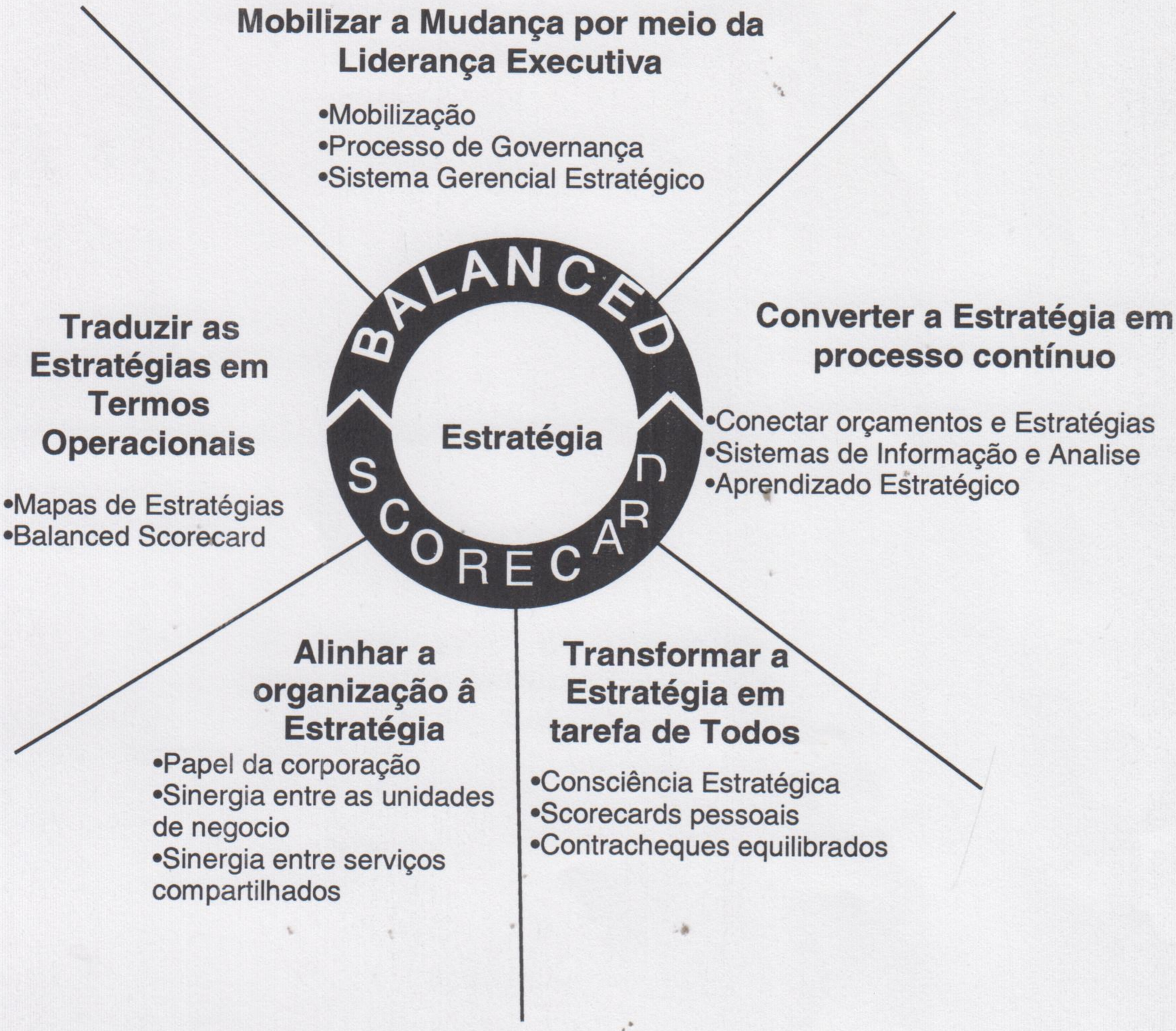


Fig. 6: Os princípios da organização focada na estratégia
Fonte: Kaplan e Norton (2000)

2.3.4.1 Principio 1 - Traduzir a Estratégia em Termos Operacionais

O *Balanced Scorecard* fornece um referencial para descrever e comunicar a estratégia de maneira coerente e imaginosa. Não seremos capazes de implementar a estratégia se não conseguirmos descrevê-la (KAPLAN; NORTON, 2000).

O primeiro princípio tem forte embasamento no descrito acima. Tornar a estratégia algo operacional promove o comprometimento de todas as pessoas da organização com a sua implementação, considerando que, nesta era de trabalhadores de conhecimento, estratégias devem ser executadas em

todos os níveis da organização. É necessário quebrar paradigmas por meio de novos comportamentos e valores. O segredo para essa mudança consiste no envolvimento das pessoas, colocando a estratégia no centro do processo de gestão. Kaplan e Norton (2000) complementam que é impossível executar a estratégia sem antes compreendê-la e não há como compreendê-la sem primeiro descrevê-la. E para isso, a ferramenta especifica, conforme a metodologia do BSC é o mapa estratégico.

Esta etapa envolve o desenvolvimento do S*corecard* estratégico que traduza para toda a organização e pessoas a estratégia. O processo começa com o trabalho de descrição e comunicação da estratégia. A partir daí definem-se os objetivos estratégicos, as metas e os indicadores que integram as perspectivas: financeira, cliente, processos de negócio interno e aprendizado e crescimento. Herrero (2005) resumiu este princípio em três etapas:

1) Descrever a estratégia, utilizando como instrumento de comunicação os mapas estratégicos (figura 7);

2) Identificar e explicar as relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos selecionados para as perspectivas de valor, mostrando como os ativos intangíveis se transformam em resultados financeiros;

3) Selecionar os *Scorecard* de indicadores não-financeiros que possibilitam a descrição e mensuração do processo de criação de valor da empresa.

2.3.4.2 Princípio 2 – Alinhar a Organização à Estratégia

A sinergia é a meta mais abrangente do projeto organizacional. As organizações se compõem de numerosos setores, unidades de negócio e departamentos especializados, cada um com sua própria estratégia (KAPLAN; NORTON, 2000).

Com base no exposto acima, alinhar a organização à estratégia exige esforços dos gestores e demais empregados, para promover a sinergia, garantindo que o desempenho seja maior do que simplesmente a soma das partes. Para isso é fundamental estabelecer conexões com os diferentes níveis

e áreas da empresa e criar métodos eficientes e eficazes de comunicação, quebrando barreiras e paradigmas. A essência deste princípio consiste em buscar o alinhamento de todos ao foco estratégico.

Naturalmente, as empresas são organizadas e agrupadas em áreas especialistas, como por exemplo: marketing, RH, Finanças, Engenharia, compras, entre outras, onde cada área detém seus conhecimentos, cultura e linguagem própria. Em função disso, é natural que surjam barreiras à implementação da estratégia, principalmente pela falta de comunicação eficaz. A organização orientada para a Estratégia busca quebrar tais barreiras, promovendo, assim, sinergia.

Herrero (2005) aponta três desafios que a empresa precisa cumprir para alinhar a organização à estratégia:

1) Integrar as estratégias das unidades de negócios, das áreas funcionais e dos indivíduos às estratégias organizacional ou corporativa;

2) Promover a sinergia de recursos, conhecimentos e competências entre as diferentes áreas da organização;

3) Utilizar os temas e prioridades estratégicas como instrumento de gestão e comunicação, substituindo os tradicionais relatórios financeiros.

2.3.4.3 Princípio 3 – Transformar a Estratégia em Tarefa de Todos

Este princípio defende que as organizações orientadas para a estratégia, precisam que todos os empregados compreendam a estratégia e desenvolvam suas tarefas cotidianas de modo a contribuir para o seu sucesso, por meio da comunicação, de treinamento e consequentemente da sinergia. O BSC não tem condições de executar a estratégia por si só. É premissa básica a contribuição e envolvimento de todos da organização.

De uma maneira prática, adotar este princípio é promover o desdobramento das estratégias começando com a comunicação para os empregados de todas as áreas até o nível individual com metas pessoais.

Diversos exemplos citados por Kaplan e Norton (2000) apontam que para fechar o processo de transformar as estratégias em tarefa cotidiana de

todos, as organizações focadas na estratégia alinham a remuneração por incentivos aos resultados dos indicadores, aumentando, dessa forma, o interesse e motivação dos empregados pelo sucesso da estratégia e, consequentemente aumentando também a demanda por informações acerca dos indicadores do *Scorecard.*

Contribuindo, Herrero (2005) acrescenta quatro desafios para que a organização possa transformar a estratégia em tarefa de todos:

1) Difundir a estratégia da sala da diretoria para as equipes operacionais por meio da combinação dos diversos canais de comunicação:

2) Educar toda a equipe de colaboradores da organização sobre os conceitos de negócios e a estratégia competitiva da empresa;

3) Definir scorecards individuais a partir dos scorecards organizacionais;

4) Vincular o sistema de remuneração e recompensas ao atingimento dos scorecards individuais e organizacionais.

2.3.4.4 Princípio 4 – Converter a Estratégia em Processo Contínuo

Pesquisas realizadas por Kaplan e Norton (2000) apontaram que 85% das equipes gerenciais dedicam menos de uma hora por mês discutindo estratégia.

Dessa forma, não é surpresa que as estratégias não sejam implementadas, considerando que não há direcionamento de esforços para a gestão estratégica com o devido acompanhamento e controle.

Kaplan e Norton (2000) afirmam que as empresas bem-sucedidas na adoção do *Balanced Scorecard* implementaram um processo de gerenciamento da estratégia. Trata-se do que chamamos de "processo de *loop* duplo", que integra o gerenciamento tático (orçamentos, financeiro e avaliações mensais) e o gerenciamento estratégico em um único processo ininterrupto e contínuo.

Entende-se que a gestão da estratégia consiste em estabelecer um monitoramento constante, buscando analisar as causas ou hipóteses quando da ocorrência de um distanciamento entre os objetivos estipulados e seu

cumprimento. Dessa forma é possível identificar soluções de melhorias com base no aprendizado organizacional e com isso permitir a constância de propósitos na estratégia formulada, base essencial deste 4º princípio.

Herrero (2005) ratifica apontando os desafios que devem ser enfrentados na arte de converter a estratégia em processo contínuo:

1) Elaborar o orçamento a partir de objetivos e iniciativas estratégicas:
2) Avaliar periodicamente (mensal ou trimestral), nas equipes gerenciais e operacionais, a consistência da estratégia competitiva formulada;
3) Criar uma cultura organizacional que estimule o aprendizado em todos os níveis da organização;
4) Criar sistemas de informação e análise que possibilitem ao usuário criar relatórios para a avaliação do desempenho.

2.3.4.5 Principio 5 – Mobilizar a Mudança por meio da Liderança Executiva

Como foi descrito nos princípios anteriores, a estratégia exige mudança no *status quo*, quebra de paradigmas, alinhamento, entre outros fatores críticos de sucesso. A sua implementação requer foco constante nos resultados almejados. Para isso, a mobilização deve partir do envolvimento da Liderança Executiva, por meio de ações motivadoras que impulsionem o desempenho das pessoas.

Para embasar este comentário Kaplan e Norton (2000) defendem que se as pessoas da alta direção não atuarem como líderes incentivadores e vibrantes, as mudanças não acontecerão e a estratégia não será implementada. Com isso, perde-se a oportunidade de obter desempenhos extraordinários.

Segundo Herrero (2005), mobilizar a mudança por meio da Liderança Executiva, exige da organização quatro desafios:

1) Realizar a iniciativa do BSC, tendo como patrocinador um executivo da alta administração, que desempenhará o papel de líder em todo o processo:

2) Motivar e dar autonomia aos integrantes das equipes responsáveis pela implementação do BSC para que atuem como líderes do processo;

3) Mobilizar a equipe de colaboradores para que adquiram senso de propriedade do processo de BSC; e,

4) Desenvolver modelo de Governança inspirado no BSC, entendido como um sistema de gestão estratégica.

2.4 GERENCIAMENTO DO DESEMPENHO NAS ORGANIZAÇÕES

Para que a empresa se mantenha no mercado de maneira sustentável, além da formulação de um planejamento estratégico é necessário que o planejado seja implementado, com a devida análise e acompanhamento contínuo dos resultados obtidos em relação aos objetivos planejados.

O processo de manter continuamente uma análise das estratégias formuladas é um exercício de olhar além dos fatos evidentes relacionados à saúde em curto prazo da organização e avaliar, também, os fatores e as tendências mais importantes que conduzem ao sucesso organizacional de maneira sustentável.

Segundo Marinho (2006), a economia atual baseada em ativos intangíveis exige Sistemas de Medição de Desempenho (SMD`s) que descrevam os ativos com base no conhecimento e nas estratégias criadoras de valor. Na ausência destes SMD`s, as organizações têm dificuldade em gerenciar o que não conseguem descrever ou mensurar.

Com base no exposto, contextualizamos a necessidade da mensuração do desempenho, visando facilitar o processo de implementação da estratégia.

Atualmente, gerenciar estratégias é administrar mudanças. Estudos de Kaplan e Norton (2000) apontam que a maioria das empresas não obteve sucesso na implantação das estratégias (menos de 10% atingiu as metas estabelecidas). Os estudos concluíram que a capacidade de executar é mais importante do que a qualidade da estratégia em si.

Os pesquisadores identificaram quatro fatores que impediram as organizações de implementarem com eficácia as suas estratégias:

1: visão e estratégia não executáveis. Esta barreira ocorre quando a organização não consegue chegar a um consenso quanto à visão e estratégia pretendida;

2: estratégia não associada às metas de departamentos, equipes e indivíduos;

3: estratégias não associadas à alocação de recursos; e,

4: feedback tático, não estratégico. A maioria dos sistemas gerenciais preocupa-se somente com a eficiência operacional do curto prazo.

Dentre os diversos autores pesquisados, a maioria enfatizou a essencialidade de um Sistema de Medição de Desempenho para garantir a implementação eficiente e eficaz da estratégia em todos os níveis da organização, dentre os quais destacamos: Kaplan e Norton (1997, 2001, 2004); Porter (1992); Drucker (1995); Marinho (2006).

Clark (1995) destaca que as dificuldades encontradas no processo de avaliação de desempenho estão mais relacionadas com a obtenção dos dados pertinentes e não com o uso dos sistemas e/ou metodologias adotadas. Há necessidade de considerar as diferentes necessidades das Partes Interessadas e a capacidade crítica de interpretação das diferentes métricas (qualidade, inovação, satisfação, fatia de mercado, etc.) e dos resultados apresentados.

Um bom desempenho deve levar em consideração a opinião de todas as pessoas e demais partes interessadas no negocio. Para inserir tais opiniões no processo de avaliação do desempenho é imprescindível a exposição de informações pertinentes para todos eles, os munido de elementos que permitam a construção de pontos de vista do grau de cumprimento dos contratos implícitos ou explícitos que os ligava a essas empresas, com a devida prudência e cautela.

Na visão de Drucker (1995), a análise do desempenho deve estar sistematizada, contemplando uma avaliação que demonstre informação fidedigna referente ao grau de sucesso da estratégia.

Assim sendo, a gestão de desempenho deve existir para monitorar o grau de sucesso da estratégia formulada, baseado na realidade da empresa no que tange aos seus níveis de competências adquiridas, considerando que tal processo requer habilidade de analise e interpretação, bem como conhecimento das necessidades que devem ser satisfeitas.

Há poucos estudos sobre como o uso da medição de desempenho realmente impacta o desempenho organizacional. Considerando a forma como foi desenvolvido, o Sistema de Medição de Desempenho - SMD pode ser um facilitador ou uma barreira ao alcance das estratégias. É necessário que os líderes demonstrem um comportamento e comprometimento fortemente direcionado para o desempenho, usando indicadores devidamente correlacionados e consistentes, considerando que medições adequadas facilitam a comunicação da estratégia e encorajam as pessoas no processo de implementação. O SMD é o processo de quantificar ações que elevam o desempenho.

O comportamento humano, no entanto, sofre as pressões criadas na organização e afetam a todos os empregados. Um bom SMD deve considerar o comportamento das pessoas e o impacto das barreiras criadas pela própria empresa.

Kaplan e Norton (2001) defendem que um SMD deve especificar como as melhorias nas operações, no atendimento ao cliente, novos produtos e serviços se relacionam para um melhor desempenho financeiro.

Historicamente existem diversos relatos sobre Sistemas de Medição de Desempenho. Em 1954 Peter Drucker difundiu a Administração por Objetivos (APO), onde, seguindo uma metodologia especifica, a organização tinha condições de comparar as metas estabelecidas com os resultados alcançados. Já em 1970 surgiram diversos SMDs com a finalidade de atrelar as estratégias aos resultados financeiros. Em 1980 Michael Porter abordou o Planejamento Estratégico e como as organizações deveriam posicionar-se no mercado e diferenciar curto prazo e longo prazo.

Entretanto, observa-se atualmente um crescimento significativo nas publicações acerca de SMDs, após a disseminação do primeiro artigo sobre *Balanced Scorecard* por Kaplan e Norton em 1990.

Figueiredo et al apud Marinho (2006) descreve Sistema de Medição de Desempenho (SMD) como sendo o conjunto de pessoas, processos, métodos, ferramentas e indicadores estruturados para coletar, descrever e representar dados com a finalidade de gerar informações sobre múltiplas dimensões de desempenho, para seus usuários dos diferentes níveis hierárquicos. Com base nas informações geradas, os usuários podem avaliar o desempenho de equipes, atividades, processos e da própria organização, para tomar decisões e executar ações para a melhoria do desempenho.

Marinho (2006) complementa que, para que um SMD seja eficaz e atinja os objetivos propostos, os empregados devem estar motivados e comprometidos com as mudanças oriundas das análises dos resultados e com a possibilidade de um novo aprendizado e quebra de paradigmas. Acrescenta que o processo, na maioria das vezes, é visto como forma de controlar e punir os empregados, fazendo com que o sucesso de um SMD pareça desgastante e demorado. O comportamento dos empregados será influenciado pela forma como a empresa avalia o desempenho e por quais atitudes serão compensados.

Por diversos motivos, o índice de sucesso de um SMD é ainda extremamente baixo, principalmente em razão da falta de uma metodologia correta para a implementação e envolvimento das pessoas. Segundo Rezende (2003), as organizações de alto desempenho, simultaneamente, produz e sustenta seus níveis de competitividade e oferecem um ambiente diferenciado para uma força de trabalho capacitada e ciente de seu papel na organização.

3 METODOLOGIA

O Método está relacionado ao conjunto de atividades sistemáticas e racionais, utilizado com o foco num objetivo almejado, apontando o caminho a seguir, identificando erros e ajudando nas decisões do cientista, por meio de conhecimentos fidedignos (LAKATOS; MARCONI, 2005).

Com base nisto, a seguir será apresentada à metodologia adotada, apontando o tipo de pesquisa, a população alvo e amostra, a coleta e tratamento dos dados adequados ao estudo em questão.

3.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa é uma expressão formal, que busca a reflexão, requer um tratamento científico e se traduz o norte para um melhor entendimento da realidade ou para descobrir verdades parciais (LAKATOS e MARCONI, 2005).

Ainda na visão de Lakatos e Marconi (2005) estudos exploratório-descritivos combinados – são estudos exploratórios que têm por objetivos descrever completamente determinado fenômeno, como, por exemplo, o estudo de um caso para o qual são realizadas análises empíricas e teóricas. Podem ser encontradas tanto descrições quantitativas e/ou qualitativas quanto a acumulação de informações detalhadas como as obtidas por intermédio da observação participante. Dá-se procedência ao caráter representativo sistemático e, em conseqüência, os procedimentos de amostragem são flexíveis.

Na visão de Bervian e Cervo (2002) quem determina os métodos a serem empregados num estudo científico são os objetivos a serem investigados.

Assim, do ponto de vista dos objetivos, considerando que se trata de um estudo de caso, que segundo Yin (1994) é uma investigação que busca analisar um fato presente dentre de seu contexto, este trabalho foi baseado numa pesquisa exploratória-descritiva.

3.2 POPULAÇÃO-ALVO E AMOSTRA

Na opinião de Roesch (1999), uma população é um conjunto de pessoas ou empresa que será entrevistado para um objetivo específico de um estudo. Entretanto, a autora acrescenta que há necessidade de extrair uma amostra desta população dependendo das variáveis: tamanho da população, disponibilidade de tempo dos entrevistadores, custo da pesquisa e a capacidade de processamento dos dados.

Para Lakatos e Marconi (2005), a amostra é um subconjunto do universo, o qual foi favoravelmente selecionado da população. Quando a população pesquisada não supera 100.000 elementos, a fórmula para o cálculo do tamanho da amostra é a descrita abaixo. Como a população estimada é de 977 empregados no âmbito da ECT/RN, com um erro de 5% temos:

$$n_0 = \frac{1}{e^2}$$

$$n_0 = \frac{1}{(0,05)^2} = 400$$

$$N = \frac{Nn_0}{N + n_0}$$

$$N = \frac{977 * 400}{977 + 400} = 283,81 \cong 284$$

onde:

n_0 =Tamanho da amostra.

n =Tamanho da amostra.

N = Tamanho da população.

e^2 = Erro máximo permitido.

Logo teremos:

FARN

Área	Total de empregados	Total a ser pesquisado
Comercial	282	82
Administrativo	184	53
Operacional	511	149
Total Geral	**977**	**284**

Quadro 1: Total de funcionários por área.
Fonte: ECT/RN (2009).

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados foram utilizadas fontes primárias e secundárias, que, segundo Roesch (1999), os dados primários são colhidos por meio de entrevistas, questionários, testes e observações diretamente pelo pesquisador. Por sua vez, os dados denominados secundários já existem e foram criados para outras finalidades na forma de banco de dados, relatórios, arquivos, entre outros.

Assim, a coleta de dados primários será feita por meio de questionário, o qual na visão de Roesch (1999) o questionário é o instrumento mais utilizado em pesquisa quantitativa, principalmente em pesquisa de grande escala e será aplicado diretamente aos entrevistados, considerando o universo a ser analisado.

Já a coleta dos dados secundários será feita pelo entrevistador por meio de bibliografias e análise documental (banco de dados, relatórios, arquivos, entre outros).

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Entende-se que a pesquisa quantitativa é realizada por meio de questionários pré-elaborados considerando respostas alternativas e cujos resultados são apresentados de modo numérico, o que permite avaliar quantitativamente os dados coletados.

Segundo Staw apud Roesch (1999) a pesquisa quantitativa é apropriada para avaliar mudanças em grandes organizações. Com este entendimento e considerando o perfil da empresa em estudo, os dados coletados serão tratados de maneira quantitativa, usando o programa Excel para fazer respectiva tabulação.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa foi realizada durante os meses de janeiro e fevereiro de 2009, fundamentada nos cinco princípios da organização focada na estratégia, buscando responder as questões da pesquisa e baseada na amostra de funcionários mencionada na metodologia.

Visando uma distribuição coerente, do total pesquisado 58% eram funcionários não gestores e 42% gestores.

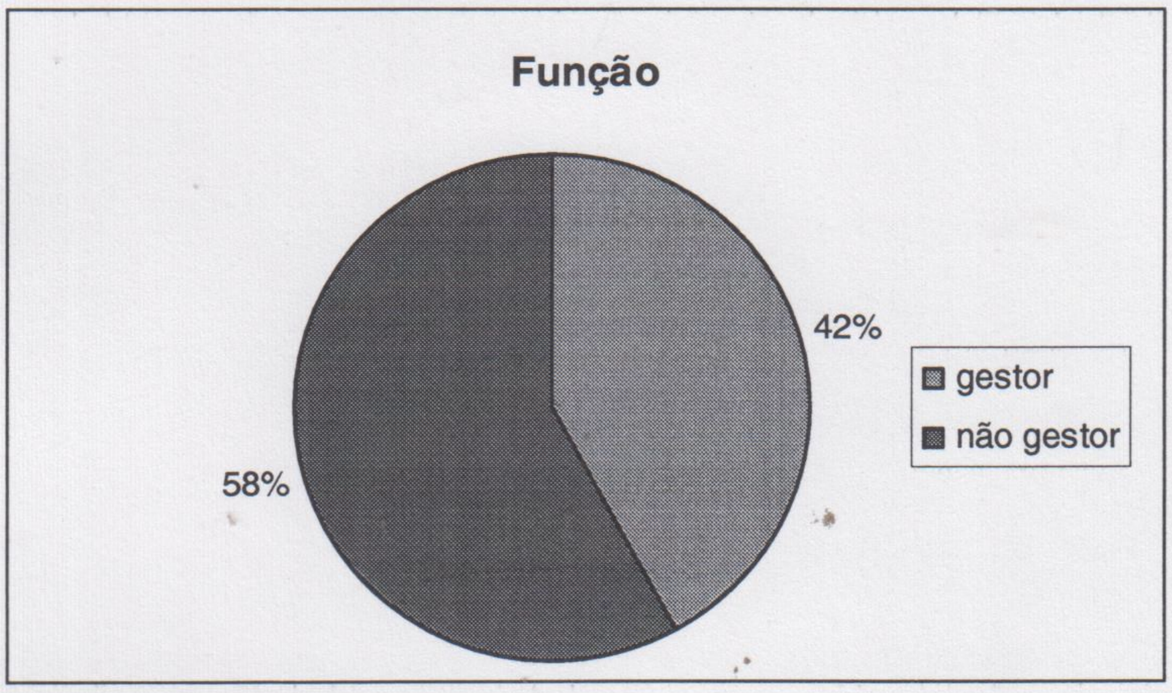


Gráfico 1: Função dos entrevistados
Fonte: pesquisa direta jan/fev - 2009

As demais questões levantadas na pesquisa estão relacionadas com os princípios da organização focada na estratégia:

4.1 PRINCIPIO 1 - TRADUZIR A ESTRATÉGIA EM TERMOS OPERACIONAIS

Em relação ao entendimento das estratégias por parte dos funcionários, 73% dos entrevistados conhece sempre ou na maioria das vezes, 22% às vezes conhece e entende e apenas 5% conhecem e entendem raramente.

Conforme demonstra o gráfico 2, de uma forma geral todos os funcionários entrevistados já tiveram conhecimentos das estratégias e objetivos da organização, em maior ou menor grau. No entanto, é necessário direcionar esforços para otimizar a tradução das estratégias junto aos 27% que só às vezes ou raramente conhecem e entendem as estratégias formuladas.

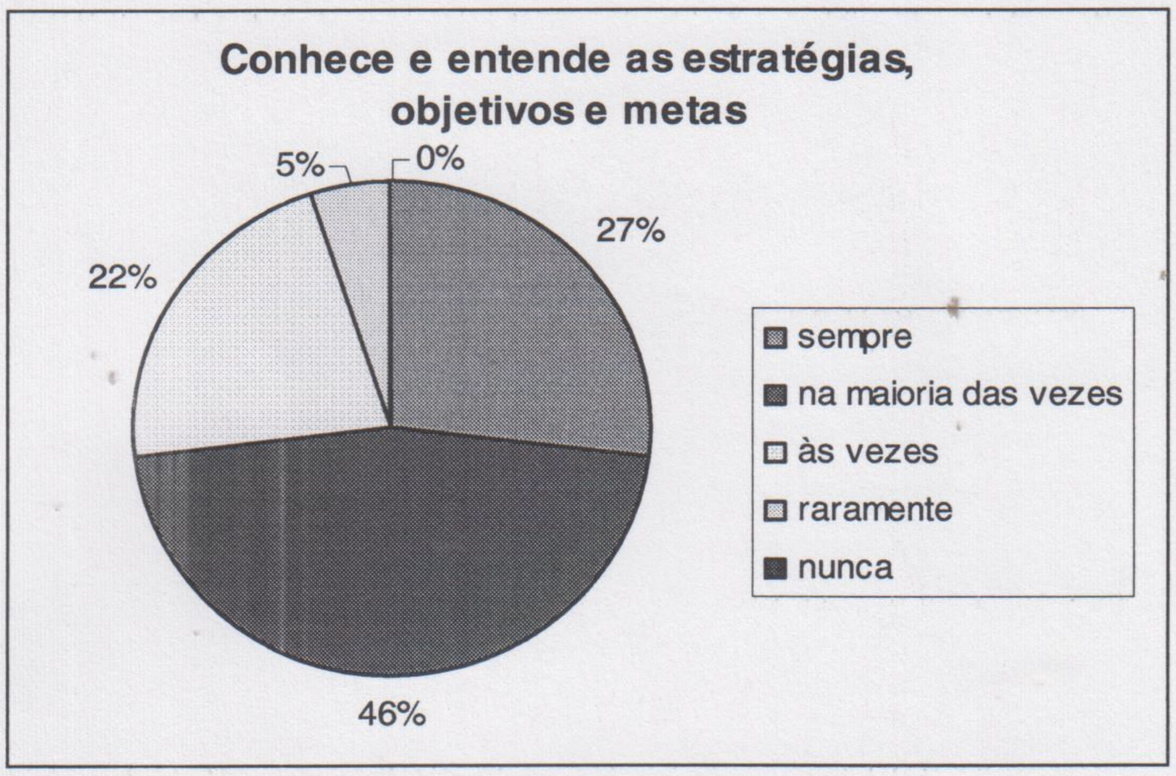


Gráfico 2: Conhecimento das Estratégias, Objetivos e Metas
Fonte: pesquisa direta jan/fev - 2009

Uma das forma de conhecer e entender é promover o envolvimento das pessoas na formulação e implementação das estratégias. Os dois gráficos 3 e 4 mostram a situação atual da empresa.

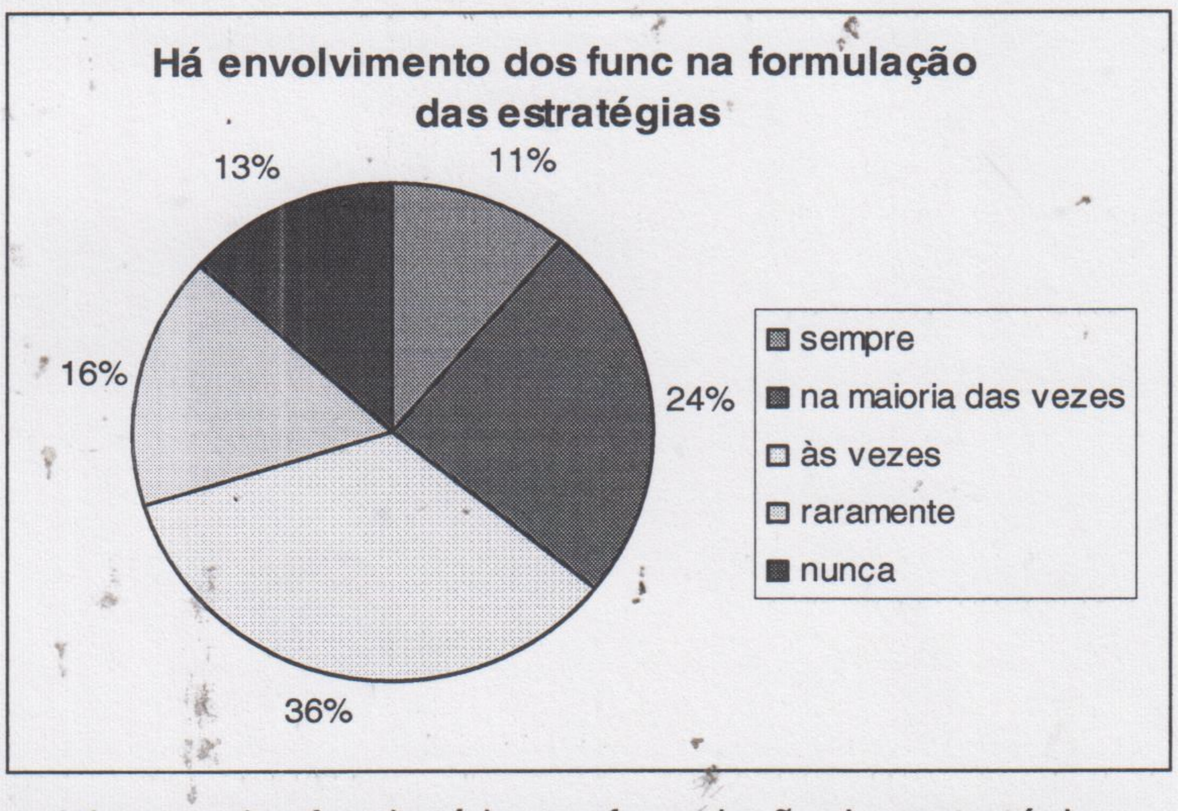


Gráfico 3: Envolvimento dos funcionários na formulação das estratégias
Fonte: pesquisa direta jan/fev - 2009

Quando questionados sobre seus envolvimentos na formulação das estratégias, 35% dos funcionários sempre ou na maioria das vezes se envolveram, sendo que deste universo 78% são gestores e 22% não gestores; 36% as vezes se envolve, 16% raramente se envolve e 13% dos empregados nunca se envolveu na formulação das estratégias.

Já em relação ao envolvimento na implementação das estratégias 38% dos funcionários sempre ou na maioria das vezes se envolveram, sendo que deste universo 58% são gestores e 42% não gestores; 33% as vezes se envolve, 16% raramente se envolve e 13% dos empregados nunca se envolveu na implementação das estratégias.

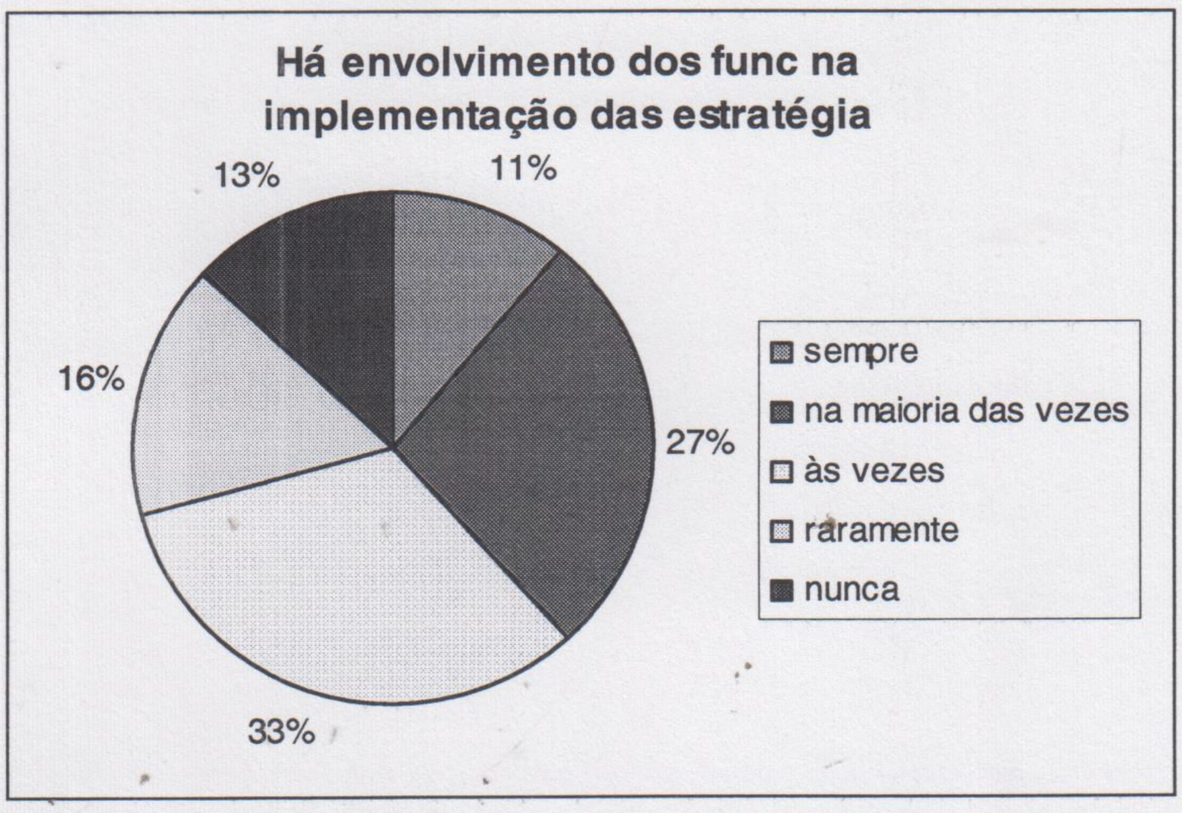


Gráfico 4: Envolvimento dos funcionários na implementação das estratégias
Fonte: pesquisa direta jan/fev - 2009

Observa-se lacunas na questão do envolvimento dos funcionários na formulação e implementação das estratégias. Não há uma concentração de respostas, o que levanta a hipótese de que a empresa precisa fortalecer a questão do desdobramento das estratégia junto aos funcionários.

4.2 PRINCÍPIO 2 – ALINHAR A ORGANIZAÇÃO À ESTRATÉGIA

O gráfico 5 demonsta o nível de compreensão dos empregados em relação ao impacto de sua contribuição pessoal para o desempenho global da

organização. Dentre os entrevistados, 98% entendem ou entendem perfeitamente a importância da sua contribuição e apenas 2% entende um pouco.

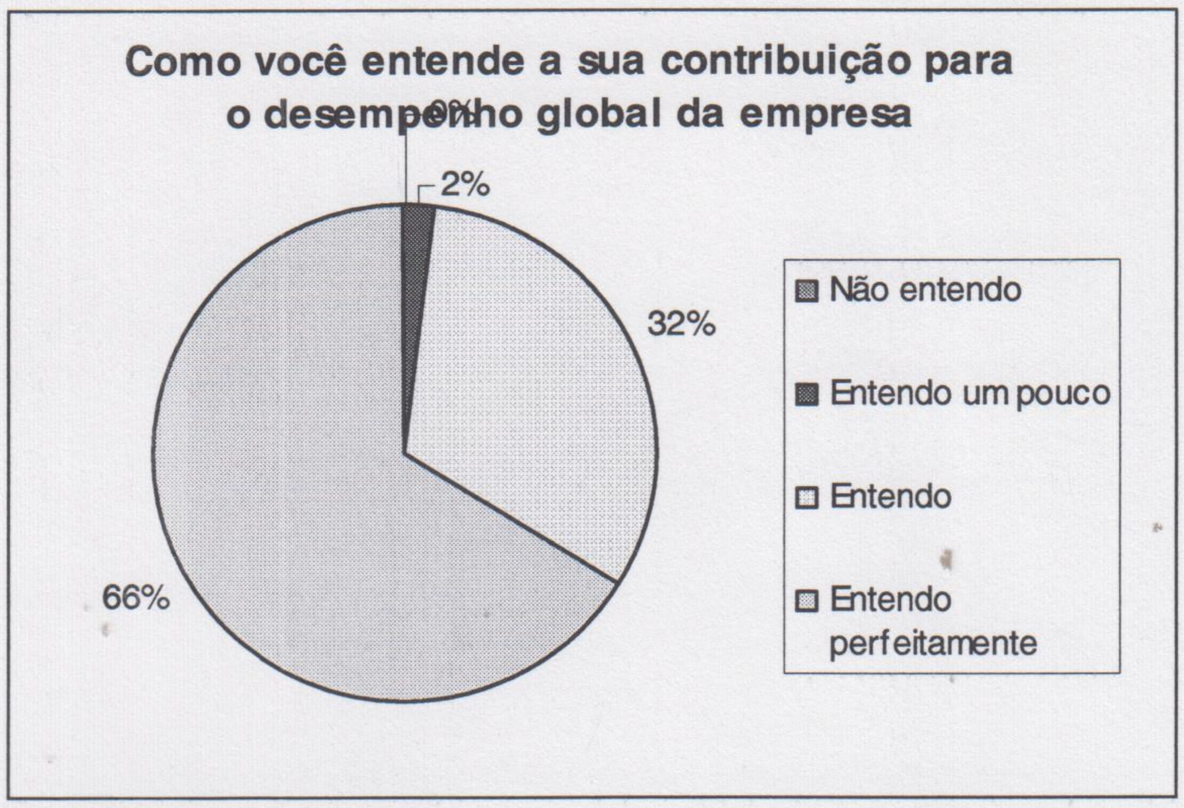


Gráfico 5: Entendimento da contribuição individual para o desempenho da organização
Fonte: pesquisa direta jan/fev - 2009

Quando questionados sobre o processo de mudança visando atingir as estratégias, dentre os entrevistados apenas 23% acredita que sempre ou na maioria das vezes a mudança ocorre. 60% afirmaram que às vezes ou raramente a mudança ocorre e 17% não enxergam nenhuma mudança visando atingir as estratégias.

A implementação de estratégias exige mudança de atitude do *status quo*. Com base nisso, a situação da organização em estudo aponta lacunas no alinhamento às estratégias formuladas.

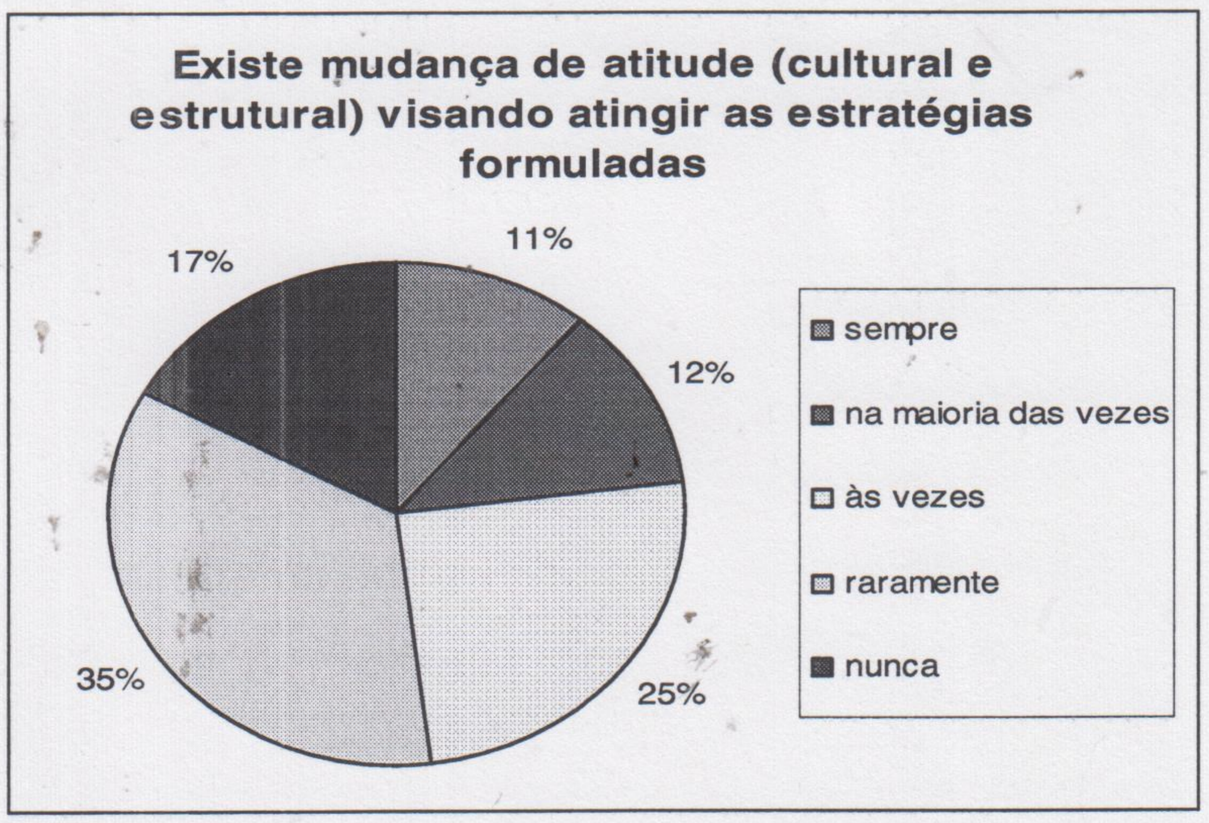


Gráfico 6: Nível de mudança de atitude visando atingir as estratégias formuladas.
Fonte: pesquisa direta jan/fev - 2009

No que se refere à mobilização das área, existe um médio grau de envolvimento, considerando que apenas 2% respondeu que nunca acontece mobilização das áreas para o alcance das estratégias, 47% afirmam que sempre ou na maioria das vezes acontece a mobilização, 29% responderam que às vezes acontece e 22% raramente acontece.

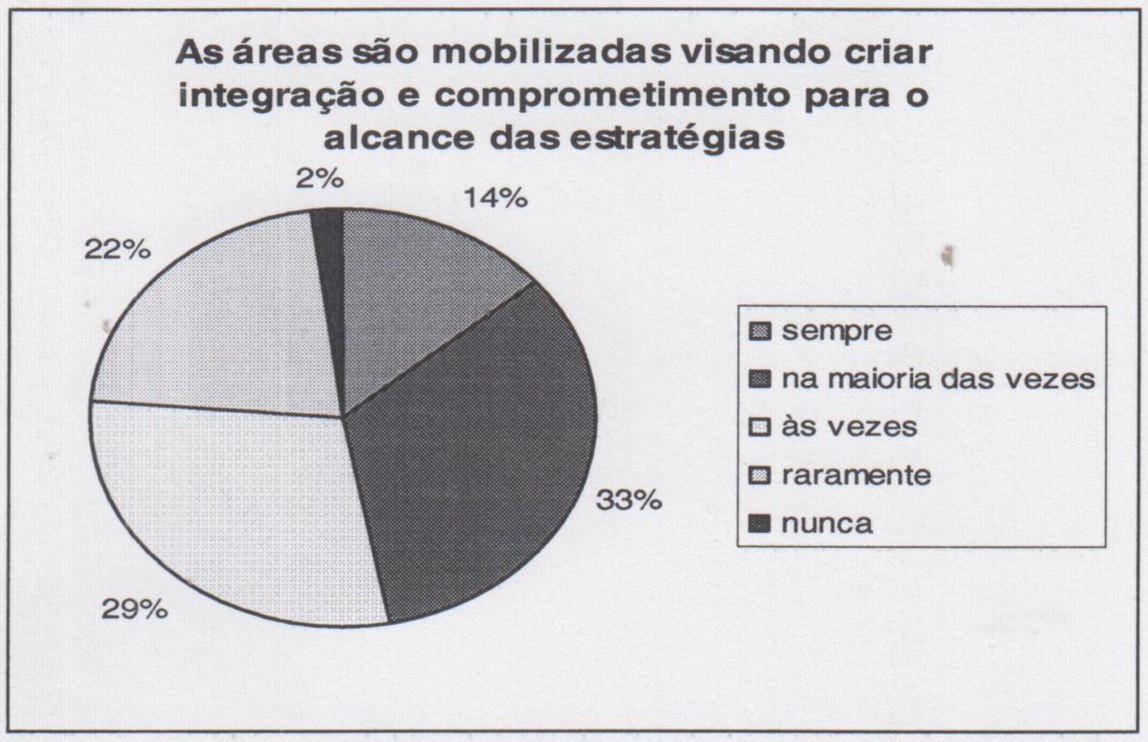


Gráfico 7: Nível de mobilização das áreas para o alcance das estratégias
Fonte: pesquisa direta jan/fev - 2009

4.3 PRINCÍPIO 3 – TRANSFORMAR A ESTRATÉGIA EM TAREFA DE TODOS

Transformar as estratégias em tarefa de todos exige que os indicadores estratégicos consigam atingir todos os níveis hierárquicos.

Questionados sobre o desdobramento dos indicadores estratégicos, 82% dos entrevistados responderam que sempre ou na maioria das vezes a prática ocorre e 16% afirmam que às vezes acontece o desdobramento. Com tal resultado infere-se que as respostas relacionadas à questão do gráfico 4 pode não estar refletindo a realidade, considerando que o processo de envolvimento na implementação das estratégias só pode ser efetivo quando há o acompanhamento e controle de indicadores oriundos das referidas estratégias, conforme apontam os gráficos 8 e 9.

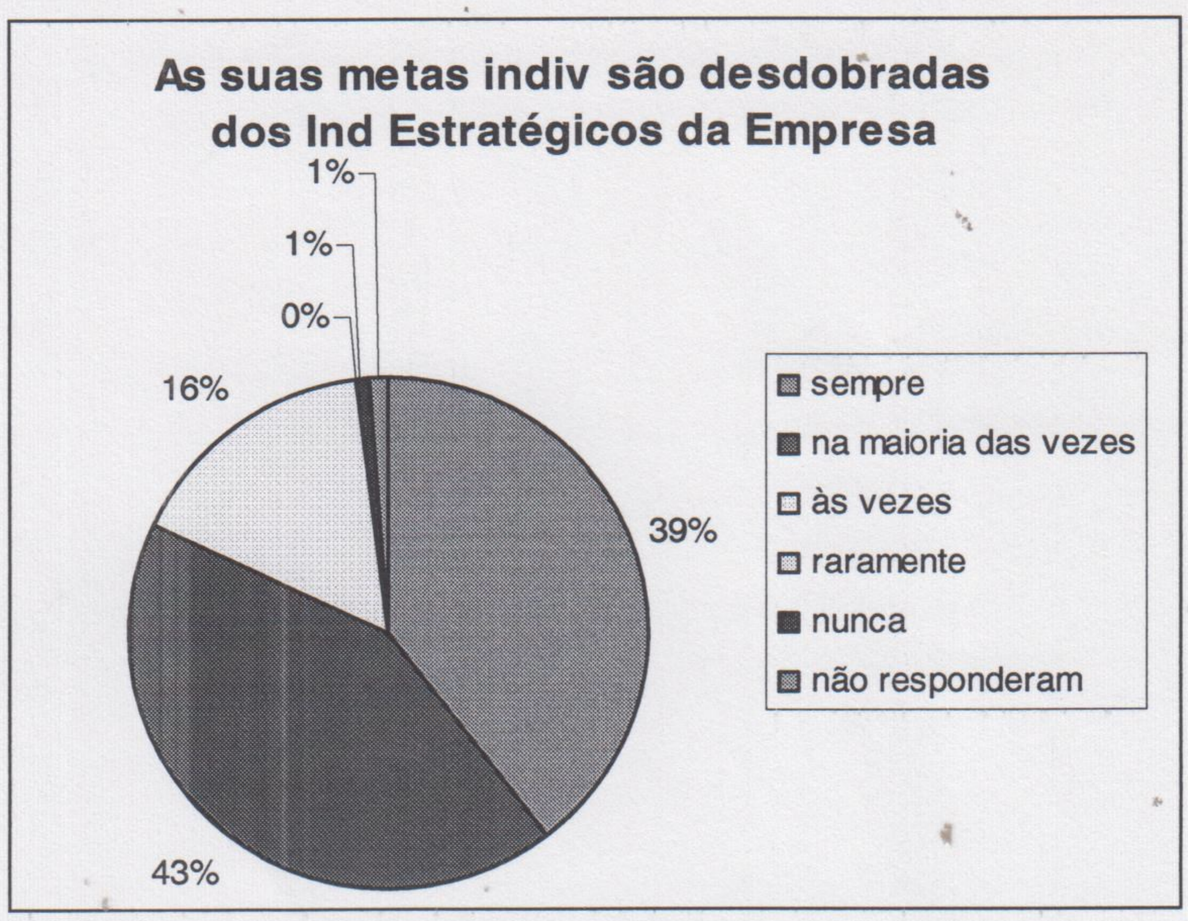


Gráfico 8: Desdobramento das metas estratégicas até o nível individual.
Fonte: pesquisa direta jan/fev - 2009

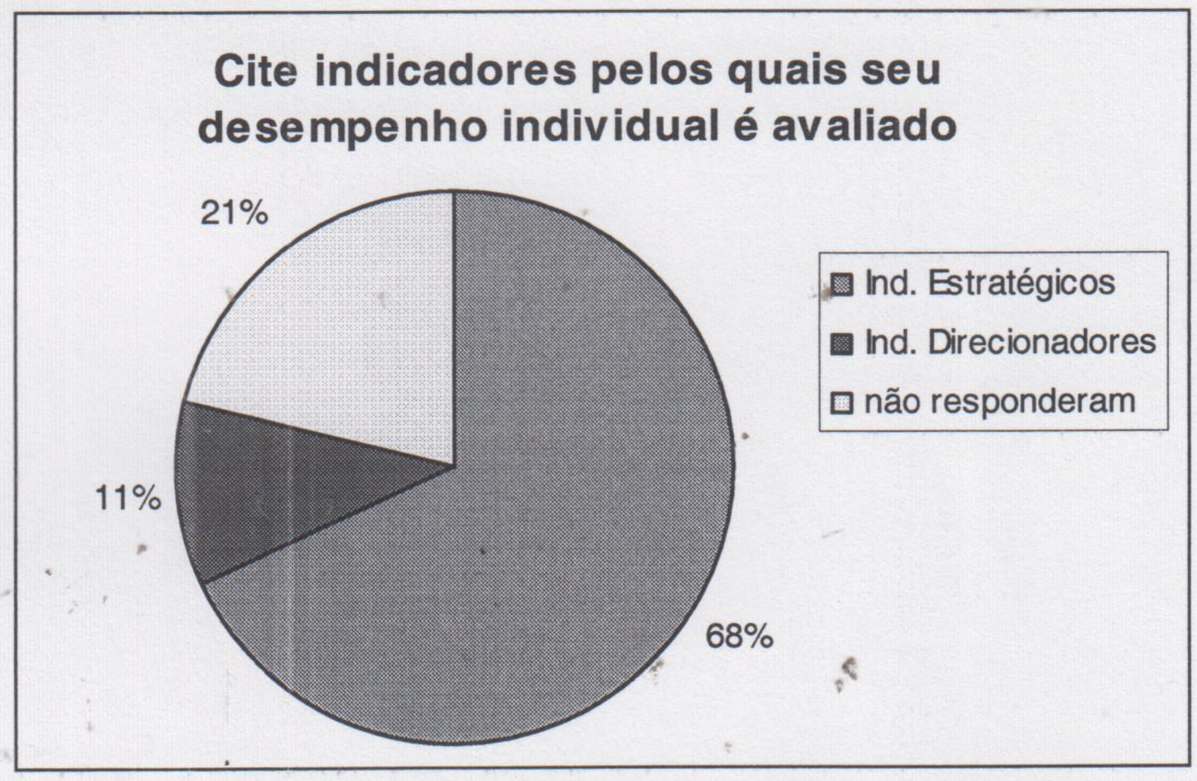


Gráfico 9: Indicadores pelos quais o desempenho individual é avaliado
Fonte: pesquisa direta jan/fev - 2009

Quando questionados acerca do nível de conhecimento dos resultados atingidos pela empresa, 68% responderam que sempre ou na maioria das vezes toma conhecimento dos resultados, 22% às vezes toma conhecimento, 9% raramente e 1% nunca toma conhecimento dos resultados obtidos.

Transformar a estratégia em tarefa de todos também exige que a organização adote de maneira sistematizada o *feed back* constante junto aos funcionários de forma a envolvê-los no processo. A situação da empresa indica

que ainda existem lacunas para ser trabalhada, considerando que 32% às vezes, raramente ou nunca tomam conhecimento dos resultados.

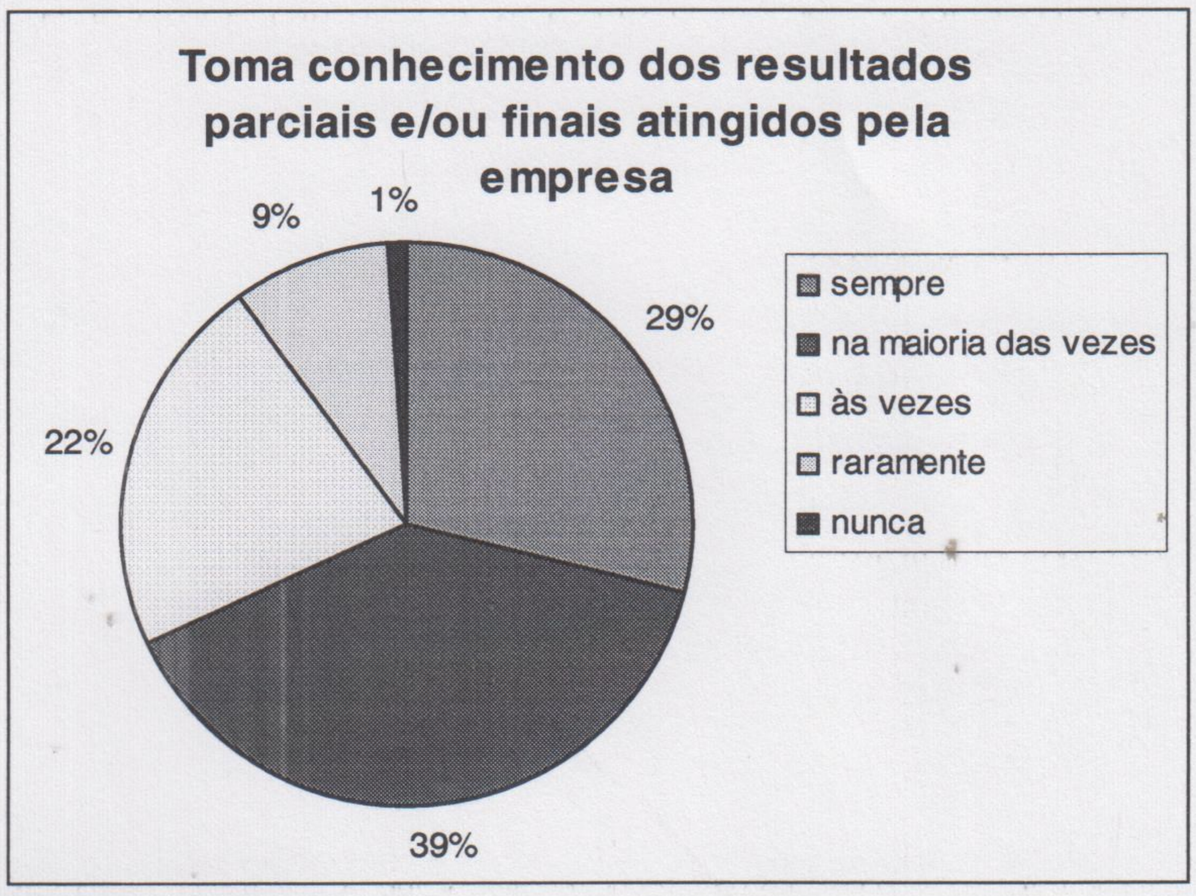


Gráfico 10: Nível de conhecimento dos resultados alcançados
Fonte: pesquisa direta jan/fev – 2009

4.4 PRINCÍPIO 4 – CONVERTER A ESTRATÉGIA EM PROCESSO CONTÍNUO

Quando questionados acerca da periodicidade com que é realizada a análise de desempenho (gráfico 11) 5% analisa semanalmente, 31% mensalmente, 22% semestralmente, 5% anualmente, 27% alegam que não há periodicidade definida, 1% não tem conhecimento da prática em sua área e 9% não respondeu.

Converter a estratégia num processo contínuo requer análises constantes do desempenho de forma a retroalimentar o processo. Nesta análise observa-se que não há um entendimento comum acerca da melhor periodicidade para a realização de uma análise de desempenho nas áreas, bem como, 38% dos entrevistados não adota nenhuma periodicidade definida ou não quiseram responder.

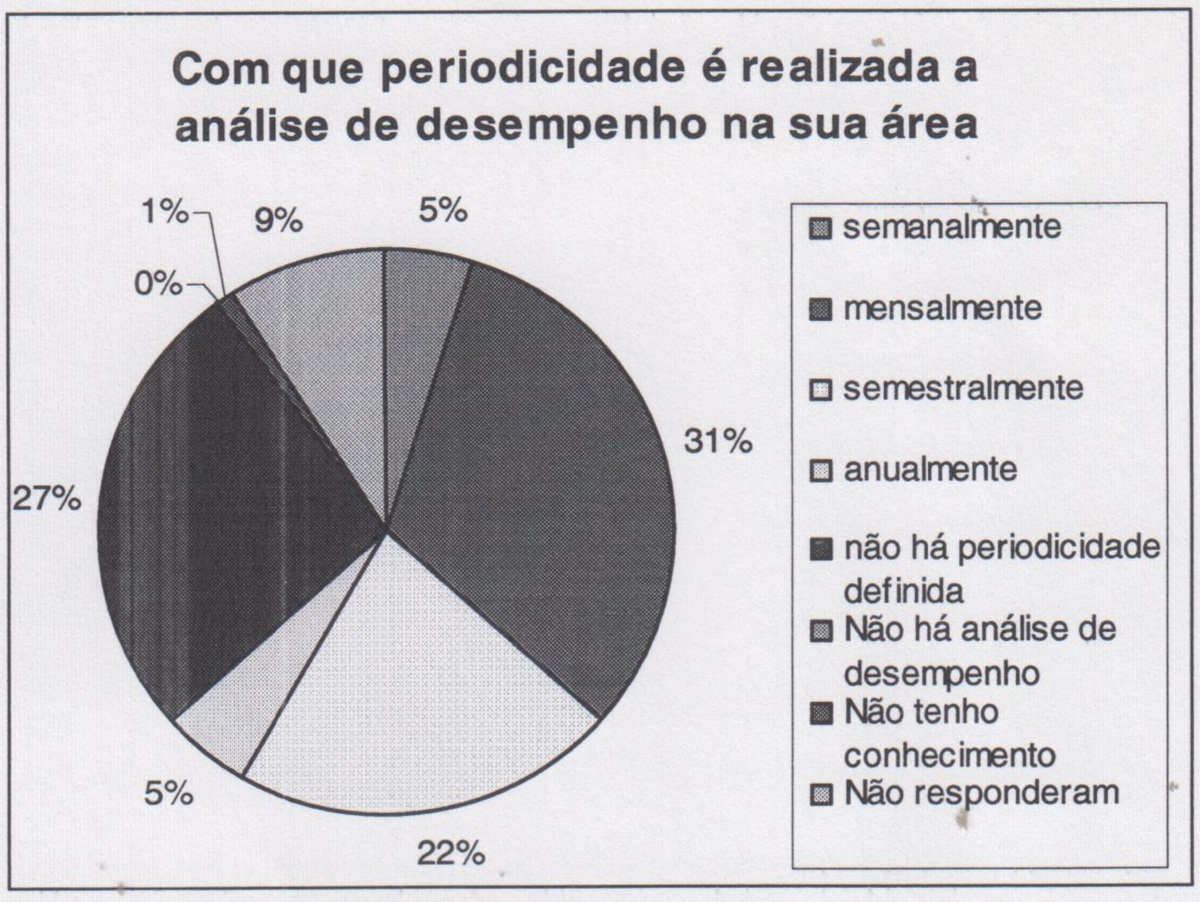


Gráfico 11: Periodicidade da análise de desempenho.
Fonte: pesquisa direta jan/fev - 2009

Por outro lado, o gráfico 12 aponta que individualmente as pessoas se preocupam em monitorar seus resultados individuais. Os resultados mostram que 75% dos entrevistados sempre ou na maioria das vezes acompanha seus resultados, 13% às vezes, 10% raramente acompanha e apenas 2% nunca acompanha seus resultados.

Com base nestes percentuais, pode-se afirmar que existe a cultura, de forma individual, do monitoramento de resultados na organização. O que faz-se necessário é transformar tal atitude em práticas de monitoramento de resultados nas áreas e de forma global.

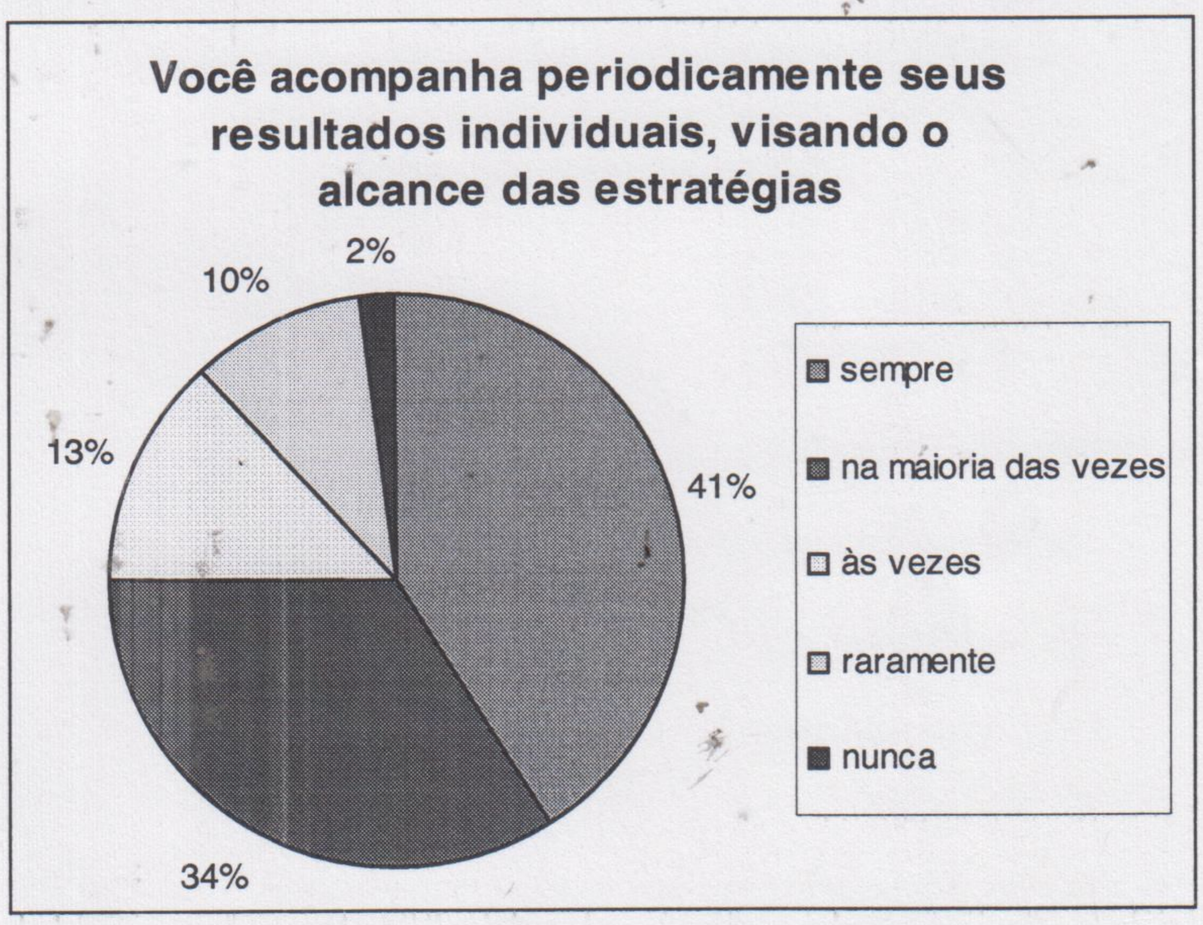


Gráfico 12: Acompanhamento dos resultados individuais alcançados.
Fonte: pesquisa direta jan/fev - 2009

4.5 PRINCIPIO 5 – MOBILIZAR A MUDANÇA POR MEIO DA LIDERANÇA EXECUTIVA

Este princípio defende que a mobilização para a mudança deve partir do gestor. Assim, questionados sobre as atitudes do gestor buscando o alcance das estratégias (gráfico 13), 66% dos entrevistados responderam que sempre ou na maioria das vezes existe a mobilização do gestor, 14% às vezes, 9% raramente, 10% alegam que nunca há mobilização do gestor e 1% não respondeu.

É importante enfatizar que do total geral de entrevistados, 42% eram gestores, o que pode ter ocorrido direcionamento das respostas.

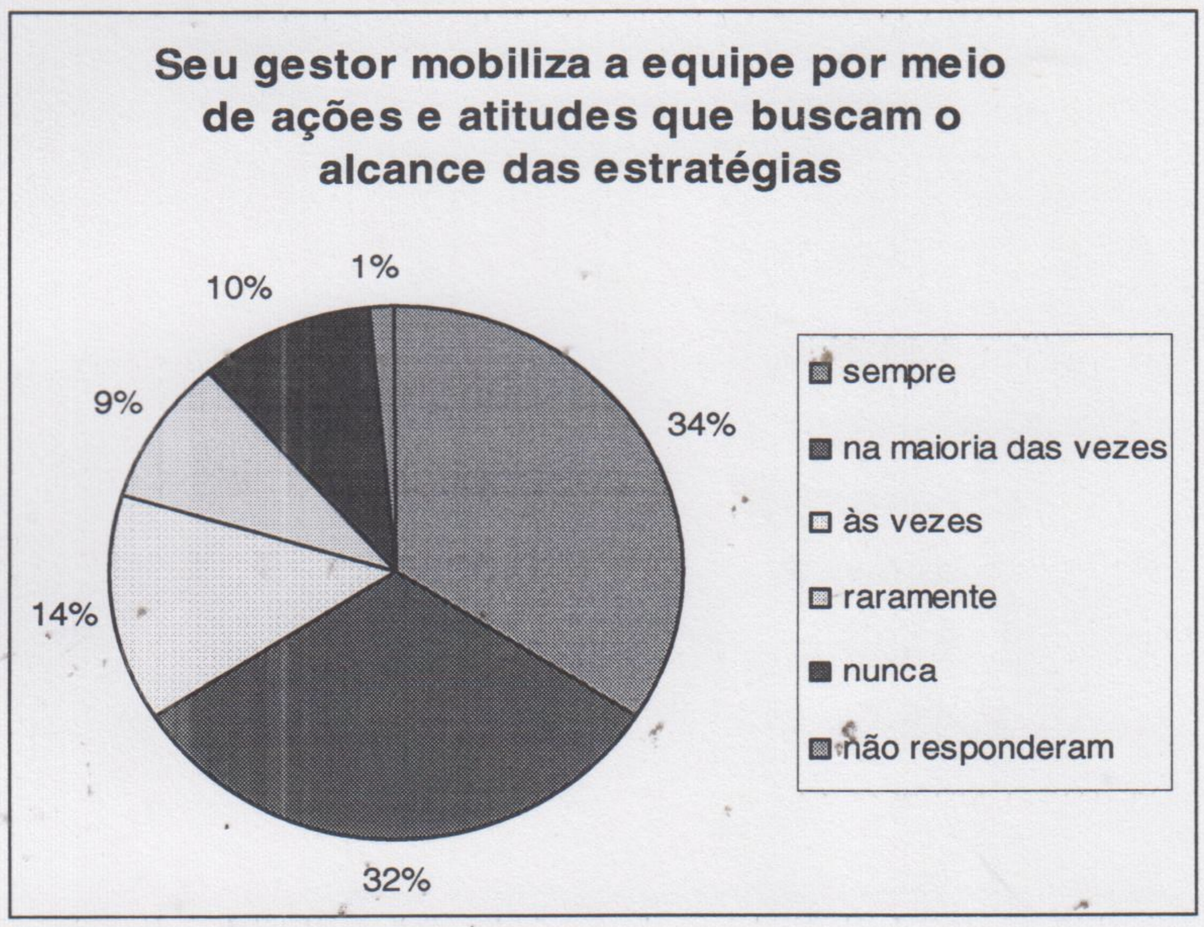


Gráfico 13: Nível de mobilização do gestor.
Fonte: pesquisa direta jan/fev - 2009

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

De uma forma geral observou-se que a empresa adota práticas de adesão ao BSC – Balanced Scorecard, buscando o alinhamento da organização às estratégias formuladas praticando os princípios da organização focada nas estratégias, conforme preconiza a metodologia de gestão estratégica. A pesquisa realizada permitiu responder às questões que suscitaram esse trabalho e que estão diretamente ligadas aos objetivos específicos.

Inicialmente buscou-se averiguar a adesão da empresa à metodologia do Balanced Scorecard, sob a ótica do 1º princípio da organização focada na estratégia: **Traduzir a Estratégia em Termos Operacionais**; em outros termos busca-se também responder qual o nível de entendimento dos funcionários em relação à estratégia formulada. Verificou-se que, há lacunas de disseminação que necessitam de gestão estratégica para não comprometer a motivação das pessoas e consequentemente a sustentabilidade em longo prazo, pois para que as estratégias sejam implementadas com êxito, o fator crítico de sucesso é o envolvimento e comprometimento dos funcionários. Assim, fazem-se necessárias ações sistematizadas visando decifrar as estratégias envolvendo todos os funcionários na formulação e implementação, considerando que ainda existem quase 30% que apenas às vezes ou raramente conhecem e entendem as estratégias e os índices de envolvimento dos funcionários não gestores na formulação e implementação são baixos (22% e 33% respectivamente).

O segundo objetivo específico trata da adesão da empresa à metodologia do Balanced Scorecard, sob a ótica do 2º princípio da organização focada na estratégia: **Alinhar a organização à estratégia**; buscou-se aqui, identificar qual o nível de alinhamento da organização visando criar sinergias voltadas para a implementação da estratégia formulada. Nesse sentido, a empresa apresenta lacunas em relação ao alinhamento às estratégias em função do nível de resistência a mudanças ser elevado. Nesse sentido, há necessidade de ações para internalizar a importância da mudança e/ou quebra de paradigmas junto aos gestores para que a mesma possa sair de uma

situação atual e atingir sua visão de futuro, por meio da implementação das estratégias. Um ponto identificado extremamente positivo para a empresa neste processo de gestão estratégica é o nível de compreensão que as pessoas têm em relação ao seu papel na organização. E, nesse sentido, a pesquisa apontou que 98% dos entrevistados compreendem o impacto de sua contribuição pessoal para o desempenho global da organização. Ratificando esta questão, observamos nos resultados da pesquisa que é prática sistematizado o desdobramento dos indicadores estratégicos.

O terceiro objetivo específico foi o de averiguar a adesão da empresa à metodologia do Balanced Scorecard, sob a ótica do 3º princípio da organização focada na estratégia: **Transformar a Estratégia em Tarefa de Todos**; sendo assim procurou identificar se a avaliação de desempenho individual é baseada em indicadores desdobrados da estratégia organizacional. Sob esse aspecto, observou-se que transformar as estratégias em tarefa de todos exige que os indicadores estratégicos consigam atingir todos os níveis hierárquicos. Nesse sentido, observou-se que o desdobramento dos indicadores estratégicos envolve a maioria dos entrevistados e constam no GCR (Gerenciamento de Competências e Resultados) Individual. Por outro lado, transformar a estratégia em tarefa de todos também exige que a organização adote de maneira sistematizada o *feed back* constante junto aos funcionários de forma a envolvê-los no processo. Neste aspecto, a situação da empresa indica que ainda existem lacunas para ser trabalhada, considerando que 32% às vezes, raramente ou nunca toma conhecimento dos resultados da empresa, de forma proativa, antes do fechamento de suas avaliações de desempenho individual – GCR.

O quarto objetivo específico desse estudo foi averiguar a adesão da empresa à metodologia do Balanced Scorecard, sob a ótica do 4º princípio da organização focada na estratégia: **Converter a estratégia em Processo Contínuo**; onde permitiu identificar se o processo permite o monitoramento do progresso em relação à estratégia formulada e a adoção de ações corretivas necessárias. Foi observado que o processo de análise de desempenho nas áreas, de forma coletiva, merece atenção especial, visando sistematizar a prática e realmente transformá-la num processo contínuo que permita ações proativas para melhorar os resultados alcançados. Um aspecto positivo

observado na pesquisa é que a cultura de análise de resultados já está internalizada junto aos funcionários. A pesquisa aponta que individualmente a maioria dos entrevistados acompanha seus resultados individuais. O que faz-se necessário é transformar tal atitude em práticas de monitoramento de resultados nas áreas de forma coletiva e sistematizada.

E por fim o quinto objetivo foi averiguar a adesão da empresa à metodologia do Balanced Scorecard, sob a ótica do 5º princípio da organização focada na estratégia: **Mobilizar a Mudança por meio da Liderança Executiva**; ou seja, qual o nível de mobilização da Liderança voltado para o sucesso da estratégia? Trabalhar o perfil do gestor é elemento decisivo no processo, considerando que ele é responsável por impulsionar o desempenho de sua área. Neste sentido, a organização precisa elevar o nível de mobilização de seus gestores no que se refere às suas atitudes e ações que devem ser direcionadas ao alcance das estratégias e objetivos organizacionais, por meio da mobilização, envolvimento e comprometimento de todos os empregados. De uma maneira geral, sob a ótica dos cinco princípios da organização focada na estratégia, propostos por Kaplan e Norton (2000), a organização em estudo tem uma cultura de desdobramento de estratégias e indicadores estratégicos em desenvolvimento, a qual tem sua origem na Administração Central abrangendo até as Diretorias Regionais, o que caracteriza um elemento facilitador do processo de adesão aos princípios da organização focada na estratégia. A ECT/RN demonstra estar em processo de crescimento de sua gestão estratégica. Para que a adesão aos princípios ocorra de maneira plena, faz-se necessário buscar mecanismos para superar as suas fragilidades observados na pesquisa, utilizando seus recursos disponíveis e os pontos positivos identificados, como por exemplo o nível de compreensão que as pessoas têm em relação ao seu papel na organização e a cultura de monitorar constantemente seus resultados individuais, o que pode-se caracterizar comprometimento com os resultados organizacionais.

6 SUGESTÕES

Observou-se que para ser competitiva as empresas necessitam de foco e alinhamento estratégico e, nesse processo, o grande diferencial considerado fator crítico de sucesso é o nível de envolvimento e contribuição das pessoas no processo de formulação e implementação das estratégias.

Nesse sentido, a título de contribuição com a pesquisa, estão listadas algumas sugestões:

- Comunicar de forma eficaz aos colaboradores a importância de cada um para o crescimento da empresa baseado nos indicadores estratégico;.
- Maior comunicação e integração entre as diversas áreas da empresa para um conhecimento mais aprofundado e sistematizado, buscando o comprometimento de todos com os resultados;
- Preparar, informar, sensibilizar o pessoal envolvido com o processo, traduzindo, na prática, o significado e importância da análise de desempenho, das estratégias e indicadores regional até o nível individual;
- Desenvolver maior número de atividades de integração entre as equipes quando do processo de estabelecimento de metas estratégicas, tornando o processo com uma visão mais sistêmica a respeito da importância que cada área tem no atingimento destas metas;
- Perceber, através de dados já existentes a real potencialidade de casa área, definir metas específicas e disponibilizar recursos para que essas metas sejam alcançadas, efetuando um controle (acompanhamento) periódico. É necessário que cada gestor atue como tal, ou seja, que seu envolvimento seja estratégico com pouca ênfase no operacional;
- Maior disseminação da Identidade Corporativa para que cada um compreenda seu papel no alcance das estratégias, objetivos e metas;
- Realização de fóruns gerenciais com a participação de todos os colaboradores na formulação, implementação das estratégias e na análise de desempenho de cada área;
- Divulgação dos resultados dos indicadores junto aos funcionários, visando maior compreensão e comprometimento para o atingimento das metas.
- Realizar reciclagem em BSC para todos os gestores.

- Definir calendário sistematizado para análise de desempenho/resultados das áreas;

E por fim, sugere-se realizar uma nova pesquisa buscando identificar o nível de conhecimento que os empregados têm a respeito da composição (DNA) de cada indicador estratégico, de forma a identificar como cada empregado pode contribuir, considerando as características de suas atividades diárias, o que consequentemente elevará a qualidade do desdobramento dos indicadores estratégicos na Empresa estudada.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Martinho I. R.; COSTA, Benny K. **Estratégia:** Perspectivas e Aplicações. São Paulo: Atlas. 2002.

BERVIAN, P. A; CERVO, A.L.. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002

BETHLEM, Agricola S. **Estratégia Empresarial**: conceitos, processos e administração estratégica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004 .

CAVALCANTI, M. (Org). **Gestão Estratégica de Negócios.** 2. ed. São Paulo: Thompson Learning, 2005.

CLARK, L. A. **Development, application, and evaluation of an organizational performance measurement system**. These (Doctored in Industrial Engineering) – Industrial & Systems Engineering Departament, Virginia Polytech Institute and State University, Blacksburg, 1995.

Confederação Nacional da Indústria (CNI). **Mapa Estratégico da Indústria 2007- 2015**. Disponível em: <http://www.cni.org.br/f-ps-especiais.htm> Acesso em 20 out 2008.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**: fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier. 2003.

DRUCKER, Peter F. **Sociedade Pós-Capitalista**. São Paulo, Pioneira, 1995.

DRUCKER, Peter F. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira.1999.

HERRERO, Emílio. **Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica**: uma abordagem prática. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David. **Balanced scorecard:** A estratégia em ação. Rio de Janeiro: Campus. 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotaram o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David. **Mapas Estratégicos**: Convertendo Ativos Intangíveis em Resultados Tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David. **Alinhamento**: Utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARINHO, S. V. **Uma Proposta de Sistemática Para Operacionalização da Estratégia utilizando o Balanced Scorecard**.2006. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Departamento de Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2006.

MINTZBERG, Henry. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman. 2001.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman. 2004.

MOREIRA, Daniel Augusto, **Dimensões do Desempenho em Manufatura e Serviço.** São Paulo: Pioneira. 1996.

PARNEL, John.; KROLL, Mark J.; WRIGHT, Peter. **Administração Estratégica:** Conceitos. 1. ed. São Paulo: Atlas. 2007.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva:** técnica para análise de indústrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTO, M. A. G. **O Planejamento estratégico como forma de otimizar o gerenciamento nas organizações**. Disponível: em http://www.simpep.feb.unesp.br/anais.php Acesso em 13 maio 2009.

REBOUÇAS, Djalma P. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**: Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertação e Estudos de Caso. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, Edna Lúcia da. MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: LED/UFSC. 2005.

TWEED, S. C. **Foco Estratégico**: a vantagem competitiva. São Paulo: Gente, 2000.

YIN, R. K. **Case study research**: design and methods. California: Sage Publications, 1994.

APENDICE

FARN

PESQUISA

Esta Pesquisa tem por objetivo averiguar junto aos funcionários da ECT/RN o nível de adesão da empresa à metodologia do *Balanced Scorecard,* sob a ótica dos cinco princípios da organização focada na estratégia, respondendo as seguintes questões: Qual o nível de entendimento dos funcionários em relação à estratégia formulada? Qual o nível de alinhamento da organização visando criar sinergias voltadas para a implementação da estratégia formulada? A avaliação de desempenho individual é baseada em indicadores desdobrados da estratégia organizacional? O processo permite o monitoramento do progresso em relação à estratégia formulada e a adoção de ações corretivas necessárias? Qual o nível de mobilização da Liderança voltado para o sucesso da estratégia?

1 – Você é:

( ) gestor

( ) não gestor

2 – Área que trabalha

( ) administrativa

( ) comercial

( ) operacional

3 – Você tem conhecimento das estratégias, objetivos e metas da Empresa?
( ) sempre;
( ) na maioria das vezes;
( ) às vezes:
( ) raramente;
( ) nunca.

4 – Há envolvimento dos funcionários na <u>formulação</u> das estratégias, objetivos e metas da Empresa?
( ) sempre;
( ) na maioria das vezes;
( ) às vezes:
( ) raramente;
( ) nunca.

5 – Há envolvimento dos funcionários na <u>implementação</u> das estratégias, objetivos e metas da Empresa?
( ) sempre;
( ) na maioria das vezes;
( ) às vezes:
( ) raramente;
( ) nunca.

6 – Como você entende a sua contribuição para o desempenho global da Empresa?
( ) **Não** entendo qual a minha contribuição para o desempenho da empresa
( ) Entendo **um pouco** que minha participação nos resultados contribuirá para o desempenho global da empresa
( ) Entendo que minha participação nos resultados contribuirá para o desempenho da empresa global da empresa
( ) Entendo **perfeitamente** que sem a contribuição individual de cada colaborador a empresa não atingirá seus objetivos

7 – As áreas são mobilizadas visando criar maior integração e comprometimento para o alcance das estratégias, objetivos e metas da Empresa?
( ) sempre;
( ) na maioria das vezes;

( ) às vezes:
( ) raramente;
( ) nunca.

8 – As suas metas individuais são desdobradas dos Indicadores Estratégicos da Empresa?
( ) sempre;
( ) na maioria das vezes;
( ) às vezes:
( ) raramente;
( ) nunca.

9 – Cite alguns indicadores/metas pelos quais o seu desempenho individual é avaliado no GCR semestralmente:

10 – Você toma conhecimento dos resultados parciais e/ou finais atingidos pela Empresa?
( ) sempre;
( ) na maioria das vezes;
( ) às vezes:
( ) raramente;
( ) nunca.

11 – Com qual periodicidade é realizada a análise do desempenho de sua área, visando alcance das estratégias, objetivos e metas da Empresa?
( ) semanalmente;
( ) mensalmente;
( ) semestralmente:
( ) anualmente;
( ) não há periodicidade definida
( ) Não há análise do desempenho.

12 – Você acompanha periodicamente seus resultados individuais visando alcance das estratégias, objetivos e metas da Empresa?
( ) sempre;
( ) na maioria das vezes;
( ) às vezes:
( ) raramente;
( ) nunca.

13 – Seu gestor imediato mobiliza a equipe por meio de ações e atitudes que buscam o alcance das estratégias, objetivos e metas da Empresa?
( ) sempre;
( ) na maioria das vezes;
( ) às vezes:
( ) raramente;
( ) nunca.

14 – Qual as sugestões de melhorias que você daria para o processo de estabelecimento de estratégias/metas e desdobramento adotado pela ECT/RN?

Agradecemos a participação.