

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DA PRODUÇÃO
MESTRADO ACADÊMICO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

ANTONIA MARIA DOS SANTOS SIQUEIRA

**OS PRINCÍPIOS DA ORGANIZAÇÃO FOCADA NA ESTRATÉGIA: UM ESTUDO
EM EMPRESAS VENCEDORAS DO PRÊMIO NACIONAL DE QUALIDADE**

NATAL

2010

ANTONIA MARIA DOS SANTOS SIQUEIRA

**OS PRINCÍPIOS DA ORGANIZAÇÃO FOCADA NA ESTRATÉGIA: UM ESTUDO
EM EMPRESAS VENCEDORAS DO PRÊMIO NACIONAL DE QUALIDADE**

Dissertação elaborada sob a orientação do Professor Pós Dr. José Alfredo F. Costa e apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

© ANTONIA MARIA DOS SANTOS SIQUEIRA
TODOS OS DIREITOS RESERVADOS

A autora aqui designada concede ao Programa de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Norte permissão para reproduzir, distribuir, comunicar ao público, em papel ou em meio eletrônico, esta obra, no todo ou em parte, nos termos da lei.

Assinatura da Autora

BANCA EXAMINADORA

Prof. José Alfredo F. Costa, D.Sc - Orientador

Prof. Manoel Veras de S. Neto, Dr. – Examinador Interno

Prof. Kleber Cavalcanti Nóbrega, Dr. – Examinador Externo

NATAL

2010

CURRICULUM VITAE RESUMIDO



Graduada em Administração de Empresas, MBA em Gestão Estratégica de Pessoas, Mestranda em Engenharia da Produção. Coordenadora do curso de Administração da Faculdade Católica Nossa Senhora das Neves. Docente no curso de Administração nas disciplinas estágio supervisionado, consultoria organizacional, administração da produção e Estratégia Empresarial. Delegada na Conferência Nacional de Educação em 2010, Presidente do NDE da Faculdade Católica. Gestora da área de educação corporativa da ECT/RN. Atua desde 2002 como Examinadora de Prêmios da Qualidade em nível nacional: Prêmio de Qualidade dos Correios, Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ, Prêmio Sebrae e Prêmio SESI de Qualidade no Trabalho. Consultora de Análise de Processos na ECT/RN e ECT/PA; multiplicadora da metodologia de Benchmarking, Gestora do processo de Planejamento Estratégico e Avaliação da Gestão na ECT/RN baseado na metodologia do BSC - *Balanced Scorecard*, multiplicadora do Modelo de Excelência da ECT/RN.

ARTIGOS PUBLICADOS DURANTE O CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO

SIQUEIRA, A. M. S.; COSTA, J. A. F. *Balanced Scorecard* – Ferramenta para impulsionar a gestão do desempenho em uma empresa de comunicação. ENEGEP, 2009 Anais do XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Salvador, BA, Brasil, 06 a 09 de outubro de 2009.

SIQUEIRA, A. M. S.; SANTOS, A. M.; COSTA, J. A. F. *Balanced Scorecard* – Ferramenta para impulsionar a gestão do desempenho em uma empresa de comunicação. Revista Innovare (Online) **JCR**, 2010.

SIQUEIRA, A. M. S. et al. **A importância das competências individuais como força competitiva**: uma contribuição ao modelo de Porter. Anais - SIMPEP **JCR**, 2010

SA, M. C.; SIQUEIRA, A. M. S.; COSTA, J. A. F. **Método de predição de custos assistenciais**: considerações no gerenciamento de risco na área de saúde suplementar no Brasil. Anais - SIMPEP **JCR**, 2010.

Aos meus filhos Kelvin, Letícia e Emily

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, a Deus pela proteção e força divina que me envolve;

Aos meus pais e irmãos, em especial, minha irmã Fátima que está sempre facilitando a minha trajetória;

Agradeço aos meus amados filhos Kelvin, Leticia e Emily pelo incentivo e compreensão quanto às minhas ausências;

Ao meu orientador, Professor Pós Dr. José Alfredo, por conduzir-me com dedicação e comprometimento;

Aos professores membros da Banca Examinadora Professor Dr. Manoel Veras e Professor Dr. Kleber Nóbrega pelas sugestões e ajustes apontados para melhoria deste estudo.

Agradeço pelo apoio recebido dos gestores da ECT/RN que também contribuíram para o êxito do processo, dos quais merecem destaque os Diretores **Roberto de Luna** e **Francisco Gilberto** por acreditarem e confiarem na minha capacidade; **Marcus André**, que não mediu esforços e demonstração de preocupação com a minha evolução nas atividades acadêmicas e; com o mesmo nível de importância, **Hélio Fernando**, o qual foi a base do meu crescimento profissional na área da Gestão Estratégica.

Ao Frederico por ter facilitado o caminho de forma tão “anônima”;

Aos meus amigos Adriano, Rosa Angélica, Romeica e Gibson pela ajuda e pelos incentivos recebidos durante todo o processo;

E, finalmente, agradeço às empresas participantes deste estudo, por disponibilizar os Relatórios de Gestão à Fundação Nacional de Qualidade, o que garantiu a realização deste trabalho.

A todos, muito obrigada.

“A verdade é que não podemos nos conhecer o suficiente sozinhos”
Mark W. Baker (2005, p.63)

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Faixa de Pontuação	70
Tabela 2	Resultados Consolidados	83
Tabela 3	Resultados	83

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Metodologia	66
Quadro 2	Empresas que serão investigadas	68
Quadro 3	Relação dos Princípios da OFE com os Requisitos do PNQ	69

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Adesão aos princípios da OFE – Todas as empresas em estudo	84
Gráfico 2	Adesão aos princípios da OFE – Suzano	84
Gráfico 3	Adesão aos princípios da OFE – Albras	85
Gráfico 4	Adesão aos princípios da OFE – Promon	85
Gráfico 5	Adesão aos princípios da OFE – Abastecimento	86

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
PE	Planejamento Estratégico
PNQ	Prêmio Nacional da Qualidade
RG	Relatório de Gestão
SMD	Sistema de Medição de Desempenho

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Níveis de decisão e tipos de planejamento	24
Figura 2	As três estratégias genéricas	28
Figura 3	<i>Balanced Scorecard</i>	41
Figura 4	Modelo de BSC – Mapa Estratégico	45
Figura 5	Os Princípios da Organização Focada na Estratégia	48
Figura 6	O desempenho de uma organização	59
Figura 7	Avaliação do Desempenho	60
Figura 8	Fatores de análise – 1º Princípio - Traduzir a Estratégia em Termos Operacionais	72
Figura 9	Fatores de análise – 2º Princípio - Alinhar a Organização à Estratégia	72
Figura 10	Fatores de análise – 3º Princípio - Transformar a Estratégia em Tarefa de Todos	73
Figura 11	Fatores de análise – 4º Princípio - Converter a Estratégia em Processo Contínuo	74
Figura 12	Fatores de análise – 5º Princípio - Mobilizar a Mudança por meio da Liderança Executiva	75
Figura 13	Fatores defendidos por Kaplan e Norton (2000) X Princípios da OFE	76

RESUMO

O *Balanced Scorecard* (BSC) tem sido utilizado como uma ferramenta de comunicação e acompanhamento da estratégia, ajudando o alinhamento de organizações, inserindo uma nova visão com uso integrado de indicadores de desempenho não-financeiros em conjunto com algumas medidas financeiras. Seu uso adequado induz a um novo estilo de gestão, focado no gerenciamento das estratégias, utilizando para isso, basicamente três dimensões: a estratégia, que deve ser traduzida como a principal responsabilidade na agenda organizacional; o foco, que deve ser concentrado; e a organização, com a mobilização dos empregados. Este trabalho aborda considerações teóricas acerca de estratégias, planejamento estratégico, BSC e os princípios da organização focada na estratégia (OFE). Descreve um estudo em quatro empresas vencedoras do Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ, dentre as quais, três adotam o BSC e uma adota modelo próprio de gestão estratégica. A pesquisa teve como objetivo fazer uma análise das empresas quanto à adesão aos cinco princípios da OFE, propostos no BSC, buscando responder se o uso do BSC é pré-requisito para a adesão aos Princípios da OFE. Os resultados apontaram que o BSC por ser um modelo de gestão estratégica que promove o foco e o alinhamento organizacional é um grande facilitador no processo, entretanto, não pode ser considerado um pré-requisito à adesão aos princípios da OFE, pois, as quatro empresas estudadas, inclusive a que adota modelo próprio de gestão estratégica, apresentam ótimos níveis de adesão a tais princípios. Tornar a organização focada na estratégia pode ser considerado um movimento natural indispensável para a gestão estratégica, o que não necessariamente está condicionado ao uso do BSC.

Palavras chaves: Desempenho; Organização focada na estratégia; *Balanced Scorecard*; Estratégias.

ABSTRACT

The Balanced Scorecard (BSC) has been used as a communication tool and strategy monitoring, helping organizations alignment, inserting a new vision with integrated use of performance indicators nonfinancial together with some financial measures. Their proper use leads to a new management style, focused on management strategies, using for this, basically three dimensions: strategy, which should be translated as the primary responsibility for the organizational agenda, the focus that should be concentrated, and the organization with the mobilization of employees. This paper deals with theoretical considerations about strategies, strategic planning, BSC and principles of the organization focused on strategy (OFE). Describes a study of four companies that won the National Quality Award - PNQ, among which, three have adopted the BSC and adopts a particular model of strategic management. The research aimed to make an analysis of the companies regarding adherence to the five principles of OFE, proposed by the BSC, seeking to answer whether the use of BSC is a prerequisite for accession to the Principles of OFE. The results showed that the BSC is a strategic management model that promotes focus and organizational alignment and is a major facilitator in the process, however, cannot be considered a prerequisite for accession to the principles of the OFE, because the four companies studied, including the one that adopt its own model of strategic management, have great levels of adherence to such principles. Making the organization focused on strategy can be considered a natural movement essential for the strategic management, which is not necessarily conditioned by the use of BSC

Keywords: Performance, Organization focused on strategy, Balanced Scorecard, Strategy.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	16
1.1	Formulação do Problema	18
1.2	Objetivos	19
1.2.1	<i>Objetivo</i>	19
	<i>Geral</i>	
1.2.2	<i>Objetivos Específicos</i>	19
1.3	Justificativa	20
2.	REVISÃO DE LITERATURA	22
2.1	Planejamento	22
2.2	Estratégias	24
2.3	Planejamento Estratégico.....	31
2.4	Balanced Scorecard	34
2.4.1	<i>Perspectivas de</i>	40
	<i>Valor</i>	
2.4.2	<i>Mapas Estratégicos</i>	43
2.4.3	<i>Princípios da Organização Focada na</i>	47
	<i>Estratégia.....</i>	
2.5	Gerenciamento do Desempenho da Organização.....	54
2.6	Critérios de Excelência do PNQ.....	62
3.	METODOLOGIA	66
3.1	O tipo de pesquisa	66
3.2	População alvo e amostra	67
3.3	Instrumento de coleta de dados	68
3.4	Tratamento dos dados	71
4.	ESTUDOS DE CASOS.....	77
4.1	Caracterização das organizações	77
4.1.1	<i>Suzano Papel e Celulose</i>	77
4.1.2	<i>Alumínio Brasileiro S/A Albras</i>	79
4.1.3	<i>Promon</i>	80
4.1.4	<i>Abastecimento.....</i>	81
5.	RESULTADOS	83
5.1	Resultados obtidos	83
5.2	1º Princípio – Traduzir a estratégia em termos operacionais	86
5.3	2º Princípio – Alinhar a organização à estratégia	89
5.4	3º Princípio – Transformar a estratégia em tarefa de todos	91
5.5	4º Princípio – Converter a estratégia em processo contínuo	93
5.6	5º Princípio – Mobilizar a mudança por meio da Liderança Executiva	96
5.7	Análise dos resultados.....	98
6.	CONCLUSÕES.....	101
6.1	Respondendo ao Objetivo Geral.....	101
6.2	Limitações.....	102
6.3	Sugestões para trabalhos futuros.....	103
	REFERENCIAS	104
	APÊNDICE	111

1 INTRODUÇÃO

A melhoria da gestão nas empresas é fator decisivo para a competitividade no atual cenário de mudanças constantes. Entre os desafios está a busca pelo 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 empresas em termos de resultados alcançados.

A falta de foco na estratégia e alinhamento organizacional pode impactar negativamente neste desempenho da empresa. Um dos caminhos é direcionar esforços para o que é realmente fundamental para o sucesso dos objetivos almejados, tornando a estratégia a principal energia impulsionadora de resultados excelentes. Este processo contempla, por parte da alta direção, a definição da proposta de valor da organização e a criação de sinergia entre as áreas operacionais, de apoio e os parceiros externos (KAPLAN E NORTON, 2006).

Bonetti e Lima (2009, p. 7) alertam que:

muitas organizações, por não enxergarem o alinhamento como um processo de gestão, tentam criar sinergia de maneiras fragmentadas e não coordenadas, conseqüentemente, quando ninguém é responsável pelo alinhamento de toda a organização, se perdem oportunidades de criar valor. Portanto, é preciso mais do que um conceito e uma estratégia, a proposta da organização define a estratégia de criação de valor (por meio do alinhamento), mas não mostra como alcançar este resultado. Para ser executada, esta estratégia precisa de um processo de alinhamento que esteja integrado ao ciclo anual de gerenciamento, e que seja realinhada toda vez que mudanças ocorrerem nos planos no nível corporativo ou das unidades de negócio. Este processo é indispensável e deve ser realizado ciclicamente de forma *top-down*.

Já com esta preocupação, em 1990, Kaplan e Norton (2000) desenvolveram o *Balanced Scorecard* (BSC) por acreditarem que os métodos utilizados para a avaliação do desempenho organizacional se tornaram obsoletos. Na visão dos autores, há necessidade de focar a gestão em dados financeiros e não financeiros que permitam que as empresas criem valor econômico para o futuro, por meio do alinhamento e foco na estratégia formulada.

Lima e Silva (2009) defendem que, atualmente, o BSC é a metodologia mais aceita no mercado. Essa nova abordagem para administração estratégica é bem aceita, pois além de preservar as medidas financeiras de desempenho, é complementada com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro, pois tais medidas derivam da visão e

estratégia da empresa e são formadas por quatro perspectivas: financeira, cliente, processos internos e perspectivas de aprendizado e crescimento.

Kaplan e Norton (1997), os idealizadores desta metodologia de gestão estratégica, afirmam que se trata de um sistema balanceado de quantificação do desempenho organizacional, fundamental para orientar as ações dos executivos. Seu uso adequado induz a um novo estilo de gestão, focado no gerenciamento das estratégias, utilizando para isso, basicamente três dimensões: a estratégia, que deve ser traduzida como a principal responsabilidade na agenda organizacional; o foco, que deve ser concentrado, tendo o BSC como direcionador; e a organização, com a mobilização dos empregados.

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 usando Mapas Estratégicos.

O Mapa Estratégico, por sua vez, ajuda a visualizar e a comunicar as estratégias de maneira integrada e sistemática. 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, para que, 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 (KAPLAN e NORTON, 2004).

Esta análise de desempenho deve estar alicerçada pelos resultados fidedignos que apontem o nível de sucesso das estratégias formuladas e o seu grau de desenvolvimento. Drucker (1999), também enfatiza que é necessário expandir o conceito de desempenho organizacional com novas medidas e avaliações além da métrica financeira, proporcionando significado para as diversas partes interessadas no negócio.

Assim, torna-se necessário para o sucesso organizacional ter foco estratégico, o que implica em direcionar os esforços para os objetivos almejados, com o intuito de alcançar os resultados planejados. Também faz parte do processo estabelecer níveis de desempenho superiores e elevar a satisfação dos *stakeholders*, transformando a gestão estratégica num processo contínuo e participativo.

Complementando, Kaplan e Norton (2000) defendem que as empresas bem-sucedidas do BSC apresentaram um padrão consistente na consecução do foco e do alinhamento estratégico. Os autores esclarecem que, embora cada organização abordasse o desafio à sua própria maneira, em ritmos e seqüência diferenciados, observaram a atuação de cinco princípios comuns, que chamaram de princípios da organização focada na estratégia.

Corroborando, Picchiali (2008) aponta tais princípios gerenciais para tornar-se uma “organização orientada para a estratégia”, a saber: traduzir a estratégia em termos operacionais; alinhar a organização à estratégia; transformar a estratégia em tarefa de todos; converter a estratégia em processo contínuo; mobilizar a mudança por meio da liderança executiva.

Neste contexto, o presente estudo busca averiguar o nível de adesão de empresas vencedoras do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) aos princípios da organização focada na estratégia (OFE), propostos por Kaplan e Norton (2000), visando identificar se existe relação de dependência entre o uso do BSC e a prática dos princípios da OFE.

Uma das empresas analisadas, que adota modelo próprio de gestão estratégica, atua na produção papel por meio de celulose a partir da madeira de eucalipto, cultivado em terras próprias e de produtores fomentados. Os produtos são comercializados no mercado nacional e internacional. A segunda empresa adota o BSC e é do ramo de metalurgia básica, cujo negócio é a produção de alumínio primário, na forma de lingotes, fornecendo também alumínio líquido, conforme a necessidade do cliente. A terceira empresa, que adota o BSC como modelo de gestão estratégica, disponibiliza soluções de infra-estrutura para setores da economia, como óleo e gás, energia elétrica, indústrias de processo, metalúrgica, mineração, telecomunicações e tecnologia da informação. A quarta e última empresa, que também adota o BSC, é uma área de negócios da Petrobrás, cujo principal negócio é a produção e venda de derivados de petróleo.

1.1 Formulação do Problema

As organizações e suas respectivas equipes vivem sob a influência de forças internas e externas. Atualmente, para serem competitivas, as empresas precisam ter 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 a vencer e manter uma vantagem competitiva no mercado.

Entende-se que, a partir desta diretriz, ao estabelecer seu Plano Estratégico, a empresa deve identificar fatores-chave de sucesso, criar competências, adequar as capacidades internas às possibilidades externas, gerenciar os recursos disponíveis, ou seja, mobilizar toda a organização para a Estratégia.

Observa-se pelo reconhecimento externo recebido, por meio do Prêmio Nacional de Qualidade, concedido anualmente às organizações que apresentam um contínuo e elevado desempenho, que as empresas em estudo têm direcionado esforços para desenvolver práticas eficazes de planejamento e gestão estratégica com constância de propósitos. Tal fato levanta a hipótese de que, independentemente do modelo de gestão de estratégias adotado, as mesmas adotam de forma sistematizada, em seu ambiente organizacional, os princípios da OFE defendidos por Kaplan e Norton (2000). Neste sentido, busca-se responder se o **uso do BSC é pré-requisito para a adesão aos princípios da OFE**. Tal questionamento visa identificar se existe relação de dependência entre o uso do BSC e a prática dos princípios da OFE.

Baseadas, em Herrero (2005) as questões relacionadas aos princípios da OFE que nortearam a pesquisa são:

- 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?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Verificar o nível de adesão das empresas em estudo aos princípios da OFE, visando identificar se realmente existe relação de dependência entre o uso do BSC e a prática de tais princípios, conforme sugerem Kaplan e Norton (2000), respondendo: **o uso do BSC é pré-requisito para a adesão aos princípios da OFE?**

1.2.2 Objetivos Específicos

a) Identificar no Relatório de Gestão das empresas em estudo, a existência de práticas que respondam aos princípios da OFE, utilizando como base as questões traduzidas por Herrero (2005);

b) Verificar o nível de atendimento das práticas identificadas aos princípios da OFE;

c) Fazer uma análise comparativa das organizações em estudo em relação à adesão aos princípios da OFE.

1.3 Justificativa

As organizações focadas na estratégia necessitam 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). Neste sentido, faz-se necessário destacar a relevância desta pesquisa.

Quanto à relevância científica, a pesquisa busca contribuir para os estudos de Kaplan e Norton (2000). Em pesquisas realizadas em empresas bem-sucedidas que adotaram o BSC, os autores observaram a atuação de cinco princípios comuns, os quais foram denominados pelos autores de “os cinco princípios da organização focada na estratégia”, os quais são o núcleo deste estudo.

Do ponto de vista da relevância prática, o estudo apresenta subsídios e elementos estratégicos que as organizações podem seguir para se manter neste cenário altamente competitivo. Kaplan e Norton (2000) citam um estudo onde somente 10% das estratégias formuladas com eficácia são executadas com êxito, o que leva a deduzir que tal fato pode acontecer principalmente quando a organização não adota práticas para direcionar e/ou focar na gestão da estratégia, de forma que todos compreendam e conduzam suas ações cotidianas rumo aos resultados organizacionais. Os autores afirmam ainda que a carência de estudos para conhecer os fatores que afetam o desenvolvimento da estratégia ainda é grande e preocupante.

A adoção de um modelo de gestão estratégica é um dos requisitos importantes para ajudar na manutenção de um alto desempenho e competitividade. Portanto, este trabalho contribui ainda para as organizações refletirem melhor em relação ao rol de práticas e modelos de gestão que utilizam o que, conseqüentemente, poderá ajudar a melhorar seus índices de produtividade, satisfação junto aos clientes internos e externos, aumento nas transações comerciais, entre outras práticas de gestão voltadas para a satisfação de todos os *stakeholders*.

E por fim, há a relevância social que apresenta possibilidades de melhoria do desempenho das organizações, apontando elementos teóricos e práticos que podem servir de subsídios para qualquer tipo de empresa, pois pode fomentar o aumento da competitividade dos produtos e serviços produzidos, através da adoção de um foco e alinhamento estratégico, adotando, por exemplo, os cinco princípios da OFE nas organizações públicas e privadas.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo apresenta elementos teóricos acerca do tema tratado, os quais envolvem a dinâmica do planejamento estratégico, estratégias, BSC, os Princípios da Organização Focada na Estratégia e o desempenho das organizações. Os assuntos aqui abordados subsidiaram o desenvolvimento e as análises da pesquisa, bem como, o conhecimento adquirido facilitou a sua conclusão.

2.1 Planejamento

O processo de planejamento exerce um papel fundamental para as empresas que buscam alcançar resultados superiores. Observar cenários conhecidos e desconhecidos no intuito de encontrar um lugar, no mínimo, mais confortável é um dos desafios que podem promover a competitividade.

Planejar é um verbo que descende da palavra latina *planus*, reto, liso, sem problema. Para os generais e conquistadores da antiguidade, nivelar o projeto de uma batalha significava eliminar proativamente os obstáculos que pudessem levar a uma derrota. Os generais de então, ao contrário dos atuais planejadores, faziam muito mais do que planejar: eles marchavam à frente de seus exércitos e acreditavam no êxito do que foi planejado (REBOUÇAS, 2004).

O planejamento é necessário quando a consecução do estado futuro que se deseja envolve um conjunto de decisões interdependentes, isto é, um sistema de decisões qualitativas no qual algumas ações podem ser complexas e outras mais simples, sendo, entretanto, todas elas interdependentes. Essa característica é uma das principais complexidades associadas à elaboração do Planejamento Estratégico, pois isso requer um ajustamento perfeito dessa cadeia sistêmica de decisões e a avaliação de suas conseqüências (DIETSCHI e NASCIMENTO, 2008).

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 e alerta: é preciso uma definição de planejamento que não nos aponte que temos de pensar no futuro, nem mesmo que devemos tentar controlá-lo, mas como fazê-lo.

Para Costa et al. (2008) a empresa deve estar fundamentada em um sistema de gestão que visa levar a organização a atingir seus objetivos futuros e o planejamento se apresenta como uma ferramenta norteadora desse processo, orientando as ações de maneira estratégica.

Observa-se que a dificuldade para fazer um planejamento consiste em prever, com certa precisão, como por exemplo, estará a situação do país em longo prazo. Qual será o crescimento anual do PIB, a taxa de juros, inflação, novos entrantes no mercado, evolução da tecnologia, entre outros fatores que podem caracterizar ameaças e/ou oportunidades.

No entanto, Junior, Kovaleski e Pereira (2008) alertam que o planejamento não deve envolver apenas a um grupo de clientes. É necessário ter em mente que além de concorrerem por produtos, as empresas disputam mão-de-obra, insumos e recursos financeiros. Centrar todo o planejamento apenas no consumidor pode ser fatal para a iniciativa de garantir a vantagem competitiva em relação às outras empresas.

De uma forma mais prática, Rebouças (2004) enxerga o processo de planejamento em três etapas: estratégico, tático e operacional (Figura 1).

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.

Na visão de Aldehayyat (2010) as empresas prestam mais atenção à análise externa e menos atenção aos fatores internos, tais como capacidade interna, desempenho

passado e as razões para as falhas do passado. No entanto, o autor alerta que a varredura do ambiente externo não é suficiente para a organização alcançar vantagem competitiva. É importante monitorar também os fatores internos estratégicos para ganhar vantagem competitiva.

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.

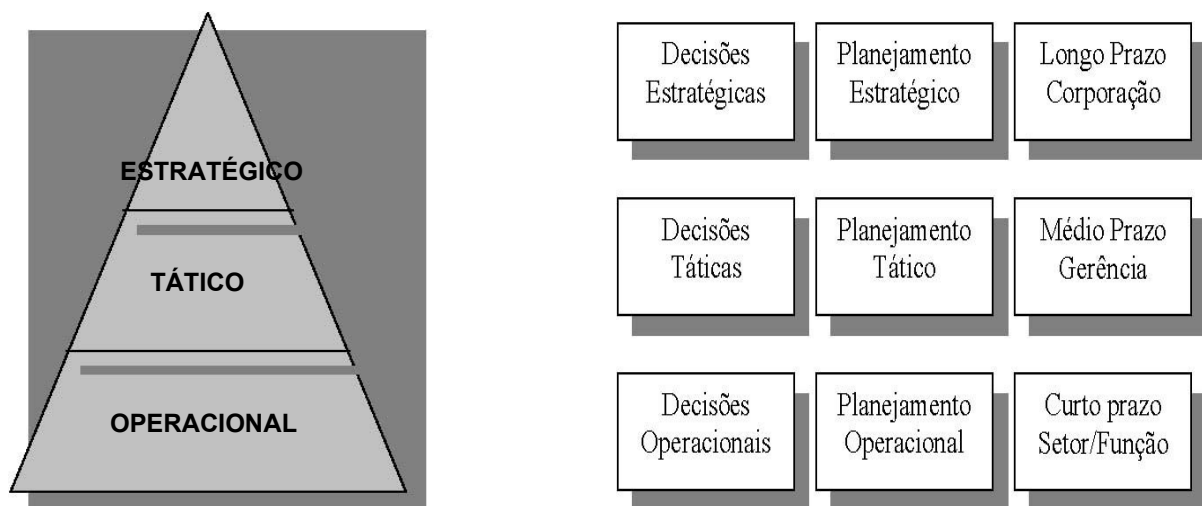


Figura 1 - níveis de decisão e tipos de planejamento
Fonte: Rebouças, 2004 (adaptado)

Na maioria dos conceitos apresentados, percebe-se que planejamento 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

Dentro do processo de planejamento, a empresa necessita formular e desenvolver estratégias, bem como promover o alinhamento de sua Identidade Corporativa com os

recursos, estrutura, sistemas, processos, comportamentos, políticas, missão, visão, cultura e valores, entre outros fatores do ambiente organizacional, buscando a vantagem competitiva perante os seus concorrentes.

Parnell, Kroll e Wright (2007) defendem que a estratégia está relacionada aos planos que a alta direção desenvolve para alcançar resultados coerentes com a sua missão e os objetivos traçados da organização.

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 ambiente empresarial competitivo. Barbosa, Candido e Filho (2008) alertam que “transpondo essa reflexão para a ‘guerra empresarial’, verifica-se que nos dias de hoje houve um avanço dos estudos referentes ao processo de formulação de estratégia, servindo como suporte para a tomada de decisão empresarial”.

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.

Neste sentido, Porto (2006) descreve estratégia como uma palavra de origem militar, procedendo do termo grego *strategia* que se traduz em "escritório do general". O autor acrescenta que, ao longo do tempo, adquiriu diversas conotações, como a ciência ou arte do comando militar empregado ao planejamento de operações de combate em larga escala ou uma arte militar para surpreender e derrotar o inimigo e também a habilidade de usar artifícios nos negócios.

Bischof, Speckbacher e Pfeiffer (2003) alertam que a literatura sobre estratégia e gestão reconheceu há muito tempo que há muitas abordagens possíveis para descrever a estratégia. Estes diferentes conceitos para descrever a estratégia são o resultado do emprego de diferentes modelos da empresa, o seu ambiente e do processo de criação de valor. Por exemplo, do ponto de vista de um gerente financeiro uma estratégia é escrita pelas conseqüências financeiras (por exemplo, fluxos de caixa).

Para Piedade e Silva (2009) possivelmente é senso comum que uma estratégia pressuponha duas coisas, um objetivo a ser alcançado e os métodos a serem utilizados pelo gestor para se conseguir atingir estes objetivos. Os autores complementam que o processo de construção da estratégia é por si só um processo complexo de tomada de decisões. Chamar

algo de estratégico significa dizer que este elemento é essencial para o presente e o futuro da vida de um indivíduo ou organização.

Assim, observa-se que a intenção da estratégia da organização é proporcionar melhores resultados e também buscar o desenvolvimento de vantagem competitiva sustentável. Isto se deve ao fato da ampliação do conceito de estratégia, que passou a integrar o contexto da administração, com o propósito de traçar objetivos organizacionais.

A estratégia da organização deve ainda estar ligada à sua missão, que é uma forma de se traduzir determinado sistema de valores em termos de crenças ou áreas básicas de atuação, considerando as tradições e filosofias da empresa (CAVENAGHI e FREDERICO, 2007).

Para Picchiali (2008, p. 4):

A estratégia também pode ser entendida como um padrão consistente de escolhas. Um padrão de decisões na empresa que determina e revela seus objetivos e propósitos; um posicionamento de ataque e defesa em relação aos concorrentes em busca de vantagens competitivas no mercado; um padrão global de decisões e ações que posicionam a organização no seu ambiente e têm o objetivo de fazê-la atingir seus objetivos a longo prazo; um padrão integrativo de decisões e ações, orientado por objetivos, que equaciona os recursos e capacidades organizacionais com as oportunidades e ameaças em seu ambiente externo.

A estratégia deve estar diretamente alinhada à identidade corporativa, onde os gestores precisam defender seu posicionamento estratégico, por meio de ações que podem promover a vantagem competitiva perante seus concorrentes. Para isso, faz-se necessário o monitoramento dos ambientes internos e externos.

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 conhecem, 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 E 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*.

Para Costa et al. (2008) a gestão estratégica envolve alguns procedimentos para dar início a um processo de organização corporativa. Nesse processo há planos, análises e decisões estratégicas que direcionam as ações da empresa.

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.

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.

Porter (1989) acrescenta que a vantagem competitiva sustentável é a base para o desempenho acima da média em longo prazo. 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 2.

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. Carneiro, Cavalcanti e Silva (1997) afirmam que, quando pressionada por fornecedores poderosos, a empresa de custo mais baixo terá mais fôlego para continuar na indústria do que seus concorrentes, os quais também estão sujeitos à pressão desses fornecedores.

Os autores acrescentam que o ponto central da estratégia de liderança no custo total é a empresa fazer com que seu custo total seja menor do que o de seus concorrentes. O custo mais baixo funciona como mecanismo de defesa da empresa contra a rivalidade de seus concorrentes, especialmente no tocante à guerra de preços.

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.

Para Carneiro, Cavalcanti e Silva (1997) a diferenciação proporciona à empresa uma defesa contra as forças do ambiente, embora mesmo de forma diferente daquela permitida pela liderança em custo. Os autores acrescentam que a lealdade e a diminuição da sensibilidade ao preço (i.e., clientes dispostos a pagar mais para terem um produto que eles consideram que melhor atende às suas necessidades) isolam, em maior ou menor grau, a

empresa da rivalidade de seus concorrentes. Similarmente, o poder de barganha dos compradores também diminui, uma vez que eles não encontrarão no mercado outro produto com as mesmas características.

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.

Carneiro, Cavalcanti e Silva (1997) defendem que a estratégia de enfoque se fundamenta no fato de que a empresa terá capacidade de atender melhor ao seu **alvo estratégico** do que aqueles concorrentes que buscam atender a toda a indústria ou a um grande número de segmentos da indústria. O alvo estratégico deve ser suficientemente estreito, de forma a permitir que a empresa o atenda mais eficientemente ou mais eficazmente, e pode ser definido sob diversas dimensões: tipo de clientes, linha de produtos, variedade do canal de distribuição, entre outras. O alvo específico pode ser atendido através de uma posição de custo mais baixo ou de uma posição de diferenciação.

		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)

Tjahjadi (2007) complementa que, ao escolher uma estratégia de liderança de custos, a empresa deve se tornar o produtor de baixo custo na indústria. Por sua vez, ao escolher uma estratégia de diferenciação, a empresa deve ser única em algumas dimensões que são largamente valorizadas pelos clientes. Enfim, ao escolher uma estratégia de foco, a empresa deve selecionar um pequeno segmento de uma indústria e adaptar a sua estratégia para atendê-lo. O autor acrescenta que cada estratégia tem abordagem diferente para a criação

de vantagem competitiva, devendo a empresa fazer uma escolha entre elas, caso contrário, não terá nenhuma vantagem competitiva. Normalmente, uma empresa que não define uma posição estratégica tem desempenho abaixo da média em sua indústria.

Já Contador e Contador (2009) alertam que as empresas que optam por competir em campos que as diferenciam dos seus concorrentes, devem manter certa paridade de preço. O cliente pode estar disposto a pagar um sobrepreço para adquirir um produto de melhor qualidade ou num prazo menor, mas esta sua disposição é limitada a certo valor. Assim, as empresas necessitam sempre manter políticas de redução de custo, qualquer que seja a estratégia competitiva que adotem.

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. É ela que nos permite criar estratégias, ao invés de apenas soluções.

Segundo Porto (2006), para que a estratégia funcione perfeitamente é necessária a integração entre quatro fatores básicos que determinam as fronteiras do que a organização pode realizar com sucesso - pontos fortes e os pontos fracos da organização, que, em conjunto com os seus valores, determinam os limites internos da estratégia competitiva da organização em relação à concorrência. Os limites externos são determinados pelo ambiente em que a organização está inserida e as ameaças e oportunidades definem o ambiente competitivo.

Na visão de Kaplan e Norton (2000), 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 executada a estratégia e monitorada pelos diferentes sistemas gerenciais da empresa, satisfazendo todas as partes interessadas.

Contribuindo, Tjahjadi (2007) acrescenta que o sucesso da execução da estratégia é mais importante que o desenvolvimento da estratégia, devido ao seu impacto real sobre os acionistas e os valores do cliente.

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 pode estar 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 à estratégia deve ser marcado pelas incertezas existentes, tanto na sociedade, como no ambiente competitivo.

O autor acrescenta que a estratégia é formulada para ser concretizada, no entanto enfatiza que a implementação também pode levar a mudanças estratégicas. Assim, é importante considerar também as estratégias emergentes, o que proporciona característica de inovação e aprendizado ao processo.

Entretanto, o processo contempla fazer escolhas difíceis em três dimensões: em quais clientes focar, quais produtos oferecer e que atividades realizar. Uma posição estratégica é apenas a soma das respostas da empresa para estas três questões. Empresas bem-sucedidas são as que escolhem uma posição estratégica diferenciada, que possa distingui-la de outros concorrentes. A causa mais comum de falhas no processo de definição e/ou desenvolvimento de estratégias é a incapacidade de fazer escolhas claras e explícitas nas três dimensões (HIKAGE, SPINOLA e LAURINDO, 2006).

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

O processo de formulação de estratégia é considerado primordial para as organizações que buscam obter um diferencial competitivo. No atual ambiente de negócios as transformações ocorrem num intervalo de tempo cada vez menor, levando as empresas a uma necessidade constante de adaptação. Assim, ao utilizar as estratégias de forma ágil, as empresas obtêm um melhor posicionamento de mercado (BARBOSA, COSTA e LIMA, 2008).

Picchiai (2008) defende que a elaboração da estratégia é, essencialmente, um processo de reflexão, sistematizado e formalizado, ou implícito.

A formulação da estratégia se dá no sentido de se definir ações que incidem sobre o ambiente interno e externo, e buscam a melhoria da posição da empresa no seu mercado. Fernandes e Silva (2009) acrescentam que uma forma para se compreender a estratégia é analisá-la por um prisma tridimensional, ou seja, toda estratégia é elaborada por meio de um processo decisório – primeira dimensão; incide sobre um determinado ambiente do mundo

real – segunda dimensão; tendo efeito duradouro e se desdobrando ao longo do tempo – terceira dimensão.

Corroborando Marinho e Selig (2008) defendem que o processo de formulação da estratégia deve envolver características das diferentes vertentes, considerando que se torna difícil desenvolver uma estratégia sem observar as imposições do ambiente; a força e o carisma do líder; a cultura da organização; o espírito empreendedor; os modelos mentais; a inovação e a criatividade; a aprendizagem estratégica e etc. O autor complementa que o estudo da estratégia é algo muito complexo, o que não permite a elaboração de um modelo ideal para a sua formulação onde combinem deliberação e controle com flexibilidade e aprendizado.

Para garantir melhores resultados, as organizações precisam ser flexíveis e responder com agilidade às alterações de mercado e atuar de maneira sistematizada nas forças e fragilidades do seu ambiente interno, observando inclusive as peculiaridades da cultura organizacional.

Almeida, Callado e Callado (2008) defendem que a formulação e implantação de uma estratégia pressupõem um conjunto de atividades contínuas e interativas, que visam manter uma organização integrada ao seu ambiente externo. Neste sentido, Piedade e Silva (2009) acrescentam que há dois elementos essenciais: o ambiente em que a empresa atua e os elementos internos a ela, que estão sob o seu escopo decisório.

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, por meio de um planejamento estratégico.

2.3 Planejamento estratégico

No atual cenário de mercados dinâmicos e imprevisíveis, onde já não existem clientes fiéis, concorrência local e demanda estável, o planejamento estratégico torna-se uma ferramenta que pode contribuir para que as organizações consigam atingir seus objetivos em curto, médio e longo prazo e assim manterem-se competitivas.

Na visão de Dietschi e Nascimento (2008) planejamento estratégico é um instrumento que consolida um método estruturado de tomada de decisões que envolvam uma determinada situação futura e desejada, cujo objetivo principal é se antecipar o que e como fazer.

Para Almeida, Callado e Callado (2008), o planejamento estratégico é responsável pela compreensão da relação entre a organização e as diversas variáveis ambientais existentes, principalmente os aspectos relacionados aos fatores de natureza econômica.

Na visão de Rebouças (2004), o planejamento estratégico está relacionado ao estabelecimento de um conjunto de decisões 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 maneira que possa exercer alguma influência.

Assim, o planejamento estratégico contempla a tomada de decisão visando a situação futura da organização. O processo envolve conhecer os ambientes interno e externo e agir sobre os fatores que podem gerar resultados positivos.

Complementando, todo planejamento estratégico é um processo que busca alcançar objetivos previamente estabelecidos. Envolve uma análise sistemática das oportunidades e ameaças provenientes do mercado, como também dos pontos fracos e fortes da empresa. Busca criar ações que visem diminuir ou retardar os riscos dos investimentos (JUNIOR, KOVALESKI e PEREIRA, 2008).

Filho, Melo e Oliveira (2008) entendem que planejamento estratégico é um processo sistêmico, permanente e interativo cujo objetivo é o ajuste, cada vez mais rápido, da empresa ao seu ambiente, avaliando constantemente as realidades dos ambientes interno e externo para a tomada de decisões efetivas.

Bonetti e Lima (2009) defendem um conceito prático de planejamento estratégico quando dizem que é uma ferramenta administrativa que possibilita a definição clara do campo de atuação da organização, na habilidade de previsão de possíveis reações às ações empreendidas e no direcionamento que provoca o crescimento. Os autores acrescentam que a definição de objetivos, por si só, não implica em um planejamento estratégico, os objetivos representam os fins que a empresa pretende alcançar, enquanto o planejamento estratégico é o meio para alcançar esses fins.

Entende-se que as diretrizes que subsidiam o desenvolvimento de um planejamento estratégico são a missão organizacional, a visão de futuro, as metas e os objetivos que se pretende alcançar. Como elementos de acompanhamento, gestão e controle da evolução são utilizados os indicadores estratégicos, táticos e operacionais.

Filho, Melo e Oliveira (2008) apontam que, com o Plano Estratégico elaborado parte-se para concepção do Plano Tático, que visa interpretar a estratégia da empresa em forma de objetivos estratégicos. Este plano terá como responsáveis os líderes das células das organizações que terão que envolver sua equipe na busca de objetivos comuns e o ideal é que esta equipe participe da construção dos planos da empresa. Para cada objetivo derivam-se metas que são pontos de conquistas parciais que, quando somadas e alcançadas, caracterizam a conquista do objetivo.

Bonetti e Lima (2009) afirmam que com medidas de desempenho e planejamento estratégico alinhados à visão da empresa, a infra-estrutura da organização estará consolidada para que seus objetivos sejam alcançados.

Dietschid e Nascimento (2008) alertam que a elaboração de planejamentos estratégicos eficazes é uma tarefa que, além de onerosa, não é uma tarefa simples. A turbulência e dinamismo ambiental, associados a diversos outros fatores, são variáveis que desafiam a capacidade, criatividade e experiência dos gestores para controlá-los. A elaboração do planejamento requer sabedoria, sem a qual os seus resultados práticos tendem a ser insípidos, com benefícios que não compensam os custos de sua realização.

Neste sentido, o planejamento estratégico é uma prática que exige dedicação e constância de propósitos por não ser considerada uma tarefa fácil. Entretanto, em função da dinâmica dos ambientes, o desafio dos gestores é manter-se criativo, dotado de informações estratégicas para aproveitar todas as oportunidades que ajudem a organização atingir a sua visão de futuro.

Junior, Kovaleski e Pereira (2008) entendem que o planejamento estratégico define as filosofias essenciais das organizações considerando suas atividades, a determinação dos produtos e serviços a serem oferecidos e o estabelecimento do planejamento para aquisição e alocação de recursos.

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.

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. O Planejamento Estratégico era desenvolvida no topo e executada 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.

Assim, os autores desenvolveram o BSC por acreditarem que os métodos utilizados para avaliação do desempenho organizacional se tornaram obsoletos. Para eles, focar a gestão em apenas dados financeiros não permite que as empresas criem valor econômico para o futuro.

Segundo Lima e Silva (2009), atualmente o *Balanced Scorecard* é a metodologia mais aceita no mercado. Essa nova abordagem para a administração estratégica é bem aceita, pois além de preservar as medidas financeiras de desempenho, é complementada com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro, pois tais medidas derivam da visão e estratégia da empresa e são formadas por quatro perspectivas: financeira, cliente, processos internos e perspectivas de aprendizado e crescimento.

2.4 *Balanced scorecard*

O BSC nasceu no início da década de 90, motivado pela necessidade de se complementar os indicadores de desempenho de uma organização, até então, em sua maioria, baseados na perspectiva financeira, que reflete apenas atitudes gerenciais e performance passadas, com os indicadores de desempenho que garantam a potencial sustentabilidade dos primeiros. As quatro perspectivas que o BSC se propõe a monitorar e medir devem incluir indicadores relativos aos clientes, aos processos internos, ao aprendizado/crescimento e também ao desempenho financeiro. Todos, por sua vez devem estar intimamente atrelados à visão e à estratégia da organização (ANHESINE, CLÁUDIO E GUILHERME, 2009)

Diversas organizações que apresentavam desempenho insatisfatório adotaram o BSC, promovendo uma reviravolta em seus desempenhos, conforme citam Kaplan e Norton (2000): O *Balanced Scorecard* foi o responsável pela diferença. Cada organização executou as estratégias a partir dos mesmos recursos que anteriormente produziram desempenho decepcionante. As estratégias foram executadas 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 agrupar todos os recursos organizacionais na nova estratégia.

O processo de desenvolvimento do BSC se baseia na premissa de estratégia como hipótese. Foi observado que a 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. Um elemento facilitador para a execução da estratégia é a compreensão por todos na organização, o alinhamento dos recursos com as hipóteses e testes contínuos.

O BSC é desenvolvido com quatro perspectivas distintas: financeira, cliente, interna e de inovação e aprendizado. A seguir, abordam-se conceitos e estas perspectivas, que formam a estrutura do BSC.

Segundo seus idealizadores 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.

Herrero (2005) acrescenta que, 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.

Bischof, Speckbacher e Pfeiffer (2003) complementam que o *Balanced Scorecard* difere de outros sistemas de medição de desempenho, pois não tenta atribuir valor financeiro aos ativos intangíveis e não coloca esses recursos em "balanço". Os autores defendem que o BSC é uma estrutura para descrever as estratégias e a criação de valor aos ativos tangíveis e intangíveis.

Observa-se que uma das características do BSC é o cuidado com os ativos intangíveis, de forma que eles possam e devam também fazer parte do rol de indicadores que mensuram o desempenho organizacional, criando assim, valor para todos os *stakeholders*.

Na visão de Carlos et al. (2007) o *Balanced Scorecard* significa cenário balanceado. Para os autores esta metodologia é muito utilizada nos Estados Unidos como a ferramenta adequada para mensurar o desempenho das organizações. O termo cenário balanceado deriva da necessidade de balanceamento das quatro perspectivas (financeira, cliente, processos internos e crescimento e aprendizagem) para que a empresa consiga atingir seus objetivos organizacionais.

Os autores complementam que o objetivo do BSC é esclarecer e traduzir a visão e a estratégia, comunicar e associar os objetivos e medidas estratégicas, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas, melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

O desenvolvimento do BSC, por si só, configura-se num processo de aprendizado contemplando a comunicação, esclarecimento e compartilhamento de informações, entre outros fatores associados ao aprendizado organizacional.

Desde o surgimento do BSC, muitas empresas passaram a adotar esse conceito de gestão estratégica. Em razão dos processos de aquisições e fusões entre empresas, ocorreu um aumento considerável no volume de informações em seus bancos de dados, o que trouxe uma preocupação quanto à eficiência no gerenciamento dos indicadores, na geração de relatórios adequados aos executivos e análise e simulação de cenários (HIKAGE, SPINOLA e LAURINDO, 2006).

Corroborando, Braga e Braga (2009) defendem que, durante a Era Industrial, os sistemas de medição financeira produziram bons resultados, mas hoje se mostram insuficientes para ajudar as empresas que precisam evoluir e dominar novas habilidades e competências.

Callado, Callado e Mendes (2009) acrescentam que o BSC capta as atividades críticas do valor criadas por funcionários e executivos da empresa que sejam capazes e estejam motivados. Preservando o interesse no desempenho de curto prazo, através da perspectiva financeira, o *Balanced Scorecard* revela claramente os vetores de valor para um desempenho financeiro e competitivo superior em longo prazo.

Neste contexto, em função do impacto entre a necessidade de desenvolver forças competitivas de longo prazo baseadas na agregação de valor e as características do modelo tradicional de contabilidade financeira, é que surgiu esta ferramenta de gestão estratégica.

Considerando a velocidade em que as mudanças ocorrem, Rezende (2003) esclarece que, quando a dinâmica do BSC é assimilada na organização, sua adequação a determinado contexto é bastante simplificada, bastando inserir, excluir e/ou desdobrar indicadores, alterar periodicidades, configurar formatos que facilitem a comunicação, etc.

Fonseca et al. (2006) defendem que: o BSC é fundamentalmente uma ferramenta que auxilia a execução da estratégia ao ajudar a traduzi-la em objetivos mensuráveis. Sua utilização como um sistema de gestão estratégica fundamenta-se na sua capacidade de ajudar os líderes das organizações na comunicação das suas estratégias de negócio e no alinhamento estratégico das ações operacionais e individuais.

Complementando, Pires, Souza e Teixeira (2008) acrescentam que o ambiente da era da informação exige novas capacidades para garantir o sucesso competitivo, baseadas em um novo conjunto de premissas. Os autores complementam que ativos tangíveis e intangíveis

refletem uma abordagem estratégica para medir o desempenho das organizações, gerenciando seus processos de forma integrada, buscando “qualificar e quantificar resultados”.

Assim, entende-se que as medidas financeiras sozinhas não são suficientes para medir o desempenho da organização em curto, médio e longo prazos . Embora as informações contábeis sejam medidas importantes para o retorno dos ativos dos acionistas, elas não focam na satisfação dos clientes, na qualidade do produto, nos esforços dos empregados, entre outros indicadores qualitativos.

Abreu et al. (2007) observam que atualmente, a utilização do *Balanced Scorecard* é reconhecida pelo mercado como uma ferramenta para auxiliar o processo de planejamento estratégico e veio a se tornar um processo de vantagem competitiva frente aos seus concorrentes, e, em consequência, uma ótima estratégia adotada pelas organizações para enfrentar o atual cenário caracterizado pela competitividade.

Para Hikage, Spinola e Laurindo (2006) o termo *Balanced* (balanceado) enfatiza o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de ocorrência e de tendência, e entre as demais perspectivas que tratam de aspectos internos e externos da empresa. O termo *scorecard* ressalta a forma como os resultados dos períodos passaram a ser demonstrados, similar a um placar (*scorecard*).

O BSC é cada vez mais popular em todo o mundo como um sistema de gestão estratégica. Ele complementa as medidas tradicionais de desempenho dos indicadores financeiros. Outras dimensões importantes, como foco no cliente, eficiência operacional, o capital humano, capital da informação, organização e capital também estão incluídos no BSC como norteadores de 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. Para 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.

Kaplan e Norton (2006) 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:

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

Com uma visão prática, Carlos et al. (2007, p.8) defendem que:

O uso do *Balanced Scorecard* estabelece um ciclo de *feedback* operacional e estratégico, que é o acompanhamento do desempenho através de metas, e a análise dos resultados remetem a um aprendizado e proporciona ao gestor a correção de erros e a revisão da estratégia, ou seja, é a oportunidade de reavaliar e testar a estratégia, possibilitando ajustes dos processos, para obter melhores resultados.

Para Oliver, Stewart e Cravens (2010) as medidas do BSC são importantes não apenas como um sistema de gestão de informações sobre realização dos objetivos estratégicos, mas também como um meio de proporcionar um leque de opções para os gestores lidarem com a incerteza. Para melhorar a eficácia do BSC, os autores sugerem o uso de medidas enquadradas de uma maneira positiva para acender, ao invés de sufocar, a criatividade dos gestores, proporcionando-lhes uma maior capacidade de desenvolver idéias que permitam a concretização dos objetivos estratégicos.

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 agregar 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. Na visão de Shultz et al. (1994), para o consumidor, a percepção é a verdade, podendo até não estar correta, mas é a que o cliente conhece e é tudo o que ele precisa conhecer. Assim, o valor agregado é um atributo que se busca na percepção do cliente e o capital intelectual, integrante do BSC, é quem promove este diferencial intangível.

Segundo Tjahjadi (2007) as organizações ao redor do mundo ganharam benefícios e melhorias significativas após a adoção do BSC. A chave de sucesso do uso do BSC depende de um compromisso forte e consistente da alta direção, a propriedade de todos os membros das organizações e apoio tecnológico suficiente. Caso contrário, as organizações não conseguem o que esperam de seus BSCs.

Com este entendimento, a efetividade do BSC está atrelada ao comportamento e diretrizes da alta gestão, seu nível de comprometimento com a metodologia, bem como o senso de pertencimento de todos da organização e a estrutura tecnológica disponível.

Para Cavenaghi e Frederico (2007) o BSC, além de ser um sistema de avaliação de desempenho, também é uma ferramenta de gerenciamento estratégico, auxiliando no esclarecimento e transmissão da visão, na comunicação e estabelecimento das metas, no planejamento e definição dos objetivos, no *feedback* estratégico e no aprendizado.

O conceito de BSC deve evoluir de um sistema de informação para um sistema de gestão estratégica. Assim, um BSC totalmente desenvolvido não deve apenas descrever a estratégia da empresa (através de relações de causa e efeito). Ele deve ser usado para implementar a estratégia da empresa. O verdadeiro poder do BSC, no entanto, acontece quando ele é transformado de um sistema de medição para um sistema de gestão. Se esse passo é deixado de fora, as estratégias continuam distantes ações do dia-a-dia da empresa. Isso produz um *gap* entre a estratégia e as ações efetivamente realizadas. (BISCHOF, SPECKBACHER e PFEIFFER, 2003).

Integrando os objetivos, medidas, metas e iniciativas de cada uma das quatro perspectivas para apoiar a visão e a estratégia, o BSC demonstra o seu valor como uma ferramenta de gestão estratégica que vai além de indicadores financeiros e ressalta a importância das perspectivas não-financeiras.

Para Oliver, Stewart e Cravens (2010) ao utilizar o BSC, os gestores precisam receber constantemente informações e direcionar o seu pensamento para ações corretivas e modificações para a estratégia. Assim, é importante encorajar uma ampla gama de potenciais respostas em gestores, para permitir o desenvolvimento de novas idéias em relação às

estratégias e os meios para alcançá-los. Os gerentes devem ampliar a sua visão para desenvolver mecanismos que ajudem na identificação de eventuais ajustes na estratégia.

No processo de desenvolvimento do BSC, ao selecionar drivers de desempenho adequados e medidas de resultado para se ajustar ao negócio em uma cadeia de relações de causa e efeito, a organização terá uma visão melhor de como atingir vantagem competitiva (YEE-CHIN, 2004).

Contudo, Costa et al. (2008) alertam que há críticas e histórias de insucessos sobre o BSC em diversas partes do mundo. Acrescentam ainda que não existe um conceito lapidado de forma que seja possível afirmar que o BSC seja a solução para os problemas de medição de desempenho tradicional. O que afirmam é que existe um conceito em formação que necessita ser estudado por meio da aplicação de diversos métodos de pesquisa, tanto de forma empírica quanto conceitual, para se alcançar progresso na área.

2.4.1 Perspectivas de valor

O *Balanced Scorecard* busca conjugar medidas financeiras do desempenho passado com medidas que impulsionam o desempenho futuro. Os objetivos e as medidas do BSC derivam da visão e da estratégia da empresa. Em seu âmbito, os objetivos e medidas focalizam o desempenho organizacional sobre quatro perspectivas distintas: financeira, dos clientes, processos internos e aprendizado e crescimento (CALLADO, CALLADO e MENDES, 2009).

Huang (2009) defende que estas perspectivas são susceptíveis de serem críticas para a maioria das organizações em todos os níveis e estão relacionadas a:

- a) investir na educação e capacidades de crescimento;
- b) a melhoria dos processos internos e eficiências;
- c) fornecer o valor do cliente; e
- d) o aumento do sucesso financeiro.

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.

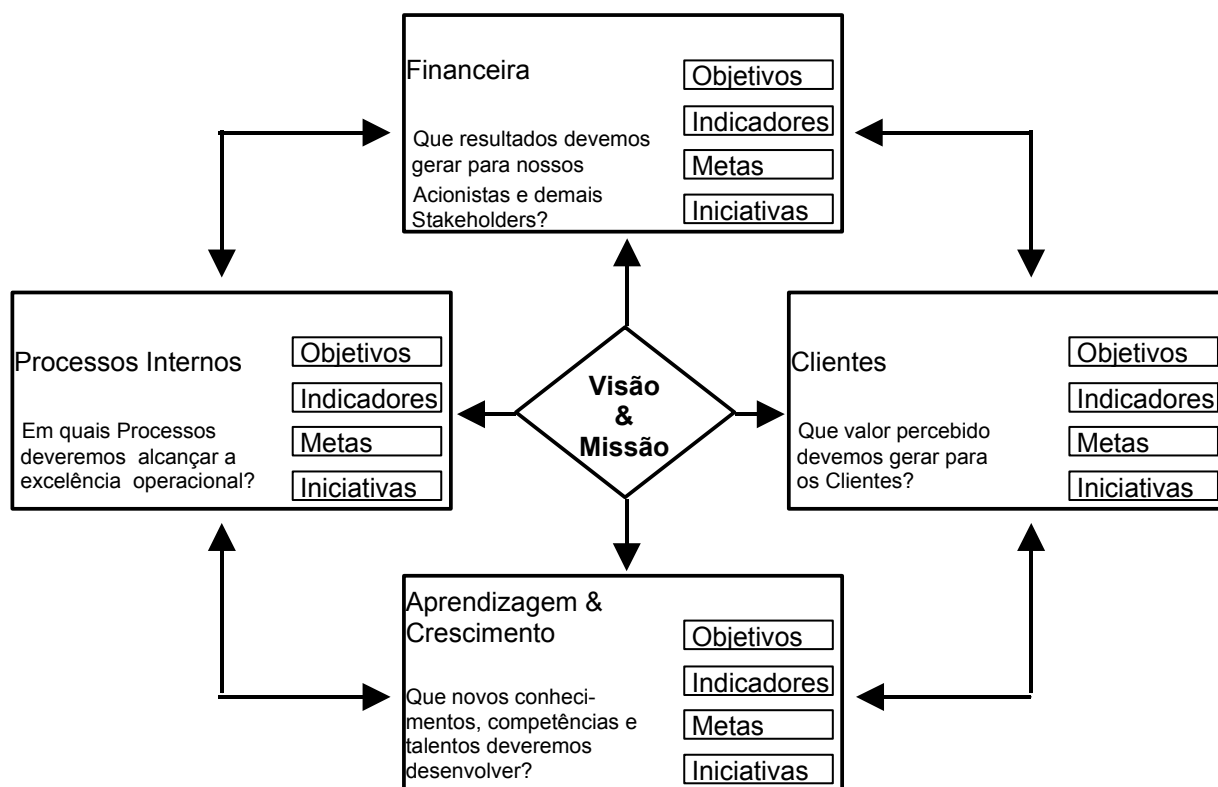


Figura3: Balanced Scorecard
 Fonte: Kaplan e Norton (1997)

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. Na visão de Furlanetto (2006), a perspectiva financeira continua ocupando uma posição prioritária por ser essencial para o sucesso da organização.

Para Bourguignon, Malleret e Norreklit (2004) o modelo assume a seguinte relação causal: medidas de aprendizagem organizacional e medidas de crescimento → processos internos → medidas da perspectiva do cliente → medidas financeiras. As medidas de aprendizagem e crescimento organizacional são, portanto, os condutores das medidas internas dos processos da empresa. As medidas desses processos por sua vez são os drivers das medidas da perspectiva do cliente, e estas são medidas controladoras das medidas financeiras.

A perspectiva financeira é mantida, considerando que as medidas financeiras são valiosas para sintetizar os resultados econômicos imediatos de ações já realizadas e indicam se a estratégia da organização, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. Os objetivos financeiros servem de base para integrar as quatro perspectivas do BSC (COSTA et al., 2008).

Para Bonetti e Lima (2009) a metodologia do BSC permite tornar os objetivos financeiros explícitos, além de permitir ajustes entre as unidades de diferentes negócios e de diferentes fases de seus ciclos de vida e crescimento.

A perspectiva do cliente identifica os resultados associados com a entrega de proposta de valor diferenciada. Estes resultados incluem a quota de mercado, segmentos de específicos de clientes, clientes-alvo, aquisição e retenção de clientes em segmentos-alvo, e de rentabilidade de clientes (HUANG, 2009).

Esta perspectiva 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.

Para Costa et al. (2008) na perspectiva dos clientes o BSC permite que os executivos verifiquem os segmentos de clientes e mercados nos quais a organização deve competir e quais são os respectivas medidas de desempenho necessárias. Os autores acrescentam que normalmente são incluídas várias medidas básicas ou genéricas da eficácia de uma estratégia tais como: satisfação, retenção, aquisição, lucratividade e participação dos clientes nos segmentos-alvo.

Já 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.

Costa et al. (2008) ressaltam que, nesta perspectiva os processos internos críticos para alcançar a excelência são identificados para permitir que a empresa ofereça as propostas de valor que garantem atrair e reter clientes em segmentos-alvo, satisfazendo as expectativas de retornos financeiros dos acionistas. Portanto, as medidas estão focadas nos processos que causam maior impacto na satisfação do cliente e que são fundamentais para alcançar os objetivos financeiros.

Com a mesma linha de pensamento, Tetteh-Humah, Onumah e Tsamenyl (2010) argumentam que a perspectiva dos processos internos direciona a organização na criação de valor para os clientes e busca reduzir os custos para obter um bom desempenho financeiro. Essa perspectiva, portanto, descreve os processos de negócio em que a empresa tem a excelência para satisfazer os seus acionistas e clientes.

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). Nesta perspectiva as medidas genéricas de resultado, como satisfação, retenção, treinamento e habilidades dos funcionários são consideradas como vetores específicos (COSTA et al., 2008).

Andrade, Filho e Marçola (2009) afirmam que a Perspectiva de Inovação e Aprendizado identifica a infra-estrutura que a empresa deve ter para gerar crescimento e melhorias em longo prazo. Para os autores, esta perspectiva deve constatar se a aprendizagem, a obtenção de novos conhecimentos e o domínio de competências individuais e coletivas são base de sustentação das demais perspectivas.

Para Tetteh-Humah, Onumah e Tsamenyl (2010), na perspectiva de aprendizado e crescimento a organização descreve o que tem realizado em termos de pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. Esta perspectiva contempla a realização de inovação e envolve as mudanças e melhorias que a empresa precisa realizar para atingir a sua visão de futuro. A perspectiva de aprendizado e crescimento envolve a avaliação da capacidade de adaptação da organização, a fim de prosperar no longo prazo. As principais medidas incluem a satisfação profissional dos seus colaboradores, treinamento de funcionários, o sistema de recompensa com base no desempenho dos empregados, entre outras.

Observa-se que essa perspectiva está relacionada à capacidade dos funcionários, aos sistemas de informação e ao alinhamento organizacional para gerenciar o negócio e se adaptar às mudanças constantes. O sucesso do processo depende do nível de qualificação e motivação dos empregados.

De uma forma geral, as perspectivas de valor integradas no BSC, representam a tradução de conhecimentos, habilidades e sistemas que os funcionários precisarão (aprendizado e crescimento), para inovar e obter capacidades estratégicas certas e eficientes (processos internos), fornecendo valor específico ao mercado (clientes), e contribuem para gerar aumento no valor ao acionista (financeiro), enfim, a operacionalização das perspectivas do BSC gera um fluxo contínuo de causa e efeito (MACHADO, MENDES e RAIFUR, 2008).

2.4.2 Mapas Estratégicos

Na gestão das estratégias, segundo a metodologia do BSC, 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).

O BSC faz uma importante contribuição ao descrever a estratégia de forma consistente e esclarecedora. O simples ato de descrever a estratégia através dos mapas estratégicos e scorecards é um avanço enorme (BISCHOF, SPECKBACHER e PFEIFFER, 2003).

Para Dietschi e Nascimento (2008), os mapas estratégicos devem descrever a estratégia da organização através de relações de causa e efeito entre Objetivos Estratégicos, criando-se, assim, relações baseadas em hipóteses. Por exemplo: se melhorarmos nosso tempo de reabastecimento no solo, então reduziremos nossos custos operacionais. Assim o Objetivo Estratégico “reduzir tempo de reabastecimento no solo”, seria a causa do objetivo “reduzir custos operacionais”.

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 (figura 4), descrevendo, de maneira integrada, como a empresa criará valor em longo prazo, apontando as contribuições de cada unidade para o sucesso da estratégia formulada.

Segundo Furlanetto (2006), 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.

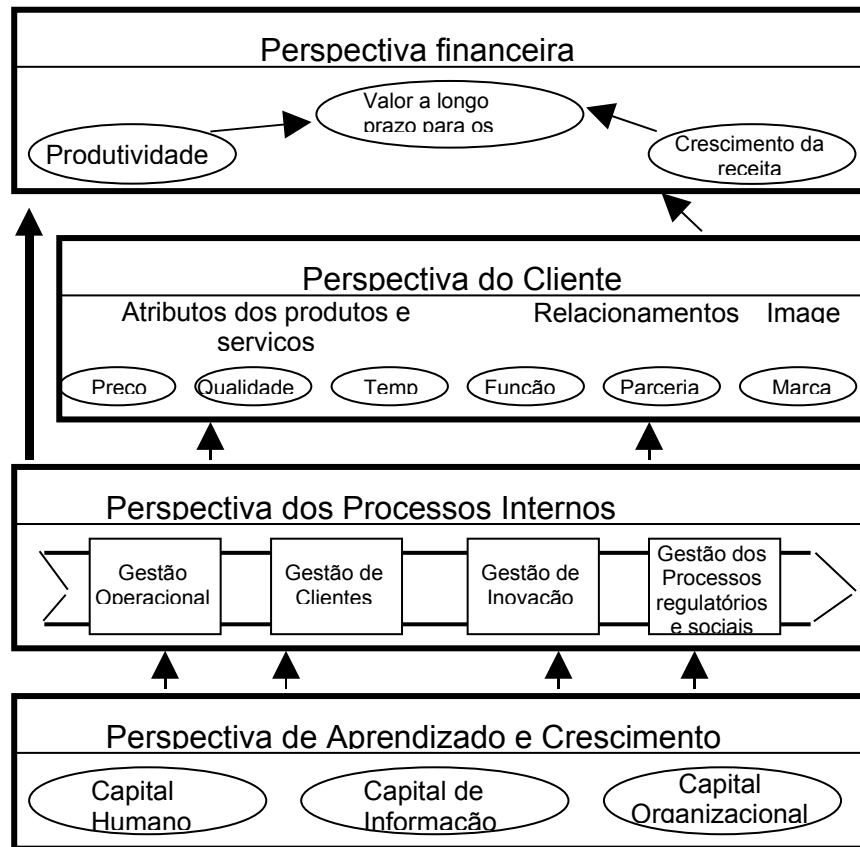


Figura 4: Modelo de BSC – Mapa Estratégico
 Fonte: Kaplan e Norton (2006)

Os objetivos são listados para cada conjunto e ilustrados a partir do mapa estratégico do BSC, onde as perspectivas estão apresentadas por uma relação de causa e efeito (o sucesso ou fracasso de dados objetivos afeta no sucesso ou fracasso de outros). Cada objetivo possui um indicador para, de alguma forma, perceber o alcance ou não da meta traçada. Por último, um conjunto de ações é relacionado a cada objetivo, servindo como suporte de orientação para o cumprimento do respectivo objetivo (DROGUETT et al., 2010)

O mapa estratégico do BSC 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 e NORTON, 2004).

Os autores defendem também que durante a elaboração dos mapas estratégicos, é fundamental observar quatro diretrizes, as quais são alinhadas 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 princípio 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 líderes 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;
- c) medir o desempenho organizacional.

Marinho e Selig (2008), entretanto, alertam que os mapas estratégicos não são considerados a única solução para desdobramento das estratégias. Algumas organizações utilizam outras ferramentas conjuntas ou isoladamente para auxiliar neste processo: mapas de sucesso; discussão dos “fatores críticos de sucesso” para alcance dos objetivos estratégicos; identificação de contribuições das unidades de nível inferior para com os objetivos da unidade do nível superior; mapas de aprendizado (*learning maps*); árvores estratégicas de causa e efeito; modelo causal; desdobramento do modelo causal; “pais e filhos”; *negative branch*;

diagrama de construção de indicadores de desempenho estratégicos; mapas cognitivos, entre outros.

2.4.3 Princípios da organização focada nas estratégias

A implementação das estratégias é o elemento mais importante para avaliar a gerência e a organização, merecendo destaque a execução em detrimento à formulação (KAPLAN e NORTON, 2000).

Tal afirmação mostra-se relevante considerando que as estratégias são caminhos sustentáveis pelos quais as organizações conseguem criar valor em longo prazo para seus *stakeholders*. O processo consiste em direcionar esforços para o que é realmente fundamental para o sucesso dos objetivos organizacionais, tornando a estratégia a principal energia impulsionadora de resultados excelentes.

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, adota o foco e alinhamento como elementos fundamentais para o sucesso das estratégias formuladas.

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

Bonetti e Lima (2009) alertam que diversas organizações, por não enxergarem o alinhamento como um processo de gestão, tentam criar sinergia de maneiras fragmentadas e não coordenadas, e conseqüentemente, quando não há responsável pelo alinhamento da organização, se perdem oportunidades de criar valor. Portanto, é preciso mais do que um conceito e uma estratégia, a proposta da organização define a estratégia de criação de valor por meio do alinhamento, mas não mostra como alcançar este resultado.

Os autores acrescentam que, para ser implementada, a estratégia precisa de um processo de alinhamento que esteja integrado ao ciclo anual de gestão, e que seja realinhada toda vez que ocorrerem mudanças nos planos em qualquer nível do negócio.. Este processo é indispensável e deve ser realizado de forma cíclica e *top-down*.

Embora ainda existam algumas dúvidas, evidências apontam para uma ligação positiva entre o alinhamento estratégico e o desempenho organizacional na maioria das empresas (LEWIS, BRYAN e BYRD, 2006).

Picchiai (2008) enfatiza que o livro *Estratégia em Ação* (Kaplan, 2004) foca cinco princípios gerenciais para tornar-se “organização orientada para a estratégia”, a saber: traduzir a estratégia em termos operacionais; alinhar a organização à estratégia; transformar a estratégia em tarefas de todos; converter a estratégia em processo contínuo; mobilizar a mudança por meio da liderança executiva. O autor acrescenta que a organização orientada para a estratégia propõe resultados notáveis = Descrição da estratégia + Mensuração da estratégia + Gestão da estratégia.

Tais princípios foram observados numa pesquisa realizada por Kaplan e Norton (2000) em empresas bem sucedidas do BSC. Os autores identificaram características comuns, praticadas por estas organizações, quando da consecução do foco e alinhamento, as quais foram denominados de princípios da organização focada na estratégia, descritos abaixo (figura 5):

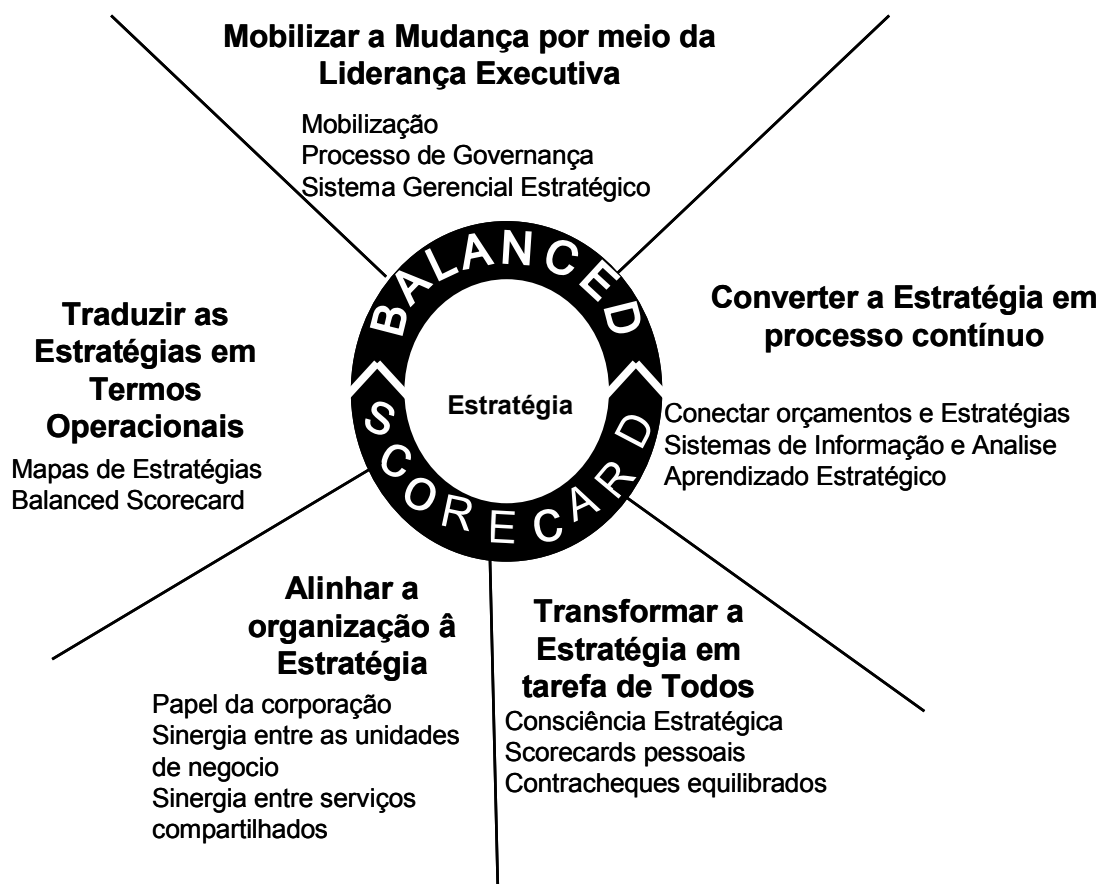


Figura 5 – Os princípios da organização focada na estratégia
Fonte: Kaplan e Norton (2000)

1º Princípio - Traduzir a estratégia em termos operacionais

Segundo Kaplan e Norton (2000), o BSC 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.

O primeiro princípio tem forte embasamento no descrito acima. Tornar a estratégia algo operacional promove o comprometimento de todos 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 em colocar a estratégia no centro do processo de gestão. Kaplan e Norton (2000) complementam que: não é possível executar a estratégia sem antes compreendê-la e não há como compreendê-la sem primeiro descrevê-la. E para isso, a ferramenta específica, conforme a metodologia do BSC é o mapa estratégico.

Traduzir a visão representa construir um senso comum abrangendo a estratégia da organização. Deve-se evitar declarações vagas na construção da visão e da estratégia, já que o processo deve contemplar a definição das medidas de desempenho. Portanto, este processo objetiva traduzir a estratégia em termos operacionais, ou seja, o desenho dos mapas estratégicos (MACHADO, MENDES e RAIFUR, 2008).

Esta etapa envolve o desenvolvimento de um mapa estratégico que traduza 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;
- 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 indicadores não-financeiros que possibilitam a descrição e mensuração do processo de criação de valor da empresa.

Callado, Callado e Mendes (2009) alertam que O BSC possibilita a comunicação da estratégia criando um modelo holístico. Contudo, para a sua implementação ser bem-

sucedida, faz-se necessário identificar os objetivos e medidas mais adequados, caso contrário os investimentos e iniciativas serão desperdiçados.

Bischof, Speckbacher e Pfeiffer (2003) defendem que o processo de comunicação começa com uma abordagem de cima para baixo, onde a corporação comunica a estratégia preliminarmente para as unidades de negócios, e, em seguida, para os demais níveis. Este processo é repetido quantas vezes forem necessárias para permitir que a aprendizagem ocorra.

Os autores complementam que em relação à Comunicação Organizacional, a literatura enfatiza que a capacidade de comunicação eficaz dos sistemas de informação de gestão pode ser uma fonte de vantagem competitiva, porque a falha de comunicação é uma importante causa de baixo desempenho organizacional. Assim, se o BSC realmente articular e comunicar a estratégia organizacional de uma forma superior, então ele pode ser uma fonte de vantagem.

2º Princípio – Alinhar a organização à estratégia

De acordo com Kaplan e Norton (2000), a sinergia é o alvo mais abrangente do projeto organizacional. As empresas se compõem de diversos setores, unidades de negócio e departamentos especializados, cada um com sua própria estratégia.

Para Carvalho, Fischmann e Prieto (2009) o conceito de alinhamento é um requisito presente tanto no processo de formulação quanto de implementação da estratégia. Na formulação, está relacionado ao ajuste da estratégia ao ambiente competitivo e também está presente na idéia do consenso entre os estrategistas quanto ao resultado das decisões estratégicas, o que irá influenciar o grau de comprometimento e impulsionar a comunicação da estratégia aos demais níveis hierárquicos. Na implementação é requerida a integração entre vários elementos, em especial o alinhamento da estrutura, pessoas, sistema de informações, métricas e recompensas para viabilizar a proposta estratégica.

Na visão de Oliver, Stewart e Cravens (2010) significativamente, o alinhamento das unidades de uma organização em direção a uma estratégia comum cria sinergia corporativa. A consciência de estratégia corporativa é fundamental para obter positivos efeitos e para impedir que os gerentes tomem decisões que poderiam ser prejudiciais para outros negócios unidades.

Neste sentido, alinhar a organização à estratégia exige esforços dos gestores, 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.

Para Machado, Mendes e Raifur (2008), o processo está voltado a comunicar a estratégia dentro da estrutura da organização, tanto vertical quanto horizontalmente e, desta maneira, unir pontos entre os objetivos departamentais e individuais, sendo que esse último tem por prioridade as metas de curto prazo, para que haja alinhamento à estratégia da organização.

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 execução 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 organizacionais ou corporativas;
- 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.

3º Princípio – 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 conseqüentemente da sinergia. O BSC não tem condições de executar a estratégia por si só. É premissa básica a contribuição e o envolvimento de todos da organização.

De uma maneira prática, adotar este princípio é promover o desdobramento das estratégias envolvendo todos 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, conseqüentemente, aumentando também a demanda por informações acerca dos indicadores.

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 indicadores individuais a partir dos organizacionais;

4) Vincular o sistema de remuneração e recompensas aos resultados individuais e organizacionais.

4º Princípio – 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 que adotaram o *balanced scorecard*, implementaram um processo de gestão 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.

Machado, Mendes e Raifur (2008) afirmam que o processo de feedback e aprendizado busca propiciar à empresa a capacidade de aprendizado estratégico, ou em outras palavras, fazer da gestão estratégica um processo contínuo.

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.

5º Princípio – 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. O processo de desenvolvimento 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.

Observou-se que tornar uma organização focada na estratégia exige elevado nível de alinhamento de recursos, equipes e gestores e, necessariamente, constância de propósitos nos objetivos, metas e ações planejadas tendo como impulsionadores a liderança. Transformar a estratégia em um processo contínuo, por meio de um eficiente método de mensuração de desempenho é um dos princípios que pode fazer a diferença no *ranking* da competitividade.

Nesse sentido Sharpanskykh e Popova (2010) defendem que medir e analisar o desempenho representa um papel importante na busca pelos objetivos organizacionais.

2.5 Gerenciamento do desempenho nas organizações

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.

Marinho (2006) relata que começaram a surgir as primeiras práticas de contabilidade e custos, sistemas de produção que permitiam as empresas controlar e planejar a atuação no mercado entre os séculos XIV e XIX. O autor acrescenta que os primeiros relatos sobre SMD, no século XX ocorreram na França por meio do *Tableaux de Bord* como ferramenta para as organizações entenderem as relações entre ações e resultados. Este sistema foi ampliado com a crise de 1929.

Para Kolehmainen (2010) os sistemas de medição de desempenho estratégico tornaram-se parte integrante das práticas de gestão contemporâneas. Eles fornecem aos gerentes um mecanismo potencialmente eficaz para reforçar o alinhamento estratégico, permitindo a tradução da estratégia em um conjunto de medidas financeiras e não financeiras que podem ser conectadas em toda a organização. No entanto, alerta o autor, os sistemas de medição de desempenho também podem introduzir rigidez organizacional e diminuir a capacidade da organização de se adaptar às novas circunstâncias.

Sharpanskykh e Popova (2010) enfatizam que toda organização existe para a realização de um ou mais objetivos. Estes variam de acordo com o tipo de organização, por exemplo, o objetivo principal de uma empresa pode ser a realização de lucro máximo, enquanto o objetivo de uma organização sem fins lucrativos podem ser efetivamente proteger os animais selvagens. Os autores complementam que para assegurar o sucesso contínuo, a organização deve acompanhar seu desempenho com relação aos objetivos propostos.

Neste contexto, Carlos et al. (2007) defendem que medir desempenho é imprescindível para qualquer organização, pois é importante para que as mesmas saibam se o caminho escolhido está sendo adequado e para garantir sua sobrevivência e crescimento ao longo do tempo. Os autores acrescentam que para que o desempenho possa ser mensurado é necessário à utilização de um conjunto de ferramentas denominadas de indicadores. Através destes é possível obter informações sobre o processo, produto, serviços, entre outros, ao longo do tempo.

Assim, a medição do desempenho é a fase do processo da gestão estratégica em que a organização analisa a efetividade de suas escolhas estratégicas, no que se refere ao nível de sucesso dos objetivos planejados.

Lima e Silva (2009) complementam que os modelos de gestão estratégica do desempenho visam dotar as organizações da integração e flexibilidade necessárias para desenvolverem suas operações em um ambiente de negócios global, complexo e dinâmico. Os autores acrescentam que os sistemas de mensuração de desempenho têm como principal objetivo induzir os departamentos a fazerem o que é bom para a empresa como um todo e, por esse motivo, apóiam os modelos de gestão estratégica.

Para Andrade, Filho e Marçola (2009) a prática de mensurar o desempenho pode promover mudanças em toda a organização, quer seja alterações nas atividades e nos processos da empresa, como no comportamento das pessoas envolvidas (gestores e funcionários de todos os níveis) e no relacionamento com as organizações externas (clientes, sociedade e fornecedores).

Entende-se que a medição de desempenho é um processo estratégico que gera informações para a tomada de decisão. Assim, a empresa pode dispor de relatórios e indicadores que apontam como ela está em relação às metas estabelecidas. Portanto, a empresa terá condições de controlar seu desempenho estratégico e a eficiência operacional.

Corrêa e Junior (2008) descrevem que a avaliação do desempenho é um elemento fundamental para o processo de controle gerencial em qualquer tipo de negócio. Complementam que, as medições são o ponto de partida para o aperfeiçoamento da própria empresa, pois permitem ao gestor compreender as metas da organização.

Segundo Marinho (2006), a atual economia que tem como base os ativos intangíveis, exige Sistemas de Medição de Desempenho (SMDs) que descrevam os ativos baseado no conhecimento e nas estratégias criadoras de valor. Quando não há estes SMDs, as organizações têm dificuldade em gerenciar o que não conseguem descrever ou mensurar.

As organizações deixaram de avaliar seu desempenho observando apenas resultados financeiros, os quais não são suficientes para garantir que suas estratégias, objetivos e metas sejam alcançadas de forma otimizada (COSTA et al., 2008).

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 desenvolverem 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.

Já Rebouças (2005) defende que: “uma estratégia empresarial não deve ser avaliada apenas após sua implementação, mas também para a sua escolha”. Para o autor, os aspectos que devem ser analisados são:

- a) A estratégia está consistente com os aspectos internos ou controlados da empresa?
- b) A estratégia está consistente com os aspectos externos ou incontroláveis da empresa?
- c) A estratégia está adequada à visão, à missão, aos propósitos, à postura estratégica e aos objetivos da empresa?
- d) A estratégia está adequada aos recursos existentes e disponíveis na empresa?
- e) A estratégia está consistente com o grau de risco que o executivo julga adequado?
- f) A estratégia está consistente com relação ao tempo considerado para que os objetivos, desafios e metas sejam alcançados?
- g) A estratégia está adequada às expectativas e exigências dos principais executivos da empresa?

Corroborando, Bethlem (2004) afirma que a tal avaliação pode ser feita antes, durante e depois da implementação das estratégias. Por ocasião da avaliação antes da

implementação, o julgamento, em partes, é feito baseado em estimativas e pode ocorrer a interrupção da continuidade da estratégia.

No modelo apresentado por Bethlem (2004), os critérios para avaliação das estratégias são expandidos: a) consistência interna; b) consistência externa; c) adequação aos recursos; d) vulnerabilidade; e) horizonte temporal e, f) funcionalidade.

Dentre os diversos autores pesquisados, a maioria enfatizou a essencialidade de um Sistema de Medição de Desempenho (SMD) para garantir o desenvolvimento eficiente e eficaz da estratégia em todos os níveis da organização.

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.

Os tipos de medição utilizados podem ser quantitativos e qualitativos. As medidas quantitativas são baseadas em cálculos numéricos obtidos a partir de dados estatísticos. As medidas qualitativas são totalmente dependentes da visão do avaliador, tendo um alto grau de subjetividade que deve ser controlado da melhor forma possível (CARMO, FERNANDEZ e LEIRAS, 2009).

Um bom SMD deve levar em consideração a opinião de todas as partes interessadas no negócio. Para inserir tais opiniões no processo de avaliação do desempenho é imprescindível a exposição de informações pertinentes para todos, baseadas em elementos que permitam a construção de pontos de vista do grau de cumprimento dos contratos implícitos ou explícitos.

Marinho e Selig (2008) acrescentam que para que um SMD seja efetivo na empresa, os funcionários devem estar motivados para as mudanças decorrentes e para a possibilidade de um aprendizado completamente novo onde terão que esquecer os antigos modelos mentais. O autor enfatiza ainda que o sucesso de um SMD parece envolver um processo desgastante e demorado, o que irá exigir empregados felizes, treinados, recompensados, com tempo para assimilar as mudanças e também uma infra-estrutura adequada.

Na visão de Drucker (1999), 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 análise e interpretação, bem como conhecimento das necessidades que devem ser satisfeitas.

Segundo Bourne et al. (2005) há poucos estudos sobre como o uso da medição de desempenho realmente impacta o desempenho organizacional. Considerando a forma como foi desenvolvido, o SMD pode ser um elemento 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 sua implementação. O SMD é o processo de quantificar ações que elevam o desempenho.

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

Kaplan e Norton (2000) 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 específica, 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.

Marinho e Selig (2008) entretanto, observam um crescimento significativo nas publicações nas pesquisas acerca de SMDs, após a disseminação do primeiro artigo sobre *Balanced Scorecard* por Kaplan e Norton em 1992.

Marinho (2006) descreve Sistema de Medição de Desempenho (SMD) como sendo um conjunto de processos, pessoas, ferramentas, métodos e indicadores estruturados usados coletar, descrever e representar dados com a finalidade de gerar informações sobre as diversas dimensões de desempenho, para seus usuários dos vários níveis hierárquicos. Com base nas informações geradas, os usuários podem avaliar o desempenho de equipes, atividades, processos e da própria empresa, para a tomada de decisões e executar ações

visando a melhoria do desempenho (inspirado em CLARK, 1995; BITITCI, TURNER e BEGEMANN, 2000; NEELY, ADAMS e KENNERLY, 2002).

O autor 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.

Por diversos motivos, observa-se que o índice de sucesso de um SMD é ainda baixo, principalmente em razão da falta de uma metodologia correta e/ou adequada para o seu desenvolvimento. O fundamental é entender que o processo de análise de desempenho deve estar focado na busca de uma vantagem competitiva frente aos concorrentes.

Maximiano (2004) defende que as pessoas que gerenciam as organizações são responsáveis pela realização dos objetivos e como os recursos são utilizados. Para o autor existem dois critérios básicos para avaliar o desempenho: a eficiência que está voltada para a utilização dos recursos e a eficácia que se refere à realização dos objetivos. Uma empresa eficiente, eficaz e competitiva demonstra uma administração de alto desempenho (figura 6).

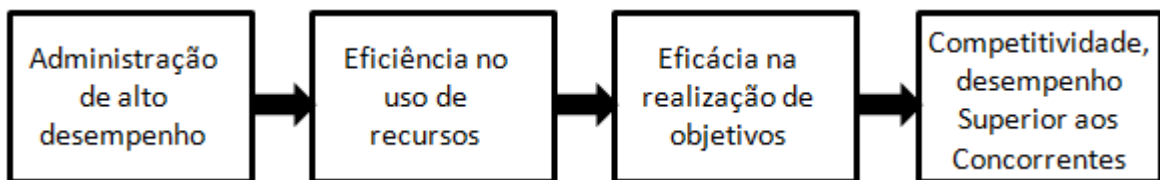


Figura 6 - O desempenho de uma organização
Fonte: adaptado de Maximiano (2004)

Complementando os critérios básicos de eficiência e eficácia, Maximiano (2004) aponta outros elementos que todos os administradores devem considerar, durante o processo de avaliação do desempenho (figura 7).

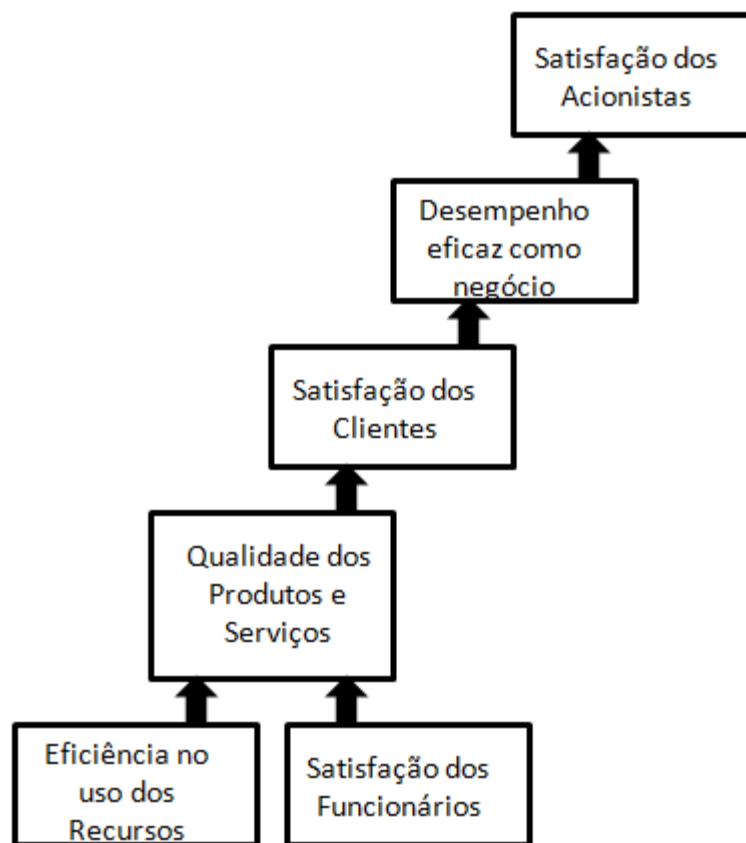


Figura 7 - Avaliação do Desempenho
Fonte: Adaptado de Maximiano (2004)

Bonetti e Lima (2009) alertam que somente a medição de desempenho não é capaz de promover benefícios relevantes à empresa, é necessário que esta possua um planejamento estratégico eficiente e que esteja alinhado a todas as partes organizacionais.

Callado, Callado e Mendes (2009) complementam que o processo de definir o que deve ser medido e avaliado nas diferentes atividades desenvolvidas por uma empresa não é uma tarefa simples. Determinar medidas que devem ser utilizadas depende da complexidade do processo que se deseja avaliar, de sua importância em relação às metas estabelecidas pela empresa, bem como da expectativa de uso gerencial posterior destes dados.

Assim, conforme modelos apresentados, a definição dos indicadores que serão utilizados para mensurar o desempenho da organização deve seguir uma seqüência lógica, observando os impactos positivos e negativos de forma que a empresa consiga atingir os seus objetivos estratégicos. Estes indicadores precisam ser direcionados para o futuro, procurando atingir objetivos que traduzam a visão da organização.

Para Lau, Pun e Chin (2003) as medidas de desempenho devem ir além da apresentação de dados financeiros e servir de driver para promover o desempenho não só em

termos financeiros, mas também em aspectos não-financeiros como a qualidade, o cliente, a inovação, a satisfação e a participação no mercado.

Corroborando Andrade, Filho e Marçola (2009) enfatizam que novos métodos explicam bem a abordagem de análise de desempenho envolvendo não somente medidas financeiras, dentre as quais está a) o BSC, descrito em tópicos acima; b) o Malcolm Baldrige, prêmio criado em 1987, para reconhecer as organizações que apresentam um desempenho de excelência, pelo governo dos Estados Unidos e, c) Prêmio Nacional de Qualidade, criado pela Fundação Nacional de Qualidade, em 1991.

Em relação ao BSC, como já foi descrito, é um método de análise de desempenho que tem como objetivo auxiliar a empresa a deixar clara sua visão estratégica, integrando-a à implementação da estratégia, usando para isso indicadores financeiros e não financeiros.

O Prêmio Malcolm Baldrige visa promover e aprimorar as melhores práticas, de forma a ajudar a aumentar a competitividade do País. O prêmio é uma das mais importantes honras do País (EXECUTIVE BOARDROOM, 2009).

O Malcolm Baldrige é avaliado por meio de sete critérios: 1. Liderança; 2. Planejamento Estratégico; 3. Incidência no cliente e no mercado; 4. Análise de medição e gestão do conhecimento; 5. Incidência sobre recursos; 6. Gestão de processos; 7 Resultados comerciais (EXECUTIVE BOARDROOM, 2009).

O Prêmio Nacional de Qualidade tem seus critérios de excelência baseados em doze fundamentos, os quais são: 1. Aprendizado organizacional; 2. Visão sistêmica; 3. Agilidade; 4. Inovação; 5. Visão de futuro; 6. Liderança e constância de propósitos; 7. Foco no cliente e no mercado; 8. Responsabilidade social; 9. Gestão baseada em fatos; 10. Valorização das pessoas; 11. Abordagem por processos e; 12. Orientação para resultados (FREIRE, 2009).

A Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade define desempenho como sendo os resultados obtidos de processos e de produtos que permitem avaliá-los e compará-los em relação às metas, aos padrões, aos referenciais pertinentes e a outros processos e produtos. Mais comumente, os resultados expressam satisfação, insatisfação, eficiência e eficácia e podem ser apresentados em termos financeiros ou não (CAVENAGHI e FREDERICO, 2007).

Callado, Lallado e Holanda (2008) alertam que embora as medidas financeiras tenham sofrido críticas de estudiosos dedicados a esta temática, elas não devem ser esquecidas quando da avaliação de resultados e desempenhos, pois são provas concretas dos efeitos de todas as outras medidas.

Como se pode observar, as metodologias apresentadas para monitorar o desempenho das organizações têm características em comum voltadas para a preocupação em

mensurar fatores tangíveis e não tangíveis, os quais efetivamente exigirão indicadores financeiros e não financeiros.

2.6 Critérios de Excelência do PNQ

Nas últimas duas décadas as organizações brasileiras, principalmente as indústrias, vêm passando por significativas transformações em seus modelos de gestão, qualidade e produtividade de modo a manter e/ou mesmo adquirir maior grau de competitividade, bem como melhores resultados que permitam a sua sustentabilidade. Dentre os modelos de gestão adotados pelas organizações está o Modelo de Excelência na Gestão – MEG que é a base atual do PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade (CAVENAGHI e MORENO, 2007).

O Prêmio Nacional de Qualidade – PNQ é uma sistemática de avaliação anual de desempenho organizacional empreendida pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), que tem como missão: “promover a conscientização para a busca da excelência na gestão das organizações e facilitar a transmissão de informações e conceitos relativos à técnicas e práticas bem sucedidas, por meio do Prêmio Nacional da Qualidade” (FNQ, 2004).

Segundo Barbosa, Costa e Lima (2008) a Fundação Nacional da Qualidade tem como base os Critérios de Excelência para avaliação e análise do sistema de gestão, critérios estes que se identificam com organizações de sucesso, denominadas de “Classe Mundial”

A sistemática de avaliação do PNQ conta com equipes constituídas, em média, por dez profissionais para cada organização candidata, tendo esses examinadores uma relevante experiência em gestão organizacional, sendo especificamente treinados para tal atividade voluntária (não remunerada) com cursos anuais de atualização, e comprometendo-se com um rígido código de ética que contempla regras de conduta, conflito de interesses e preservação da confidencialidade das informações a que têm acesso durante a avaliação. Para as organizações que chegam até etapa final do PNQ, o processo de avaliação contempla três fases sequenciadas: uma análise crítica individual (por examinador); uma análise crítica de consenso (em conjunto com os examinadores da equipe de avaliação); e uma visita às instalações da empresa (JUNIOR, 2004).

O referido processo de avaliação vem sendo desenvolvido no Brasil desde 1992, utilizando os critérios de excelência descritos abaixo, os quais são continuamente atualizados para refletir o estado da arte da gestão em nível mundial para a excelência do desempenho e o aumento da competitividade das empresas no país (JUNIOR, 2004).

a) Liderança – O Critério Liderança traduz, essencialmente, o fundamento da excelência Liderança e Constância de Propósito, que preconiza o comprometimento dos líderes com os valores e princípios da organização com as estratégias, com o sistema de gestão para a excelência e com a criação de um ambiente organizacional que estimule as pessoas a realizar um propósito comum e duradouro.

b) Estratégias e Planos - O Critério Estratégias e Planos traduz, primordialmente, o fundamento da excelência Visão de Futuro, pois determina os elementos de análise do ambiente externo para compreensão dos fatores que afetam o negócio e o mercado de atuação no curto e no longo prazo, assim como o delineamento das perspectivas futuras, proporcionando elementos para traduzir a visão da organização em estratégias e planos concretos para alcançá-la, com o comprometimento das pessoas.

c) Clientes - O Critério Clientes está diretamente relacionado com o fundamento Conhecimento sobre o cliente e o mercado, que preconiza a criação e entrega de valor para o cliente de forma sustentada e com maior competitividade nos mercados. Isso se dá por meio do conhecimento e entendimento destas duas entidades: cliente e mercado.

d) Sociedade - A estruturação do Critério Sociedade está baseada principalmente no fundamento Responsabilidade Social, que pressupõe o reconhecimento da comunidade e da sociedade como partes interessadas da organização. O valor da organização depende de sua credibilidade perante a sociedade e de seu reconhecimento público. Por esta razão, o zelo com a imagem perante a sociedade é elemento fundamental para o sucesso e a perenidade da organização. Outro fundamento relacionado com o Critério Sociedade é o Pensamento Sistêmico, pela importância do entendimento das relações de interdependência existentes entre a organização e o ambiente externo. O fundamento Liderança e Constância de Propósitos também orienta a estruturação deste Critério, pela importância do papel da Direção na incorporação da cultura necessária ao desenvolvimento sustentável. Desenvolvimento sustentável: desenvolvimento que satisfaz as necessidades presentes sem comprometer a capacidade das futuras gerações de satisfazerem suas próprias necessidades. (JUNIOR, 2004).

e) Informações e Conhecimento - O Critério Informações e Conhecimento traduz, primordialmente, o fundamento da excelência Orientação por Processos e Informações, pois

determina a tomada de decisões na organização com base em medições e análise do seu desempenho e de outros fatos e dados dos ambientes interno e externo. A organização deve dispor de sistemas de informação adequados para essa finalidade e usar sistematicamente informações comparativas. Os seus diferenciais favoráveis, identificados em relação a essas informações, expressam o potencial de seus ativos intangíveis em agregar valor ao negócio e gerar diferencial competitivo. O Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) destaca a informação e o conhecimento em um critério específico, em decorrência da importância desses temas para a excelência na gestão das organizações.

f) Pessoas - A estruturação do Critério Pessoas está baseada principalmente no fundamento Valorização das Pessoas, que relaciona o desempenho da organização com a capacitação, motivação e bem-estar da força de trabalho, bem como com um ambiente propício à participação e ao desenvolvimento. Os requisitos deste Critério estão baseados também nos fundamentos Geração de Valor, Pensamento Sistêmico e Aprendizado Organizacional. O Critério Pessoas está estruturado em três itens: Sistemas de trabalho, Capacitação e desenvolvimento e Qualidade de vida.

g) Processos - Este Critério aborda a gestão dos processos da organização que agregam valor de uma forma geral. Mais especificamente, considera os processos que agregam valor diretamente para os clientes, os processos de apoio, os processos de relacionamento com os fornecedores e os processos econômico-financeiros da organização. Está baseado no fundamento Orientação por Processos e Informações, que orienta a organização para a compreensão e gerenciamento por meio de processos, obtendo-se, em decorrência, o pleno domínio dos recursos empregados pela organização, a previsibilidade dos seus resultados, a evolução do seu desempenho e a implementação sistemática de inovações e melhorias.

h) Resultados - O Critério 8 - Resultados - corresponde, na interpretação da descrição do Modelo da Excelência da Gestão, à etapa do controle do ciclo PDCA. O fundamento diretamente associado a este Critério é Geração de Valor: alcance de resultados consistentes, assegurando a perenidade da organização pelo aumento de valor tangível e intangível de forma sustentada para todas as partes interessadas.

Para colocar este conceito em prática as organizações devem considerar que gerar valor para todas as partes interessadas visa aprimorar relações e assegurar o desenvolvimento da organização.

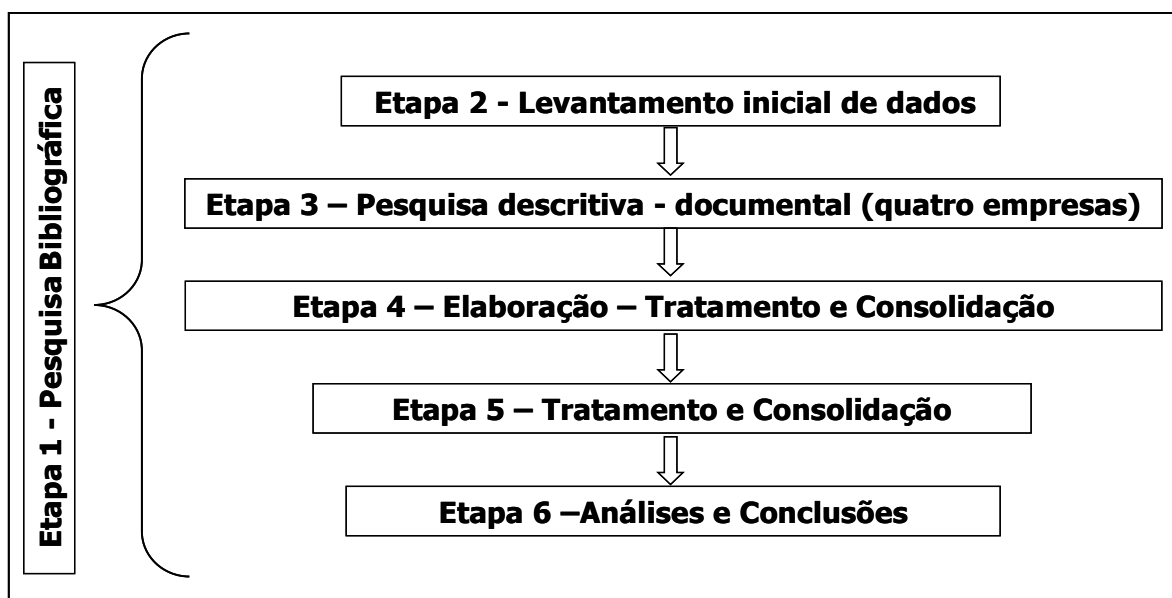
Segundo Cavenaghi e Moreno (2007), as organizações interessadas em participar do PNQ, além de providenciar a sua inscrição de acordo com os critérios de candidatura, devem elaborar um Relatório de Gestão, abordando todos os itens dos Critérios de Excelência.

3 METODOLOGIA

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

Assim, este capítulo descreve a metodologia a ser adotada, apresentando o tipo de pesquisa, a população-alvo e amostra, a coleta e tratamento dos dados adequados ao estudo em questão, o qual teve a seqüência conforme descrita no quadro 1.

Quadro 1 – Metodologia



Fonte: elaborado pela autora

3.1 O tipo de pesquisa

Para Cervo e Bervian (2002) quem determina os métodos a serem empregados num estudo científico são os objetivos a serem investigados. Assim, do ponto de vista dos objetivos, este estudo averiguou o nível de adesão aos princípios da organização orientada para a estratégia e envolveu empresas com atuação nacional e internacional.

Foi realizada uma pesquisa descritiva, por meio de um estudo de caso. Para Cervo e Bervian (2002) a pesquisa descritiva observa, analisa, registra e correlaciona fenômenos e fatos sem manipulá-los. Os autores acrescentam que este tipo de pesquisa pode assumir várias formas, inclusive: a) a pesquisa documental onde são investigados documentos para descrever e comparar usos, costumes, tendências, diferenças e outras características, e b) o estudo de

caso, que, para Gil (1999) descreve a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação.

Yin (2001) complementa que “o estudo de caso representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente, com a lógica do planejamento, da coleta e da análise de dados”.

Sobre a caracterização de um estudo de caso, Anderson & Arsenaut (1999) citam que “o estudo de caso é um plano de investigação que envolve o estudo intensivo e detalhado de uma entidade bem definida”.

Para subsidiar o estudo de caso, a metodologia consistiu, ainda, numa pesquisa documental onde, segundo Cervo e Bervian (2005) são investigados documentos a fim de descrever e comparar usos e costumes, tendências, diferenças e outras características. Nessa etapa, foram verificados os Relatórios de gestão das empresas pesquisadas, para melhor entendimento e obtenção de outras informações pertinentes à pesquisa.

3.2 População alvo e amostra

Roesch (1999) defende que uma população é um conjunto de pessoas ou de empresas 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, entre outros.

Para Rea e Parker (2002), a finalidade da amostra é poder fazer generalizações sobre uma população baseada em um subconjunto, cientificamente selecionado dessa população. Os autores defendem que a amostragem faz-se necessária porque geralmente não é prático ou viável colher informações de toda a população.

Neste sentido, para responder ao objetivo geral, investigou-se as organizações vencedoras do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) nos últimos três anos, as quais são consideradas de alto desempenho, uma vez que venceram o PNQ e adotam os Fundamentos de excelência que deram origem aos Critérios de Excelência, pelos quais as organizações são avaliadas anualmente (FNQ, 2009).

Em relação à amostra, foi adotada a não probabilística e o critério utilizado para definir as empresas efetivamente pesquisadas foi a disponibilidade do Relatório de Gestão para a FNQ para domínio público. Neste sentido, Vergara (2004), defende que a amostra não

probabilística se dá em função da acessibilidade que seleciona elementos pela facilidade de obtenção dos dados.

O Relatório de Gestão (RG) é o documento que as empresas apresentam para se candidatarem ao PNQ, e, ao final de cada processo a FNQ disponibiliza ao público mediante autorização das empresas vencedoras.

Assim, as empresas que participaram da pesquisa estão descritas no quadro 2, justificando-se que em 2008 só foi disponibilizado à FNQ um relatório de gestão e que em 2009 não foi disponibilizado nenhum relatório.

Quadro 2 – Empresas que serão investigadas

Empresa	PNQ
Alumínio Brasileiro S/A (ALBRAS)	2007
Negócio de Abastecimento da Petrobrás	2007
Promon	2007
Suzano Papel e Celulose	2008

Fonte: dados da pesquisa

3.3 Instrumento de coleta de dados

Para a coleta de dados foram utilizadas fontes secundárias, que, segundo Roesch (1999), 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 dos dados secundários foi feita por meio de pesquisa e análise documental (Relatórios de Gestão apresentados ao PNQ) e consolidada na tabela constante no apêndice.

Inicialmente, para subsidiar a coleta, o quadro 3 apresenta uma relação dos princípios da OFE, traduzidos por Herrero (2005) com os requisitos do PNQ, FNQ (2010), os quais são a base da pesquisa.

Quadro 3 – Relação dos Princípios da OFE com os Requisitos do PNQ

1º Princípio – Traduzir a estratégia em termos operacionais	
Requisitos do princípio da OFE	Requisitos do PNQ que respondem à pesquisa
<p>1.1 A empresa descreve a estratégia utilizando como instrumento de comunicação os mapas estratégicos?</p> <p>1.2 A empresa identifica e explica 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?</p> <p>1.3 A empresa seleciona os <i>scorecards</i> de indicadores não financeiros que possibilitam a descrição e mensuração do processo de criação de valor da empresa?</p>	<p>Como as metas são desdobradas para as diversas áreas da organização?</p> <p>De que forma são considerados os ativos intangíveis que mais agregam valor para o negócio?</p> <p>Como são definidos os indicadores para avaliação da implementação das estratégias?</p> <p>Como são estabelecidos os valores e princípios organizacionais necessários à promoção da excelência e à criação de valor para todas as partes interessadas?</p>
2º Princípio – Alinhamento da Organização à Estratégia	
<p>2.1 A empresa integra as estratégias das unidades de negócios, das áreas funcionais e dos indivíduos às estratégias organizacional ou corporativa?</p> <p>2.2 A empresa promover a sinergia de recursos, conhecimentos e competências entre as diferentes áreas da organização?</p> <p>2.3 A empresa utiliza os temas e prioridades estratégicas como instrumento de gestão e comunicação, substituindo os tradicionais relatórios financeiros?</p>	<p>Como as diversas áreas da organização e, quando pertinente, as partes interessadas são envolvidas nos processos de formulação das estratégias?</p> <p>Como os Valores, Princípios organizacionais, Missão, Visão e Políticas são comunicadas à força de trabalho?</p> <p>Verificar de forma global pelo nível de sinergia da organização</p>
3º Princípio – Transformar a Estratégia em Tarefa de Todos	
<p>3.1 A empresa difunde a estratégia da sala da diretoria para as equipes operacionais por meio da combinação dos diversos canais de comunicação?</p> <p>3.2 Há mecanismos para educar toda a equipe de colaboradores da organização sobre os conceitos de negócios e a estratégia competitiva da empresa;</p> <p>3.3 A empresa definiu <i>scorecards</i> individuais a partir dos <i>scorecards</i> organizacionais?</p> <p>3.4 Há vínculos do sistema de remuneração e recompensas ao atingimento dos <i>scorecards</i> individuais e organizacionais?</p>	<p>Como são comunicadas as estratégias para as pessoas da força de trabalho?</p> <p>Como o desempenho das pessoas da força de trabalho é gerenciado, de forma a estimular a obtenção de metas de alto desempenho?</p> <p>Como a remuneração, o reconhecimento e os incentivos estimulam o alcance de metas de alto desempenho e a cultura da excelência?</p>
4º Princípio – Converter a Estratégia em Processo Contínuo	
<p>4.1 A empresa elabora o orçamento a partir de objetivos e iniciativas estratégicas?</p> <p>4.2 A empresa avalia periodicamente (mensal ou trimestral), nas equipes gerenciais e operacionais, a consistência da estratégia competitiva formulada;</p> <p>4.3 A empresa desenvolve uma cultura organizacional que estimule o aprendizado em todos os níveis da organização?</p> <p>4.4 A empresa desenvolveu sistemas de informação e análise que possibilitem ao usuário criar relatórios para a avaliação do desempenho?</p>	<p>Como a organização define os recursos financeiros para realizar os investimentos que possam suportar as estratégias e planos de ação?</p> <p>Destacar a maneira utilizada para assegurar o alinhamento entre o orçamento e as estratégias e objetivos da organização.</p> <p>Como são avaliadas as estratégias da organização?</p> <p>Como a direção avalia o desempenho operacional e estratégico da organização, visando ao desenvolvimento sustentável?</p> <p>Como é implementado o aprendizado na organização? Descrever as principais práticas para estimular o aprendizado.</p> <p>Como é acompanhada a implementação das decisões decorrentes da análise do desempenho da organização?</p> <p>Como a tecnologia de informação é utilizada para alavancar o negócio e promover a integração da organização com as partes interessadas?</p>
5º Princípio – Mobilização da Mudança por meio da Liderança Executiva	
<p>5.1 A iniciativa da realização do BSC tem (ou teve) como patrocinador um executivo da alta administração, que desempenhará o papel de líder em todo o processo?</p> <p>5.2 Os integrantes das equipes responsáveis pela implementação do BSC foram motivados e tiveram autonomia para atuarem como líderes do processo?</p> <p>5.3 Houve mobilização da equipe de colaboradores para que adquiram senso de propriedade do processo de BSC?</p> <p>5.4 Foi desenvolvido um modelo de Governança inspirado no BSC, entendido como um sistema de gestão estratégica?</p>	<p>Como a Direção exerce a liderança e interage com as partes interessadas, buscando a mobilização de todos para o êxito das estratégias e o alcance sustentado dos objetivos da organização?</p> <p>Destacar as principais formas de mobilização da força de trabalho para o êxito das estratégias e o alcance sustentado dos objetivos.</p> <p>Como são identificadas e desenvolvidas as mudanças culturais necessárias para o êxito das estratégias?</p> <p>Como é mantido um clima organizacional favorável à criatividade, à inovação e à excelência no desempenho?</p> <p>Como é implementada a governança na organização?</p>

Fonte: dados da pesquisa

Cada Relatório de Gestão foi analisado seguindo algumas diretrizes essenciais, as quais foram adaptadas do processo de avaliação do PNQ (FNQ 2009):

- 1) Foi feita uma leitura lenta e profunda do RG com muita atenção, ressaltando os pontos importantes, preferencialmente em seqüência, de modo a identificar as práticas que atendem aos princípios da OFE;
- 2) O Relatório de Gestão foi compreendido como a expressão da verdade;
- 3) Foi observada a inter-relação entre as diversas práticas relatadas, considerando que ajudou a desenhar o sistema gerencial das empresas;
- 4) Procurou-se identificar relatos coerentes com os propósitos dos Princípios da OFE;
- 5) Foi evitado fazer inferências;
- 6) Foram descritos comentários apontando os pontos fortes identificados relacionados aos princípios da OFE.

Partindo da pressuposição que as empresas em estudo têm um elevado foco e alinhamento estratégico e, dentre as quais, três adotam o BSC como modelo de gestão estratégica e uma adota modelo próprio, estabeleceu-se como proposta responder à *questão* principal dessa pesquisa: o uso do BSC é pré-requisito para a adesão aos princípios da OFE?

Para identificar no Relatório de Gestão as práticas que respondem aos princípios da OFE, em cada requisito do PNQ descritos no quadro 2, foram definidas faixas de pontuação, utilizando como norte o modelo da régua de pontuação adotada pela FNQ durante o processo de avaliação do PNQ (tabela 1).

Tabela 1 – Faixa de Pontuação

Faixas de pontuação	Descrição
0% Péssimo	Não foram evidenciadas práticas ou o conjunto de evidências registrado indica que as práticas de gestão relatadas se mostram irrelevantes para atender às questões relacionadas aos Princípios da OFE
20% Ruim	O conjunto de evidências registrado indica que as práticas de gestão relatadas atendem a algumas questões relacionadas aos Princípios da OFE
40% Regular	O conjunto de evidências registrado indica que as práticas de gestão relatadas atendem a várias questões relacionadas aos Princípios da OFE
60% Bom	O conjunto de evidências registrado indica que as práticas de gestão relatadas atendem a maioria das questões relacionadas aos Princípios da OFE
80% Ótimo	O conjunto de evidências registrado indica que as práticas de gestão relatadas atendem a quase todas as questões relacionadas aos Princípios da OFE
100% Excelente	O conjunto de evidências registrado indica que as práticas de gestão relatadas atendem a todas as questões relacionadas aos Princípios da OFE

Fonte: adaptado FNQ (2010)

3.4 Tratamento dos dados

Os dados coletados foram tratados de maneira quali-quantitativa, e foi utilizado o programa MS Excel para fazer tabulações e cálculos, com base nos critérios estabelecidos (tabela 1 e quadro3).

De acordo com Silva e Menezes (2005), a pesquisa qualitativa considera que há uma relação ativa entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser demonstrado em números. A interpretação dos fatos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas.

A pesquisa foi feita de forma a identificar os princípios da OFE, adaptando-a as questões resumidas por Herrero (2005) em cada princípio, as quais também nortearam o estabelecimento de pesos em cada fator de análise (figuras 8, 9, 10, 11 e 12).

Para estabelecer tais pesos, foi utilizado como critério o nível de importância do fator de análise para o atendimento a respectiva questão do princípio, conforme tradução de Herrero (2005). Para fatores de maior relevância para a concretização da questão do respectivo princípio foi estabelecido peso 40% e aos demais fatores do princípio estabeleceu-se pesos iguais de forma a somar 100%. Nos princípios em que foram identificados dois fatores de maior relevância foi estabelecido peso 30% em cada um e aos demais fatores foram estabelecidos pesos iguais de forma a somar 100%. Em fatores em que não foram identificados níveis de relevância diferenciados para responder à questão do princípio, foram adotados pesos iguais também de forma a totalizar 100%.

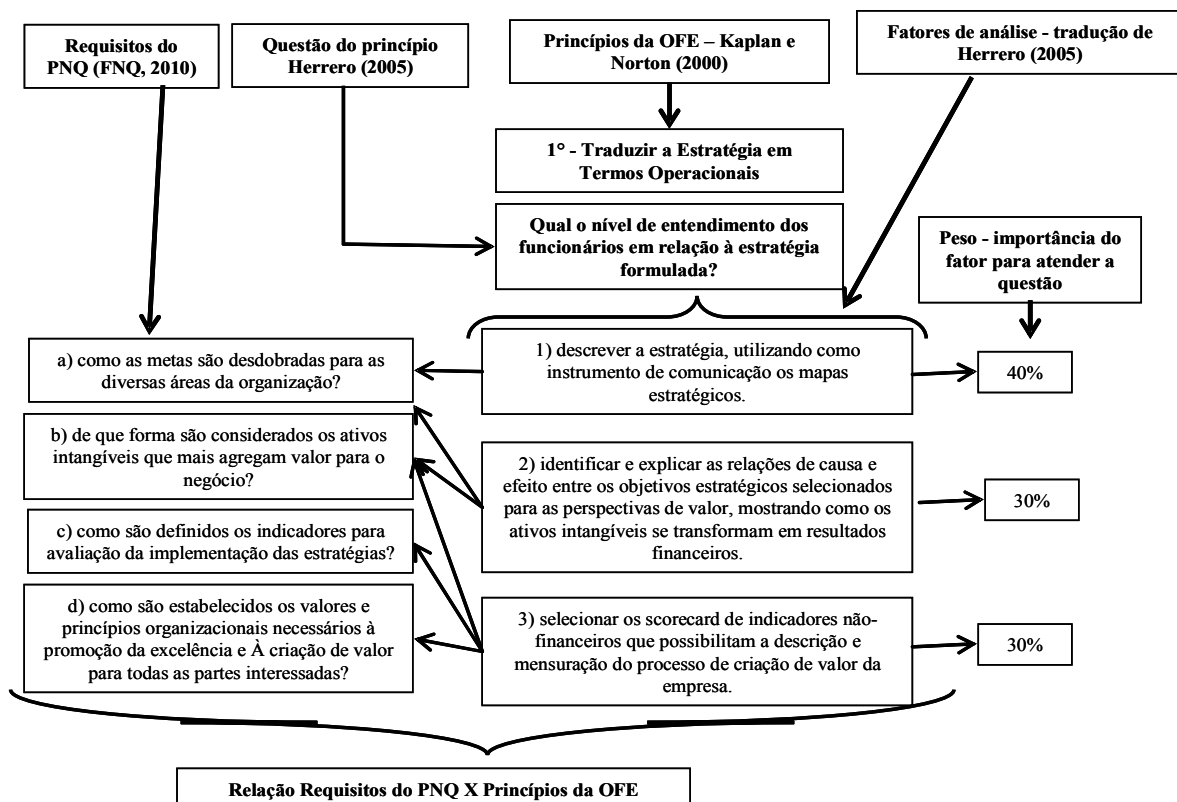


Figura 8. – Fatores de análise – 1º Princípio - Traduzir a Estratégia em Termos Operacionais
 Fonte: Adaptado FNQ (2010), Herrero (2005) e Kaplan e Norton (2000)

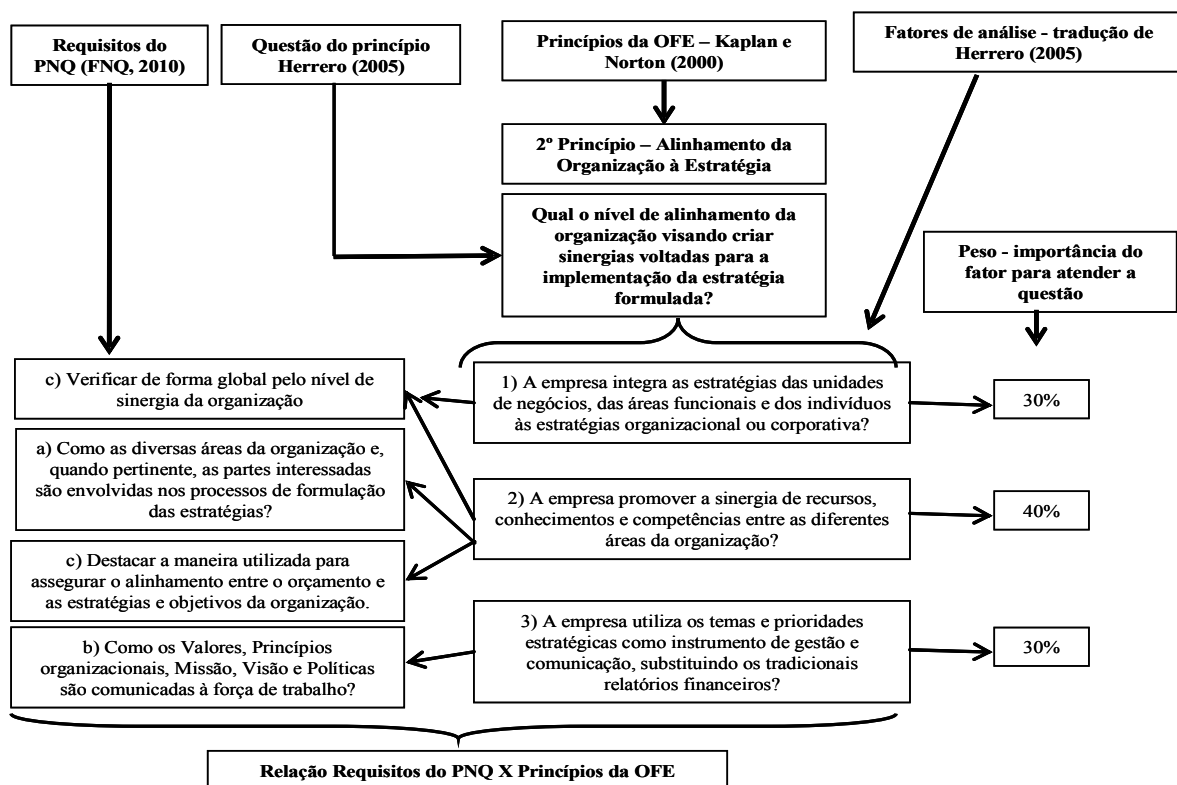


Figura 9 – Fatores de análise – 2º Princípio - Alinhar a Organização à Estratégia
 Fonte: Adaptado FNQ (2010), Herrero (2005) e Kaplan e Norton (2000)

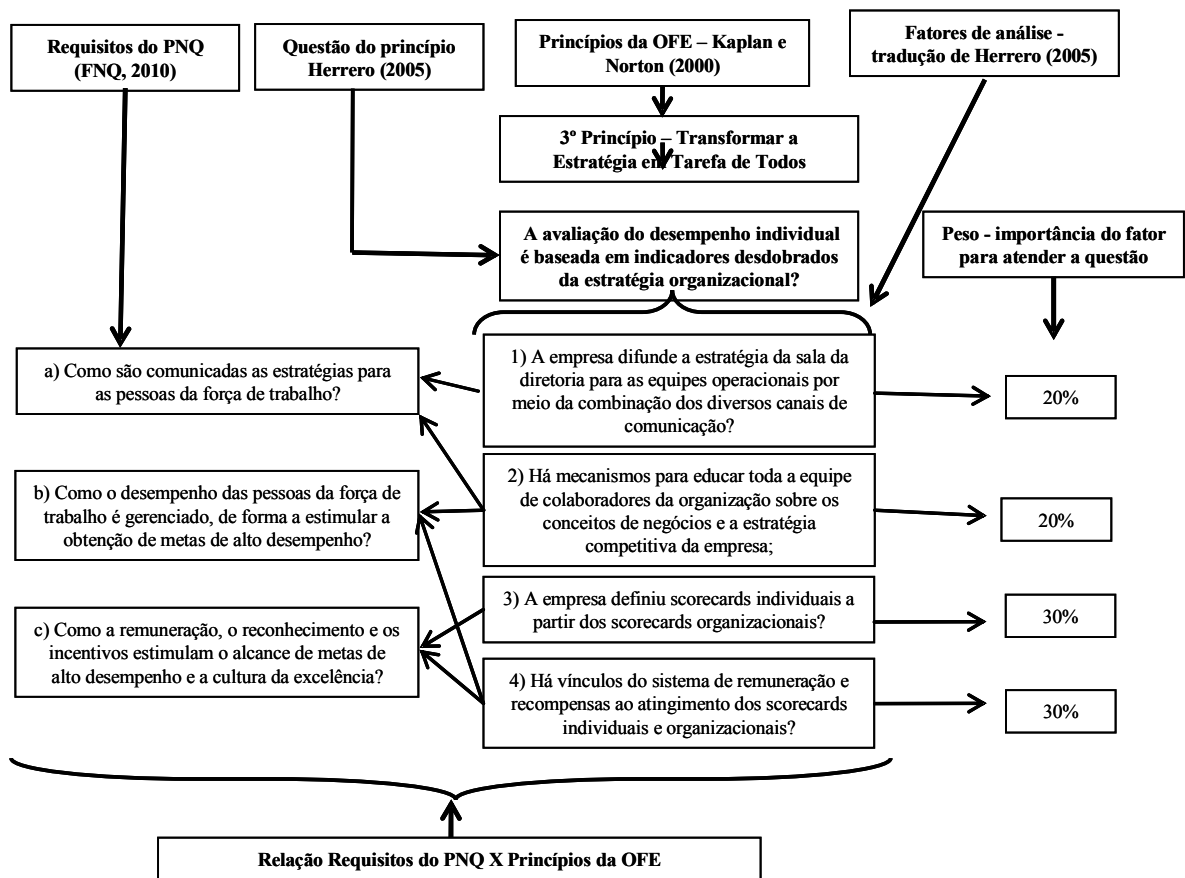


Figura 10. – Fatores de análise – 3º Princípio - Transformar a Estratégia em Tarefa de Todos
 Fonte: Adaptado FNQ (2010), Herrero (2005) e Kaplan e Norton (2000)

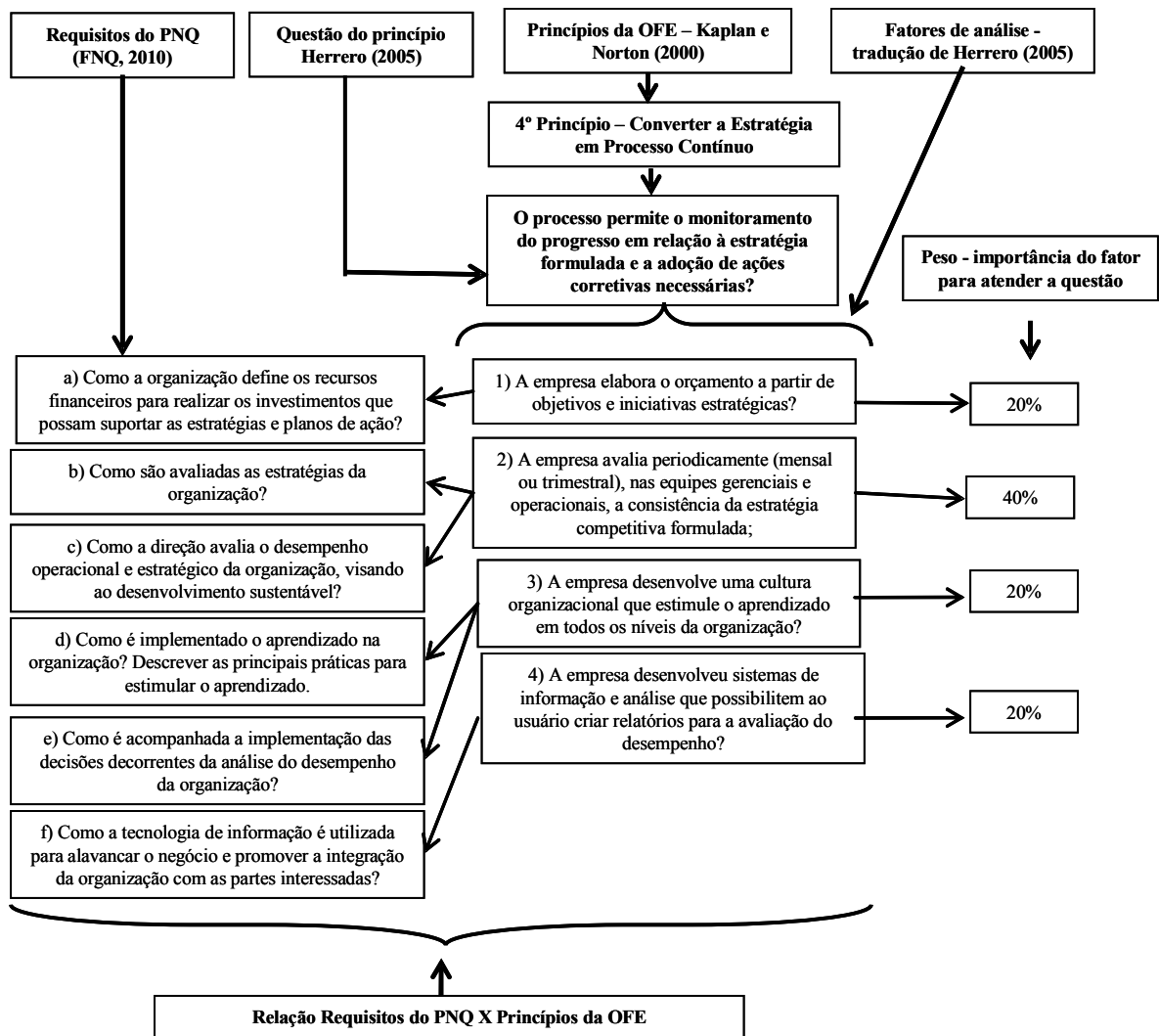


Figura 11 – Fatores de análise – 4º Princípio - Converter a Estratégia em Processo Contínuo
 Fonte: Adaptado FNQ (2010), Herrero (2005) e Kaplan e Norton (2000)

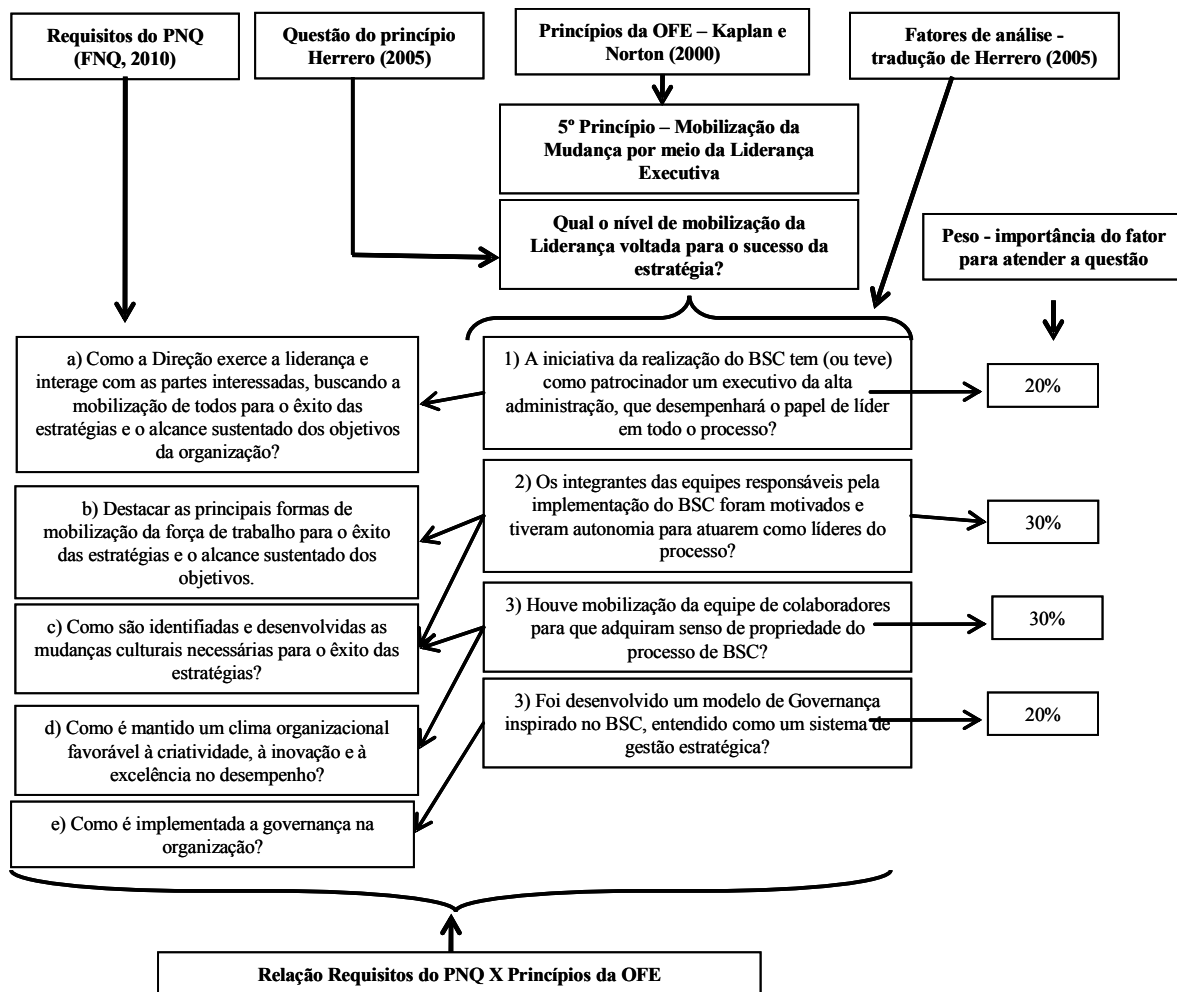


Figura 12 – Fatores de análise – 5º Princípio - Mobilizar a Mudança por meio da Liderança Executiva
 Fonte: Adaptado FNQ (2010), Herrero (2005) e Kaplan e Norton (2000)

E finalmente, para obter uma análise geral que mais se aproxime da realidade, também foi estabelecido pesos para cada princípio, conforme o nível de importância de cada um, baseado em Kaplan e Norton (2000) onde os autores defendem que existem quatro fatores que impedem as organizações desenvolverem suas estratégias com êxito. Tais fatores foram relacionados aos princípios como subsídio para estabelecer os pesos (figura 13).

Assim, o princípio em que foi identificada a relação com apenas um fator obteve peso 18 e os que têm relação com dois fatores ficaram com peso 23, de forma a totalizar 100.

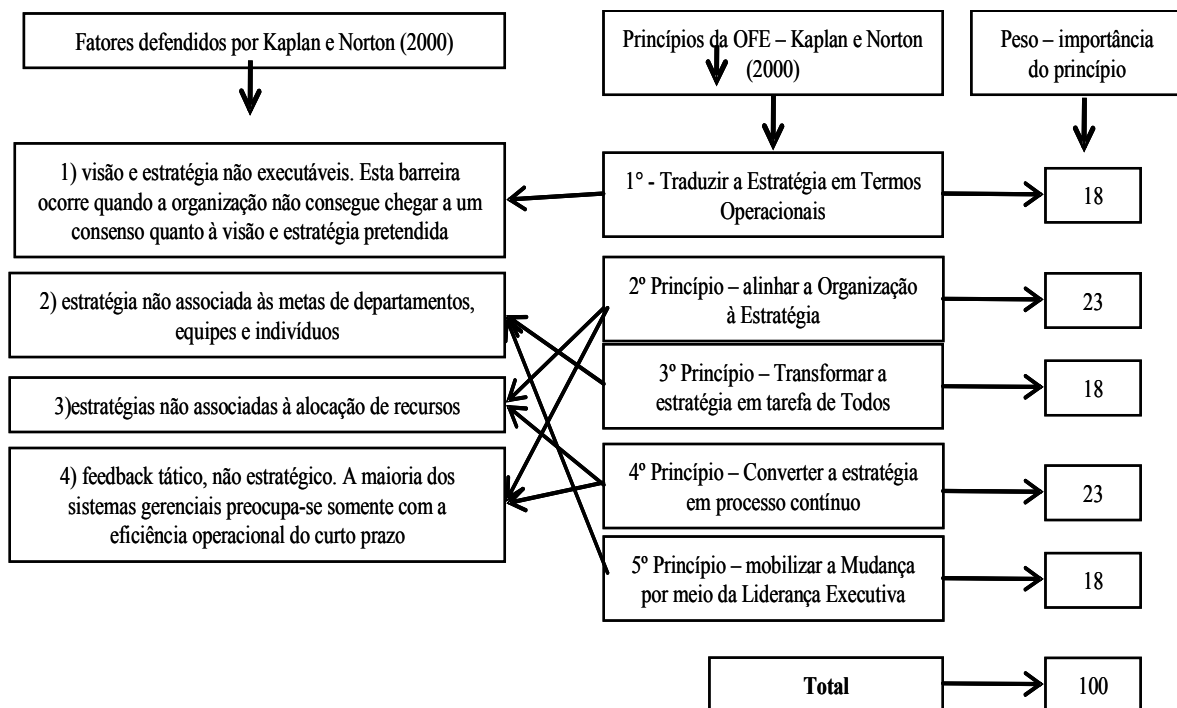


Figura 13 – Fatores defendidos por Kaplan e Norton (2000) X Princípios da OFE
 Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2000)

Agregando o modelo da FNQ (tabela 1) ao modelo de Herrero (figuras 8, 9, 10, 11 e 12), foi construída uma planilha para consolidação das informações (no apêndice).

4 ESTUDO DE CASO

Para melhorar a compreensão do *modus operandi* das empresas que foram analisadas, este capítulo apresenta os principais aspectos operacionais, estruturais e mercadológicas destas organizações, extraídos dos seus respectivos Relatórios de Gestão apresentados à Fundação Nacional da Qualidade no processo de adesão ao Prêmio Nacional da Qualidade.

4.1 Caracterização das Organizações

4.1.1 Suzano Papel e Celulose

A Suzano Papel e Celulose, premiada no PNQ 2008, é uma sociedade anônima de capital aberto, integrante do Grupo Suzano, que há 84 anos investe no setor de papel e celulose. O Grupo teve origem em 1924 e mais tarde se tornou a Suzano. Em 1939, a Suzano produzia papel a partir de celulose importada (3.600 toneladas de papel por ano). Nos anos 1950, buscou alternativas para a celulose importada, conduzindo o projeto de desenvolvimento pioneiro da celulose de eucalipto para a produção de papel, que transformou de forma relevante a empresa, a produção de papel no Brasil e o mercado internacional de celulose.

A partir da aquisição da totalidade do controle acionário da Bahia Sul pela Suzano em 2001, a Suzano abriu o caminho para uma forte expansão dos seus negócios.

A Suzano possui quatro unidades industriais. A maior unidade, produtora de papel e celulose está sediada em Mucuri, extremo sul da Bahia. As demais estão instaladas no interior de São Paulo: em Suzano, Rio Verde e Embu. A Sede Social é localizada em Salvador (BA) e o escritório administrativo e comercial em São Paulo.

A Empresa produz e comercializa celulose de mercado, papel cartão e papéis de imprimir e escrever, revestidos e não revestidos. A celulose de mercado é oferecida principalmente em folhas e o papel em bobinas e folhas, abrangendo diversos formatos.

As principais necessidades e expectativas dos acionistas são: criar valor continuamente, manter posição de liderança alcançada no setor, investir e crescer a taxas superiores que a concorrência, reduzir custos do produto vendido, manter os clientes e o crescimento das vendas, melhor qualidade dos produtos, ser modelo de sustentabilidade ética, liderança participativa, redução contínua de acidentes, redução de reclamações trabalhistas,

aumentar a produtividade florestal, crescimento da área de fomento, melhorar a gestão e alcançar o nível de produção planejado.

A Suzano conta com 3.554 colaboradores (dez 2007) com contratos regidos pela CLT, dos quais 0,1% são doutores, 13% têm pós-graduação-mestrado, 29% ensino superior completo ou incompleto, 51,7% ensino médio completo ou incompleto, 6% ensino fundamental completo e 0,2% tem ensino fundamental incompleto. Possui ainda 23 estagiários e 5.300 terceirizados que atuam em atividades florestais, manutenção, limpeza e conservação, segurança, restaurante e movimentação de cargas, trabalhando nas instalações da Suzano sob a coordenação das empresas prestadoras de serviços.

Os mercados de papel e celulose operam no regime de plena concorrência. A demanda por papel e celulose está atrelada ao crescimento da economia, sendo que a concorrência é globalizada, e esses produtos apresentam características de commodities. As vendas de celulose são destinadas na maior parte à exportação. No mercado de celulose, a participação de fibras de eucalipto é a que mais cresce.

Conforme descrito no Relatório de Gestão apresentado ao PNQ, os desafios estratégicos da empresa são:

- a) Estar entre as duas maiores e mais rentáveis empresas brasileiras no setor até 2015;
- b) Desenvolver o tripé controle familiar gestão, profissional e orientação para o mercado de capitais;
- c) Garantir sustentabilidade econômica, social e ambiental;
- d) Implementar gestão de classe mundial de acordo com os critérios da FNQ, buscando solidez;
- e) Estar entre as dez melhores empresas para trabalhar.

Desde o grande marco da inovadora fabricação de celulose e papel à base de eucalipto nos anos 1950, o foco da empresa tem sido a melhoria contínua, destacando-se o desenvolvimento da avançada biotecnologia florestal de eucalipto, desenvolvimento do papel Report, primeiro papel sulfite de fabricante nacional vendido em resmas, e mais recentemente o Reciclato, produto que inovou o mercado como o primeiro papel 100% reciclado nacional produzido em escala industrial com conceito de sustentabilidade. Foi a primeira organização do mundo a receber o certificado ISO 140001 no setor, em 1995. Foi a primeira empresa genuinamente nacional industrial reconhecida pelo PNQ em 2001.

Conforme consta no Relatório de Gestão, o planejamento estratégico da Empresa seguia a metodologia do BSC até 2004. A partir de 2005 foi incorporada a metodologia do VBM (*Value Based Management*) no ciclo do PE (Planejamento Estratégico). Após cada ano, o ciclo do PE foi submetido a análises PDCA, evoluindo para o modelo atual próprio (2008), com cinco etapas integradas e inter-relacionadas, contemplando todos os níveis da organização.

4.1.2 Alumínio Brasileiro S/A - ALBRAS

A ALBRAS é uma empresa do ramo de metalurgia básica, cujo negócio é a produção de alumínio primário, na forma de lingotes, fornecendo também alumínio líquido, conforme a necessidade do cliente. Produz alumínio (com pureza de 99,7% e 99,9%) na forma de lingotes de 22,5 kg ou de metal líquido. No ano de 2006 a empresa consolidou os seguintes resultados: produção de 459.886t de alumínio líquido, correspondentes a 455.561t de lingotes de alumínio, um recorde na história da empresa. Neste mesmo ano teve um faturamento de R\$ 2.341.400.000,00. O alumínio é uma *commodity* cujo preço é balizado pelas cotações da bolsa de metais de Londres. As vendas são feitas dentro de contratos de entrega de prazos indeterminados com os seus três principais clientes, com entregas semanais e mensais. A produção é voltada quase que exclusivamente para o mercado exterior (95%).

A Alumínio Brasileiro S/A (ALBRAS), premiada no PNQ 2007, é uma companhia brasileira de capital fechado, tendo sido instalada em 1985, no município de Barcarena, no Estado do Pará, resultado de uma associação da CVRD - Companhia Vale do Rio Doce (51%) – e da NAAC – Nippon Amazon Aluminium CO. Ltd. (49%) consórcio de empresas japonesas, entre *trading companies*, consumidoras e produtoras de alumínio e o Japan Bank for International Cooperation, organismo do governo Japonês, sendo este o maior participante do Consórcio. É considerada a maior produtora de alumínio do Brasil, a maior das Américas, fora o Canadá, a 12ª lugar maior do mundo e uma das melhores do planeta (*World class facility*). Concorre com produtores internacionais, principalmente no Oriente Médio e América do Sul.

Os principais desafios estratégicos da empresa são: expansão da produção, nova fonte (alternativa) de energia elétrica, permanente redução de emissões, estabilização na produção de metal *high grade*. Todas as ações levam em conta os requisitos de sustentabilidade sócio-ambiental.

A força de trabalho da ALBRAS é constituída de 1.356 (março/2007) empregados regidos pela CLT, dos quais 3,62% são pós-graduados, 13,67% ensino superior, 72,97% ensino médio e 9,74% tem ensino fundamental. A empresa conta ainda com 830 prestadores de serviços envolvidos em serviços vinculados a transportes, alimentação, limpeza, manutenção de cubas e segurança patrimonial. Na operação das unidades industriais mantém um regime de revezamento de cinco turmas de 36 horas semanais em jornada de 8 horas, ocupando 54% da força de trabalho.

A Empresa é reconhecida internacionalmente pela qualidade do metal que produz, por sua capacidade de superar desafios e de atender aos requisitos de todas as partes interessadas. Ela integra um processo produtivo que permite a transformação de uma riqueza natural abundante na Amazônia (bauxita) em produtos de larga aceitação internacional (alumínio), gerando trabalho, renda e bem-estar para a população da região, por meio de empregos, impostos, iniciativas de apoio às comunidades vizinhas e circulação de riquezas. Possui certificações internacionais ISO 90001, ISO 14001, OHSAS 18001 E SA 8000, para seus sistemas de gestão da qualidade, gestão ambiental, gestão de segurança e saúde ocupacional e responsabilidade social.

O processo de PE – Planejamento Estratégico da Empresa segue a metodologia do BSC, compreendendo as etapas a seguir:

a) etapa 1 – preparação de todos os dados e informações necessárias para avaliar o modelo de negócio, identidade corporativa e macroambiente (inclusive riscos e cenários);

b) etapa 2 – identificação e consolidação das planilhas do PE/BSC, as quais são necessárias para avaliar os ambientes internos, externos e ativos intangíveis. Nesta etapa também são identificadas as necessidades e expectativas das partes interessadas e elaborada a matriz SWOT;

c) etapa 3 – elaboração/revisão do mapa estratégico, definição dos objetivos estratégicos, diretrizes e indicadores. Também é feita análise de coerência entre objetivos, diretrizes e metas com as necessidades das partes interessadas e a validação do modelo de negócio

d) etapa 4 – elaboração dos planos de ação e projetos.

4.1.3 Promon

A Promon é uma empresa dedicada a prover soluções de infra-estrutura para setores-chave da economia, tais como energia elétrica, óleo e gás, indústrias de processo,

mineração, metalúrgica, telecomunicações e tecnologia da informação. Ela foi criada em 1960 oriunda de uma aliança entre a empresa americana Procon, Inc. e a empresa brasileira Montreal Engenharia S.A. A Empresa possui escritório sede em São Paulo, Rio de Janeiro e escritórios operacionais distribuídos no Brasil e no exterior.

A Promon foi uma das vencedoras do PNQ em 2007 e defende uma cultura organizacional voltada para a superação de desafios vivida pelas diversas gerações de profissionais, onde busca conciliar propósitos empresariais com propósitos humanos, capital com trabalho, criação de valor para os clientes com contribuição para o desenvolvimento da sociedade, competitividade com realização profissional e humana de sua gente.

A força de trabalho da empresa é composta por 870 empregados. Deste total 140 profissionais são engenheiros ou técnicos especializados, contratados para atuar durante a execução de algumas operações, complementando assim, o conjunto de competências técnicas requeridas.

Um diferencial competitivo chave apontado pela Promon tem sido a prontidão na construção de iniciativas e negócios que lhe permite antecipar-se às necessidades do mercado e oferecer soluções de alto valor para seus clientes.

Conforme apresentado no Relatório de Gestão, a empresa possui uma trajetória bem definida rumo a excelência, contemplando práticas voltadas para a gestão da qualidade, certificações e diversos reconhecimentos públicos.

O processo de Planejamento Estratégico da empresa é feito anualmente, há mais de 30 anos, e reformulado constantemente, o que garante o refinamento do processo, o qual é composto por quatro etapas: definição dos macro-objetivos e alinhamento, formulação das estratégias dos elementos organizacionais, consolidação e validação do PE da Promon e Comunicação.

Em 2003 foram estabelecidos indicadores no formato do BSC e em 2005 foi implementada de forma mais ampla a metodologia do BSC, contemplando desdobramento das estratégias em planos de ação e acompanhamento.

4.1.4 Abastecimento

A Área de Negócios de Abastecimento da Petrobrás faz parte da Diretoria de Abastecimento, a qual é denominada de *Downstream* ao incluir as subsidiárias e coligadas, como a Transpetro, Petroquisa e Refap S.A.

O escopo do Relatório de Gestão apresentado ao PNQ contemplou somente a Área de Negócios de Abastecimento da Petrobras, a qual será objeto de estudo desta pesquisa.

O Abastecimento, vencedora do PNQ 2007, é uma das quatro Diretorias de Áreas de Negócio da Petrobras. A Petrobras é uma empresa estatal de capital aberto, foi criada em outubro de 1953, através da Lei 2004, para executar atividades do setor petróleo no Brasil.

A Petrobras como empresa de energia atua em várias áreas deste setor, contemplando a exploração de gás e petróleo, refino, abastecimento até a distribuição de derivados de petróleo. O Abastecimento é responsável pelo suprimento de petróleo e derivados no mercado nacional. Realiza também as operações comerciais, no Brasil e no exterior, de compra, venda, importações e exportações de petróleo e derivados. De uma forma geral, o negócio do Abastecimento é a produção e venda de derivados de petróleo da Petrobras.

A força de trabalho do Abastecimento é composta por 10.952 empregados, o que representa 22% do total da Petrobras. Tem atuação nacional, sendo que 205 empregados atuam na Gerência Executiva de Abastecimento – Corporativo, 205 na Gerência Executiva de Abastecimento – Logística, 9.312 na Gerência Executiva de Abastecimento – Refino, 902 na Gerência Executiva de Abastecimento – Petroquímica e Fertilizantes, 322 na Gerência Executiva de Abastecimento – Marketing e Comercialização e 6 na Diretoria.

Cabe a Petrobras, e não ao Abastecimento, definir políticas e diretrizes quanto a investimentos de grande porte, recursos humanos, desenvolvimento de novos negócios, a garantia de recursos financeiros para atender às necessidades operacionais, captação de recursos e gerenciamento de riscos financeiros.

O processo de formulação das estratégias do Abastecimento é parte do processo de Planejamento Estratégico da Petrobras, o qual é baseado na metodologia do BSC desde 2001. A participação do Abastecimento se dá com as informações do ambiente competitivo, do negócio e dos investimentos previstos, bem como no desdobramento das estratégias formuladas.

5 RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados obtidos na pesquisa, a qual envolveu quatro organizações vencedoras do Prêmio Nacional de Qualidade. Aqui estão apresentados gráficos e tabelas demonstrando o nível de adesão aos princípios da OFE das empresas envolvidas, bem como, também estão descritas relevantes práticas de gestão identificadas nos relatórios.

5.1 Resultados obtidos

A pesquisa foi realizada nos Relatórios de Gestão das empresas em estudo, fundamentada nos cinco princípios da OFE, buscando responder ao objetivo geral, tendo como direcionadores as questões e fatores descritos nas figuras 8, 9, 10, 11 e 12. O resultado dos dados sumarizados referentes à coleta de dados (modelo no apêndice), é apresentado na tabela 2 e tabela 3 e nos gráficos 1, 2, 3, 4 e 5.

Conforme descrito na metodologia, foram utilizados pesos para cada questão respondida e para cada princípio (ver figuras 8, 9, 10, 11, 12 e 13), de forma que, como resultado tem-se que a Suzano obteve 87% de adesão aos princípios da organização focada na estratégia, a Albras obteve 85%, a Promon obteve 88% e a Abastecimento também obteve 86%, resultados que podem ser considerados ótimos, conforme parâmetro definido na pesquisa (tabela 1).

Tabela 2 – Resultados Consolidados

Princípios	Suzano	Albras	Promon	Abastecimento
1º - Traduzir a Estratégia em Termos Operacionais	92%	86%	88%	80%
2º - Alinhar a Organização à Estratégia	80%	78%	92%	86%
3º - Transformar a Estratégia em Tarefa de Todos	84%	96%	82%	92%
4º - Converter a Estratégia em Processo Contínuo	96%	88%	92%	88%
5º - Mobilizar a Mudança por meio da Liderança Executiva	84%	80%	84%	82%
Nível de adesão aos Princípios	87%	85%	88%	86%

Fonte: dados da pesquisa

Tabela 3 – Resultados

Pesos ->	1º Princípio - Traduzir a Estratégia em Termos Operacionais			2o. Princípio - Alinhamento da Organização à Estratégia			3o. Princípio - Transformar a Estratégia em Tarefa de Todos				4o. Princípio - Converter a Estratégia em Processo Contínuo				5o. Princípio - Mobilização da Mudança por meio da Liderança Executiva				% adesão 1o. Princ.	% adesão 2o. Princ.	% adesão 3o. Princ.	% adesão 4o. Princ.	% adesão 5o. Princ.	% adesão Princípios					
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4											
	40%	30%	30%	30,0%	40,0%	30,0%	20%	20%	30%	30%	20%	40%	20%	20%	20%	30%	30%	20%	18%	23%	18%	23%	18%						
ALBRAS	4	5	4	4	3	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	86%	78%	96%	88%	80%						85%
SUZANO	4	5	5	5	4	3	5	4	3	5	5	5	4	5	5	5	3	4	92%	80%	84%	96%	84%						87%
PROMON	5	3	5	5	4	5	5	5	2	5	4	5	5	4	5	5	3	4	88%	92%	82%	92%	84%						88%
ABASTECIM	4	3	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	3	4	5	4	3	80%	86%	92%	88%	82%						86%

Fonte: dados da pesquisa

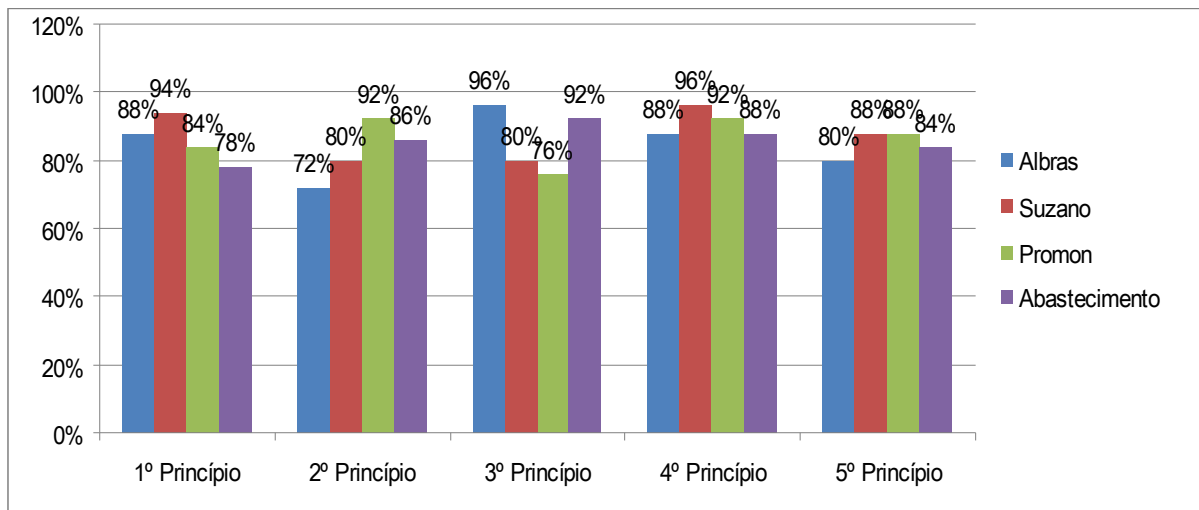


Gráfico 1: Adesão aos Cinco Princípios da OFE – Todas as Empresas em estudo Fonte: dados da pesquisa

O gráfico 1 apresenta uma visão geral do nível de adesão das empresas aos princípios da OFE. Nele pode-se observar que no 1º princípio a Suzano está em nível bem mais elevado do que as demais empresas; no 2º princípio, a ênfase é para a Promon em relação às demais; no que se refere ao 3º princípio, o destaque é para a Albras; no 4º princípio a Suzano volta a se destacar; e, no 5º princípio observou-se semelhança na Promon e na Suzano.

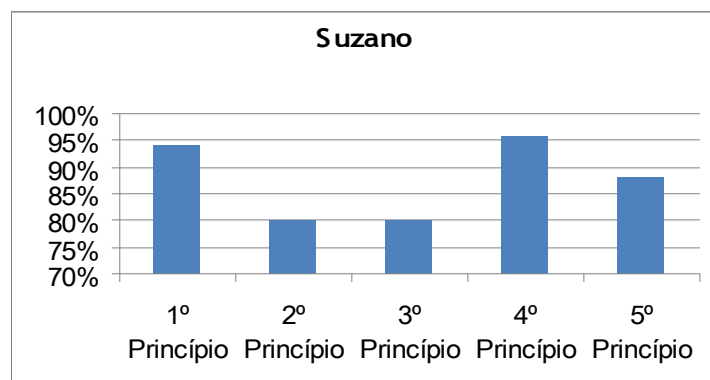


Gráfico 2: Adesão aos Princípios da OFE – Suzano Fonte: dados da pesquisa

No gráfico 2, o destaque da empresa Suzano é no primeiro e quarto princípios, os quais estão relacionados à atuação da liderança e às práticas de estímulo ao aprendizado organizacional e a constância de propósitos no processo de análise de desempenho.

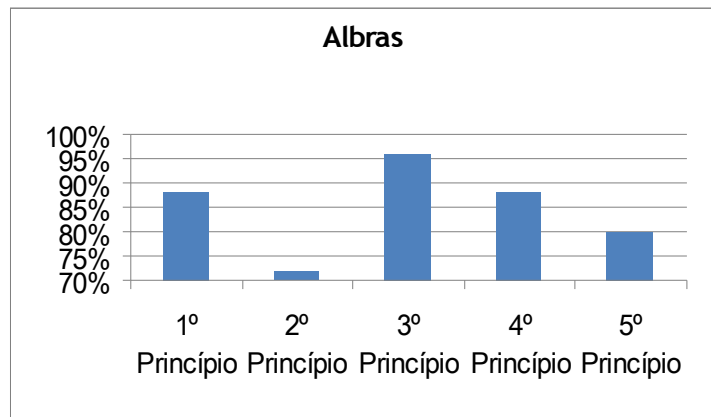


Gráfico 3: Adesão aos Cinco Princípios da OFE – Albras Fonte: dados da pesquisa

No gráfico 3, está descrita a situação da Albras, onde a ênfase da empresa é no 3º princípio, o qual está relacionado ao poder da empresa em difundir a estratégia, envolver e comprometer todos os funcionários para que os mesmos adquiram senso de propriedade e a empresa consiga atingir seus objetivos organizacionais.

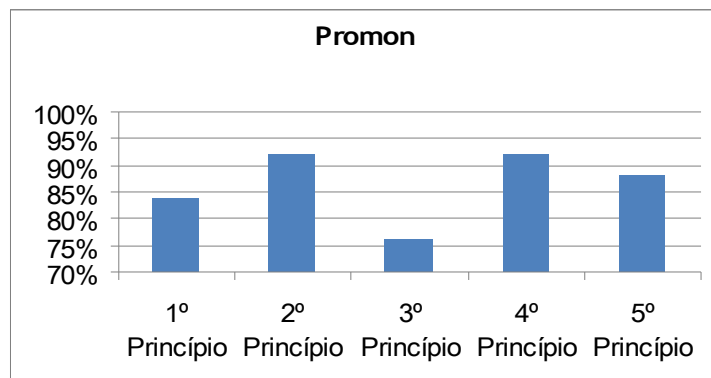


Gráfico 4: Adesão aos Cinco Princípios da OFE – Promon Fonte: dados da pesquisa

Conforme apresentado no gráfico 4, a empresa Promon apresenta níveis de adesão superiores a 80% na maioria dos princípios. Destacando-se o princípio 2, que trata das ações da empresa voltadas para o alinhamento da organização à estratégia, o princípio 4 que está voltado para o aprendizado organizacional e a avaliação periódica de desempenho, bem como o princípio 5 que trata da atuação da liderança no sentido de mobilização das equipes.

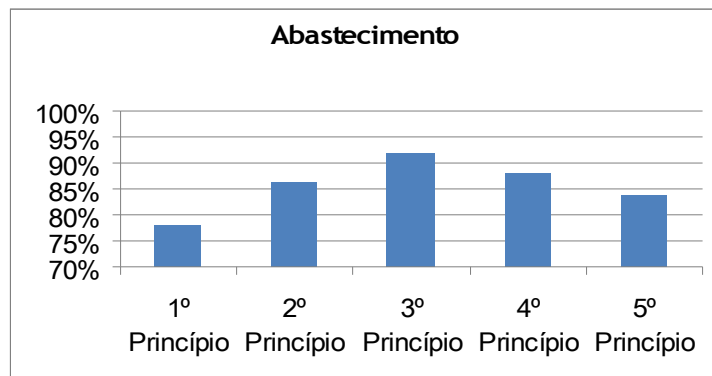


Gráfico 5: Adesão aos Cinco Princípios da OFE – Abastecimento Fonte: dados da pesquisa

A Situação da Abastecimento consta no gráfico 5. O resultado indica que a empresa direciona esforços para o envolvimento e comprometimento de todos os empregados na gestão estratégica, por meio da divulgação, reconhecimento, recompensas, entre outros fatores relacionados ao 3º princípio.

A seguir estão elencados comentários que apontam os pontos fortes e lacunas relacionadas aos princípios da OFE, coerentes com o resultado apresentado nos gráficos (1 ao 5), os quais foram observados na pesquisa.

5.2. 1º Princípio – Traduzir a estratégia em termos operacionais

A. Empresa Suzano Papel e Celulose

Na Suzano, pôde-se observar que o processo de traduzir a estratégia em termos operacionais começa com a definição de metas que é feita juntamente com a revisão dos indicadores das divisões e áreas com a instância superior, avaliando a coerência com os indicadores e metas estratégicas. Paralelamente os gestores negociam as metas com seu superior até chegar ao nível dos colaboradores.

Está relatado que a Suzano foi a primeira empresa brasileira a publicar um balanço de intangíveis (2004), no seu Relatório Anual, o que motivou numerosas citações acadêmicas e na mídia. Possui política de gestão de intangíveis. Durante o ciclo de PE são definidos os principais fatores de diferenciação e relevantes para a execução das estratégias da organização. Do cruzamento das análises dos fatores de diferenciação do setor e do ambiente interno, são determinadas as competências essenciais que irão gerar seus diferenciais competitivos, traduzidos em ativos intangíveis.

Está relatado também que a empresa gerencia diversos indicadores não-financeiros voltados para a satisfação dos clientes e dos funcionários, fidelidade, perda de clientes, clima organizacional, capacitação, entre outros envolvendo também a sociedade e os fornecedores.

B. Empresa ALBRAS – Alumínio Brasileiro S.A

A empresa apresentou o mapa estratégico. A Comunicação Empresarial elabora e distribui para todos os empregados e lideranças material impresso do PE/BSC, contendo diversos elementos: objetivos, metas, indicadores, entre outros, porém não está descrito a disseminação do Mapa Estratégico como mecanismos para divulgar a estratégia.

As metas estabelecidas são desdobradas para os diversos setores da organização, assegurando a coerência entre os indicadores utilizados na avaliação da implementação das diretrizes anuais, das estratégias e aqueles utilizados na avaliação do desempenho dos processos, por meio de reuniões do sistema gerencial.

Durante o ciclo de Planejamento Estratégico/BSC, o processo de desdobramento utilizado permite a participação efetiva, além do pessoal que já está engajado ativamente desde a elaboração do PE/BSC, de pessoas de níveis hierárquicos menores das diversas áreas, inclusive das de produção e apoio, entre elas o pessoal operacional e administrativo.

A Empresa apresentou seus principais ativos intangíveis, a forma de identificação (a maioria no ciclo de PE/BSC), métodos de desenvolvimento, manutenção e proteção destes ativos e como eles são incorporados para agregar valor aos produtos, processos e práticas de gestão.

O Sistema de medição de desempenho deriva do PE/BSC, é desdobrado até o nível de Divisão. Ao selecionar os indicadores estratégicos com a finalidade de assegurar a realização das Diretrizes Anuais, dos Objetivos Estratégicos e de sua Visão, a empresa leva em conta os seguintes aspectos: conjunto de valores organizacionais, principalmente a Missão e Visão; necessidades das partes interessadas, modelo de negócio e os planos de ação.

A empresa destacou que o sistema de medição de desempenho (BSC e SIGA) não se limita aos aspectos financeiros, abrange também à satisfação de clientes, ao mercado, aos processos internos, à satisfação dos empregados, ao desempenho operacional, à comunidade, ao desempenho dos fornecedores, entre outros.

Foram apresentados os principais indicadores estratégicos e suas relações de causa e efeito.

C. Empresa Promon S.A

A partir de 2003, a empresa intensificou a adoção da metodologia do BSC em seu processo de Planejamento Estratégico. Em 2005 passou a adotá-lo na íntegra, com o envolvimento de toda liderança, o que contribuiu para o aperfeiçoamento do processo de criação de valor para todas as partes interessadas.

O processo envolve seminários e workshops e finaliza com a publicação do Plano Estratégico que inclui, entre outros elementos, o mapa estratégico, o painel de bordo e a matriz de indicadores, bem como a correspondente tradução orçamentária dos planos de ação.

Os indicadores estão associados aos objetivos da Promon como um todo, considerando os macro-objetivos por perspectivas estratégicas, ou aos objetivos de outros elementos organizacionais. Tais indicadores são usados para avaliar os principais efeitos da estratégia nas partes interessadas e nas causas desses efeitos.

A empresa apresentou o resultado de diversos indicadores não-financeiros, voltados para a gestão e relacionamento com clientes, sociedade, pessoas e processos.

D. Abastecimento - Petrobras

O desdobramento das metas é feito com base na metodologia do BSC e são construídos mapas estratégicos que contemplam as 4 perspectivas (Financeira, Cliente, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento) e envolvem todos os segmentos da Empresa. Primeiramente é construído o mapa do Abastecimento, e em seguida, por desdobramento, são construídos os Mapas Estratégicos de cada segmento da Empresa (Gerência Executiva de Refino, Gerência Executiva de Logística, Gerência Executiva de Marketing e Comercialização e Gerência Executiva de Petroquímica e Fertilizante).

O conjunto de indicadores e iniciativas estratégicas é consolidado por meio de mapas estratégicos que utiliza também indicadores não financeiros voltados para a satisfação dos clientes internos e externos, imagem, mercado, relacionamento com fornecedores, entre outros. Logo após a aprovação, inicia-se o processo de comunicação junto a toda força de trabalho, utilizando para isso um plano de comunicação, o qual identifica o público alvo a ser informado interna e externamente. É utilizada também a intranet, reuniões dos gerentes com os empregados e os Planos de Gestão das Unidades para promover a comunicação das estratégias.

A empresa apresentou diversos indicadores não-financeiros, voltados para a gestão e relacionamento com clientes, sociedade, pessoas e processos.

5.3. 2o. Princípio – Alinhar a Organização à Estratégia

A. Empresa Suzano Papel e Celulose

O processo de PE envolve cinco etapas contemplando todos os níveis da organização, equipe multiárea, que inclui membros da divisão de Inteligência Competitiva de cada Unidade de Negócio e de divisões responsáveis por planejamento das prestadoras de serviços.

Visando o alinhamento e preparando-se para o desdobramento de estratégias definitivas, em que um maior número de pessoas é envolvido, são realizados eventos do ciclo de planejamento com a participação da Direção, níveis gerenciais subordinados e outras lideranças e profissionais seniores.

B. Empresa ALBRAS – Alumínio Brasileiro S.A

O processo PE/BSC é realizado em quatro etapas envolvendo todas as áreas da organização, por meio do comitê de gestão (Diretores e gerentes de áreas) contemplando até o nível de Divisão.

Durante o processo é realizada a análise de coerência entre os objetivos estratégicos e as diretrizes/metras com as necessidades das partes interessadas e a validação do modelo de negócio por meio de workshops do PE/BSC.

Foi observado que a empresa utiliza continuamente temas e prioridades estratégicas como instrumento de gestão e comunicação.

C. Empresa Promon S.A

Um ponto considerado importante pela empresa durante o processo de Planejamento Estratégico tem sido a valorização do trabalho participativo com envolvimento amplo de todos os empregados e áreas de todos os níveis. A Direção Geral e os diretores das Unidades de Negócios e sua equipes são os principais responsáveis pela definição das estratégias voltadas para os clientes e parceiros. O Centro de Competência de Gestão de

Fornecedores é responsável pelas estratégias de relacionamento com os fornecedores. A sociedade e o meio ambiente são temas horizontais, presentes na construção de todas as estratégias.

A empresa adota uma cultura organizacional fortemente voltada para o envolvimento das pessoas, formulando e divulgando os principais temas estratégicos, em suas políticas de qualidade, como mecanismo de gestão.

D. Abastecimento - Petrobras

A formulação das estratégias do Abastecimento é alinhada ao processo de planejamento estratégico da Petrobrás que ocorre com horizonte de cinco anos e com base no BSC desde 2001.

No processo de elaboração das estratégias da Empresa, uma das entradas é a proativa pesquisa da Visão e das Expectativas das Partes Interessadas que assegura o alinhamento às estratégias, objetivos e iniciativas. O envolvimento das áreas ocorre por meio de reuniões, workshops específicos e encontros para análise e avaliação dos diversos mercados e da situação interna. As informações são validadas também em workshop específico, envolvendo as gerências executivas de cada segmento, gerências gerais, demais gerências envolvidas no processo e especialistas internos e externos convidados. Todo processo é coordenado pela Área de Negócios Gerência de Planejamento Estratégico.

A Empresa adota um modelo integrado de gestão que direciona a gestão por resultados, pois visa atingir e superar as metas, desdobradas desde o nível diretivo até o individual por meio do Gerenciamento do Desempenho. O modelo agrega temas estratégicos, considera todas as partes interessadas, a cultura da organização, as normas e o alinhamento aos valores e diretrizes, e foi desenvolvido em torno da Política de Gestão que contempla diretrizes específicas para o cliente e mercado, a superação de desafios, a integração da organização, a atuação responsável em relação às partes interessadas, a segurança, meio ambiente e saúde, a conduta ética, a valorização das pessoas e o foco nos resultados..

5.4. 3o. Princípio – Transformar a Estratégia em Tarefa de Todos

A. Empresa Suzano Papel e Celulose

A empresa utiliza diversos mecanismos para comunicar as estratégias aos colaboradores, das quais se destaca: Sistemas de reuniões transversais e hierárquicas; encontros corporativos e bate-papo com o presidente e envolvimento na formulação e desdobramento das estratégias.

A empresa dissemina juntos aos colaboradores sua identidade corporativa utilizando vários mecanismos: quadros e painéis, kits de divulgação, intranet e internet, Relatório de Sustentabilidade, inserções em palestras, filmes institucionais, dentre outros.

A Avaliação do Desempenho dos colaboradores é feita alinhada às estratégias da Empresa. Já para as equipes é feita por meio da análise do alcance das metas coletivas da área. A remuneração variável como incentivo ao alto desempenho está vinculada ao alcance das metas desafiadoras do Programa de Participação nos Lucros e Resultados.

B. Empresa ALBRAS – Alumínio Brasileiro S.A

Estão descritos diversos mecanismos para comunicar as estratégias junto aos empregados: Portal Albras, Reuniões, folder do BSC, material impresso do PE/BSC, entre outros.

A empresa também usa outros meios de comunicação: seminário de gestão, Gestão à vista onde constam os indicadores do BSC e dos processos, campanhas internas outdoors, BSC/Hyperion aplicativo que permite registrar e monitorar o cumprimento dos objetivos estratégicos e diretrizes contemplando todos os empregados e líderes.

As metas para avaliação do desempenho das pessoas e das equipes decorrem da missão, dos objetivos estratégicos e das diretrizes da empresa, contemplando, no caso das equipes: participação nos resultados – com cinco metas corporativas e cinco metas setoriais e Circulo de Controle de Qualidade – com meta anual de produtividade.

O empregado está apto a participar de uma movimentação horizontal ou vertical desde que o resultado de sua avaliação de desempenho seja, na Competência: supera parcialmente e, no Acesso: atende. Foram descritos outros métodos, entre os quais: Prêmio, que é a remuneração variável anual, definida com base nos resultados da empresa.

C. Empresa Promon S.A

O Plano Estratégico da Promon é apresentado e discutido com todos os profissionais em reuniões ao final do processo. Ao longo do ano, este Plano mantém-se presente em todos os principais eventos de gestão e comunicação da empresa que envolve os acionistas e demais empregados. A empresa também difunde suas estratégias, quando pertinente, para os principais fornecedores, clientes, parceiros e sociedades por meio de reuniões específicas, site e Relatório Anual que contém os planos da empresa.

A empresa analisa e discute o seu modelo de negócio durante os seminários da Direção. As considerações estão presentes nas apresentações e debates de cada perspectiva que integra o mapa estratégico.

A empresa descreveu diversas práticas para educar as pessoas. Inicialmente os empregados formularam um conceito guia para a Busca da Excelência. Também formularam e deram ampla divulgação da Política da Qualidade, na qual estão inseridos os objetivos estratégicos da empresa. Em seguida, cerca de 40 Dirigentes formularam a missão, visão e valores, os quais são disseminados para todos os empregados.

A cultura da excelência é abordada naturalmente nos programas de capacitação e desenvolvimento, onde as principais ações são definidas no processo de Planejamento Estratégico e incluem capacitação em BSC, Benchmarking, modelo de excelência da FNQ, entre outras.

A empresa adota a política de participação nos lucros para todos os funcionários, buscando reconhecer e recompensar os profissionais em função do seu desempenho, alinhamento com os valores e ideais e comprometimento individual e em times, nos resultados e objetivos alcançados.

D. Abastecimento - Petrobrás

Na empresa as metas são negociadas com a participação e contribuição de toda força de trabalho, assegurando o alinhamento de todo o Abastecimento as estratégias. Este mecanismo garante o entendimento por todas as pessoas dos rumos estratégicos escolhidos para a Empresa. No Gerenciamento de Desempenho (GD) de cada empregado constam suas metas e contribuições para os indicadores estratégicos e de processos e as ações para a realização das iniciativas estratégicas.

Uma nova metodologia foi inserida ao processo de desdobramento de metas no Gerenciamento de Desempenho dos empregados por meio da Árvore de Indicadores. O processo tem início com o desdobramento das metas do Diretor para os Gerentes Executivos, alcançando até os gerentes de staff e demais empregados.

O acompanhamento dos indicadores nas Reuniões de Análise Crítica possibilita a integração entre a avaliação de desempenho individual e em equipe com o desempenho do Abastecimento, constituindo-se em prática proativa de promoção de alto desempenho e de alinhamento estratégico.

A empresa também implementou em 2002 uma metodologia de avaliação de todos os cargos de gestão que contempla aproximadamente 500 funções. Esta metodologia situa a remuneração em função da experiência, desempenho e posicionamento de mercado que a estratégia do negócio demanda. O avanço de nível e promoção é outro mecanismo para reconhecer desempenhos superiores e destaques em resultados, está integrado ao alcance das metas e competências individuais.

Os princípios organizacionais são disseminados para toda força de trabalho e demais *stakeholders* por diversos mecanismos: Aprovação do Planejamento Estratégico, Divulgação do Plano de Negócio, Diálogo Semanal de Segurança, Saúde e Meio Ambiente, Prática Conversando com o Diretor, Auditoria Comportamental. Há também campanhas específicas como o Projeto Novo Abastecimento, que integrou o sistema de gestão e definiu políticas e diretrizes para o Abastecimento; Projeto Liderança em Segurança, Saúde e Meio Ambiente; e a Campanha Excelência em Gestão que teve como objetivo reforçar os fundamentos da gestão do Abastecimento e internalizar as práticas.

5.5. 4o. Princípio – Converter a estratégia em processo contínuo

A. Empresa Suzano Papel e Celulose

O orçamento começa a ser montado na etapa 2 do PE por meio do planejamento baseado em valor com a finalidade de refletir as iniciativas que sustentam as estratégias.

Mensalmente as divisões de Inteligência Competitiva das unidades de negócio e as divisões das prestadoras de serviços analisam e cruzam informações dos ambientes internos e externos, atualizadas pela sistemática de análise de desempenho e recomendam ações quanto ao reajuste de planos.

A análise do desempenho é feita mensal, bimensal, semestral e anual, visando analisar proativamente o êxito das estratégias e o progresso em relação aos objetivos estratégicos.

O processo de planejamento estratégico resulta do contínuo aperfeiçoamento ao longo dos anos, bem como, foram relatadas diversos exemplos de melhorias e inovações nas práticas de gestão desde 2003, o que caracteriza que a Empresa possui uma cultura voltada para o aprendizado.

Foram descritas diversas bases de análises que auxiliam na avaliação do desempenho da organização.

B. Empresa ALBRAS – Alumínio Brasileiro S.A

O orçamento da empresa é elaborado considerando os objetivos estratégicos, visando assegurar o desenvolvimento de todos os planos de ação priorizados no PE/BSC.

O desempenho da empresa é analisado por meio de reuniões semanais, mensais, trimestrais e anuais, no qual são considerados também os resultados dos principais indicadores estratégicos e de processos e as capacitações da organização em relação às metas e às novas necessidades emergentes.

A Empresa mantém Times de Aprendizado e durante todo o Relatório de Gestão, relatou melhorias e inovações nas práticas descritas, o que caracteriza cultura voltada para o aprendizado.

Foram descritos alguns aplicativos que permitem o registro, acompanhamento e monitoramento dos indicadores de gestão e objetivos estratégicos (BSC/Hyperion – Sistema de Gestão Estratégica, INFO/GP e SIGA).

C. Empresa Promon S.A

Na etapa de validação do Planejamento, o orçamento é submetido ao ciclo de análise crítica, *feedback* e ajustes até a sua aprovação final, de forma a garantir o alinhamento e consistência entre os recursos, os planos de ação e os objetivos estratégicos.

A Análise do desempenho na Promon é feita trimestralmente com o envolvimento das equipes, comitês específicos e pessoas chave quando necessário. O processo envolve várias etapas, entre elas, a análise individual dos indicadores, identificando desvios e possíveis causas, relações de causa e efeito e informações de apoio.

A empresa considera o aprendizado um elemento essencial para a melhoria contínua da gestão. Dentro do Sistema de Aprendizado da empresa estão: o processo de avaliação utilizando o modelo de gestão da FNQ, pesquisas de satisfação com clientes internos e externos, Lições Aprendidas, diversos níveis de análises críticas, entre outras práticas que envolvem toda a organização.

A empresa desenvolveu diversos sistemas que apóiam a análise de desempenho e possibilita a análise por meio de planilhas de comercialização, gestão de materiais, análise dos resultados econômicos das operações, entre outros.

D. Abastecimento - Petrobras

A definição do orçamento tem como base as Orientações Corporativas oriundas da Gerência de Estratégia e Desempenho Operacional da Petrobras e são divulgadas para as gerências de Planejamento e Empreendimentos do Abastecimento.

A alocação de recursos para as iniciativas estratégicas tem por base o Plano de Investimento realizado pela Gerência de Gestão de Portfólio.

O acompanhamento das estratégias é realizado nas Reuniões de Análise Crítica, utilizando o Painel de Bordo que permite visualizar os indicadores estratégicos e seus desdobramentos até o nível operacional, verificando as causas que estão causando efeitos, indesejáveis ou não, nos níveis acima.

Esta análise é feita em relação às estratégias, objetivos e iniciativas. No nível Diretivo ocorre trimestralmente, Executivo ocorre bimestralmente e Gerencial ocorre mensalmente de forma a envolver todos os níveis hierárquicos e contempla análises dos ambientes internos, externos e quanto ao referencial comparativo. Conforme figura apresentada, a metodologia utilizada para a Análise do Desempenho na Empresa, permite a retroalimentação em todos os níveis, considerando a seqüência de análise: 1) subprocessos e produtos – pelo Gerente usando o Gerenciamento do Desempenho dos Empregados; 2) processos – pelo Gerente Geral usando o Painel de Bordo do Gerente Geral; 3) macroprocesso – pelo Executivo usando o Painel de Bordo dos Segmentos, e; 4) global – pelo Diretivo usando o Painel de Bordo do Abastecimento.

A empresa possui sistema estruturado projetado com o objetivo de promover o aprendizado da gestão, apoiando-se em avaliações internas e externas, auditorias e nas Reuniões de Análises Críticas. Além do Plano de Melhoria da gestão, há também o sistema AB-Avalia para inserir Boas Práticas que foram reconhecidas como alto grau de refinamento

durante as avaliações. Os responsáveis por estas práticas são reconhecidos pecuniariamente durante um prêmio denominado Apoena. Adicionalmente, como forma de aprendizado, a empresa destaca as pesquisas realizadas continuamente, prática de Benchmarking, refinamento da metodologia do BSC em 2004-2005 com a sumarização dos objetivos estratégicos e em 2006 com a explicação das correlações das árvores de indicadores e a atuação dos Comitês, entre outras.

Os principais sistemas de informação da Empresa são desenvolvidos para suportar as decisões, as tomadas de decisão e o acompanhamento das iniciativas estratégicas, considerando inclusive o que foi estabelecido nos mapas estratégicos dos Segmentos. Entretanto, como não foram apresentados no Relatório de Gestão os principais sistemas de informações utilizados e suas finalidades, não é possível analisar a efetividade de tais sistemas para a avaliação do desempenho.

5.6. 5o. Princípio – Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva

A. Empresa Suzano Papel e Celulose

O exercício da liderança na empresa busca entre outros fatores o êxito das estratégias, por meio do estímulo às seguintes práticas: elaboração de um PE participativo, acompanhamento contínuo do alcance de metas, participação nos lucros com base nas metas alcançadas, entre outras. O indicador de Remuneração Variável permite à Direção avaliar o grau de engajamento da equipe.

A comunicação gerencial executiva busca interagir, sem intermediários, com os colaboradores e demais partes interessadas para promover mobilização e alianças e estabelecer compromissos mútuos para que os objetivos estratégicos sejam alcançados.

A Empresa adota um padrão de governança, tomando como referência objetivos e princípios do Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC, o qual visa aumentar o valor da sociedade, melhorar o desempenho, facilitar o acesso ao capital a custos mais baixos e contribuir para a perenidade da organização. A empresa mantém três Comitês de controle da governança: Sustentabilidade & Estratégia, Gestão e Auditoria.

B. Empresa ALBRAS – Alumínio Brasileiro S.A

O sistema de liderança da empresa permite que seja exercida a liderança com vistas a criação de valor para todas as partes interessadas. Os diretores e gerentes de área são responsáveis pelo exercício da liderança e pela promoção da excelência do desempenho, tendo como atribuições: definição de valores, objetivos, diretrizes, metas e sua disseminação e internalização, análise crítica do desempenho organizacional, entre outras.

Todas as etapas do PE/BSC são coordenadas pela Diretoria, seguindo o cronograma estabelecido compreendendo quatro grandes etapas e envolvendo todos os gerentes.

Vale destacar a prática “conversando com os diretores” que acontece por meio de um café da manhã mensal de diretores com um grupo de 8 empregados, de todas as áreas, preferencialmente trabalhadores que atual em regime de turnos de revezamento, no qual é feita ampla troca de opiniões sobre a empresa.

O sistema de governança da empresa foi desenvolvido com o objetivo de manter a confiança e proteger os interesses de todas as partes interessadas, no qual são tratados diversos assuntos, entre os quais os resultados da empresa, indicadores estratégicos e projetos.

C. Empresa Promon S.A

A partir de 2005 a alta direção implantou o BSC na empresa de forma mais ampla e refinada, como modelo de gestão estratégica, utilizando reuniões estratégicas, específicas para o desdobramento das estratégias. Todo o processo tem a participação ativa da Liderança. Dentro deste processo, existe um workshop com um objetivo específico: alinhar toda a liderança aos principais desafios e possibilidades, e engajá-la de forma verdadeira nos grandes objetivos para o futuro.

As práticas de Governança da empresa incluem a divulgação de informações, gestão e controle, direito dos sócios, ética e conflito de interesses. Dentre as quais se destaca: reuniões entre os sócios para divulgação dos atos de gestão relevantes e ou definição de questões estratégicas.

D. Abastecimento – Petrobras

A formulação de estratégias é um processo que é liderado pela Direção da Empresa, seguindo a lógica de desdobramento do posicionamento corporativo.

Os diversos segmentos da Empresa são envolvidos no processo de formulação das estratégias com a participação dos profissionais em fóruns de discussão, workshops, entrevistas, discussão de cenarização, tabulação de percepções, entre outros. A empresa descreveu diversos eventos para envolver todas as partes interessadas no processo de formulação das estratégias.

O modelo de Governança da Empresa é estruturado baseado nas melhores práticas de governança e adota várias ferramentas que buscam manter a confiança e proteger os interesses dos *stakeholders* e, conseqüentemente, da própria gestão do negócio.

5.7 Análise dos resultados

Foi verificado durante os estudos, que há uma sensível relação dos fatores de um princípio com fatores de outro princípio. Isto significa dizer que, ao longo da descrição dos resultados, na seção 5.1, é natural encontrar práticas que respondam a qualquer um dos cinco princípios, os quais serão analisados a seguir.

No que se refere ao primeiro princípio, o qual envolve o nível de entendimento dos funcionários em relação à estratégia formulada, todas as empresas pesquisadas buscam manter práticas voltadas para a disseminação das informações, conhecimentos, diretrizes estratégias, por meio de mecanismos diversos que contemplam todos os níveis, setores e/ou colaboradores, entre eles, plano de comunicação, mapas estratégicos, painel de bordo e disseminação do sistema de medição do desempenho.

Um fator relevante observado em relação ao primeiro princípio, é que tais empresas, inclusive a Suzano que não adota o BSC, mantêm práticas de gestão de ativos intangíveis, utilizando até mesmo indicadores não financeiros que mensuram níveis de satisfação dos *stakeholders*, fidelidade de clientes, qualidade, clima organizacional, capacitação, entre outros.

O segundo princípio está relacionado ao nível de alinhamento da organização visando criar sinergias voltadas para a implementação da estratégia. Neste sentido, as empresas mantêm práticas que direcionam ao atendimento deste princípio. A maioria descreveu mecanismos que remetem à criação de sinergia no ambiente organizacional, tais

como: ampla participação de todos os empregados na formulação e execução do Planejamento Estratégico, consideram as expectativas dos *stakeholders*, formulam e implementam diretrizes estratégicas nas políticas de qualidade, realizam análises de coerência entre os objetivos estratégicos e as diretrizes com as necessidades das partes interessadas, e/ou envolvem todos os níveis de cada unidade e divisões no Planejamento Estratégico.

No terceiro princípio foi verificado se a avaliação do desempenho individual é baseada em indicadores desdobrados da estratégia organizacional. Transformar a estratégia em tarefa de todos é uma preocupação que foi seguramente observada em todas as empresas pesquisadas. Em relação ao alinhamento do desempenho individual às estratégias, observou-se a prática da participação nos lucros em função dos resultados, a remuneração variável e a promoção vinculada ao alcance das metas desdobradas das estratégias, desdobramento de indicadores do nível estratégico até individual, práticas de reconhecimento de desempenho em função do alcance de metas estratégicas, entre outros.

O quarto princípio está relacionado ao monitoramento do progresso da estratégia e a adoção de ações corretivas necessárias. Neste aspecto, todas as empresas pesquisadas estão com elevado nível de adesão (no mínimo 88%), e apresentam práticas e processos que indicam gestão baseada no aprendizado organizacional contínuo, característica peculiar às organizações que buscam a excelência. Dentre as práticas descritas, merece destaque a constância de propósito no processo de análise crítica do desempenho, o benchmarking e os times de aprendizado responsável pelo refinamento organizacional.

O quinto e último princípio tem relação com o nível de mobilização da liderança voltada para o sucesso da estratégia. Em todas as empresas pesquisadas observou-se que a iniciativa de formulação e implementação das estratégias parte da alta direção. Pelo nível de detalhamento com que as metas estratégicas são desdobradas até o nível individual, descritos no Relatório de Gestão da maioria das empresas, verifica-se que há motivação e autonomia dos líderes para mobilizar e estimular o senso de propriedade do BSC junto às equipes e demais empregados.

De uma forma geral, pelos resultados apresentados, foi observado que as organizações em estudo têm constância de propósito nas práticas que fortalecem a adesão aos princípios da OFE, de maneira e níveis diferenciados conforme o perfil do negócio e da liderança.

À sua maneira, cada empresa busca mecanismos para envolver os colaboradores na formulação e execução das suas estratégias, promove a sinergia de recursos e conhecimentos, estimula e pratica a análise de desempenho em todos os níveis e promove o

senso de propriedade nas pessoas e equipes, o que naturalmente caracteriza adesão aos Princípios da Organização Focada na Estratégia.

6 CONCLUSÕES

Este capítulo descreve a conclusão final do trabalho com considerações que envolvem além das análises da pesquisa, elementos do referencial teórico que embasaram tais conclusões. As limitações identificadas durante o estudo e sugestões para futuros trabalhos também estão contemplados neste capítulo.

6.1 Respondendo ao Objetivo Geral

De uma forma geral foi observado que as empresas em estudo adotam práticas sistematizadas de adesão aos princípios da organização focada na estratégia, buscando o alinhamento da organização às estratégias formuladas. A pesquisa permitiu responder à questão que suscitou esse trabalho: o uso do BSC é pré-requisito para a adesão aos Princípios da OFE?

Respondendo ao objetivo geral, descreveu-se um paralelo entre quatro empresas vencedoras do PNQ, entre os anos 2007 e 2008, dentre as quais três adotam o BSC e uma adota modelo próprio de gestão estratégica. Os resultados apontaram que o BSC por ser um modelo de gestão estratégica que promove o foco e o alinhamento organizacional é um grande facilitador no processo, e pode ter contribuído substancialmente para internalizar a cultura dos Princípios da OFE no ambiente organizacional das empresas que adotam o modelo, ratificando assim os estudos de Kaplan e Norton (2000) em empresas bem sucedidas que após adotarem o BSC passaram a praticar os princípios da OFE.

Entretanto, pelos índices observados, o uso do BSC não pode ser considerado um pré-requisito à adesão aos princípios da OFE, pois, todas as quatro empresas, inclusive a que adota outro modelo de gestão, apresentaram ótimos níveis de adesão aos princípios da OFE, conforme parâmetros definidos, demonstrando que, adotar tais princípios, pode ser considerado um movimento natural que a gestão estratégica proporciona visando atingir os objetivos organizacionais.

Neste sentido, observou-se que o uso de uma metodologia de gestão estratégica com constância de propósitos, é uma prática que pode promover o processo de alinhamento e foco da organização. Pelo perfil apresentado no Relatório de Gestão, as empresas pesquisadas, são organizações consolidadas que possuem esta cultura voltada para o alinhamento

estratégico, por meio de seu processo de gestão estratégica o que facilita a adesão aos Princípios da OFE.

Assim, tornar a organização focada na estratégia pode ser considerado uma prática natural indispensável para a gestão estratégica, o que não necessariamente está condicionado ao uso do BSC.

Toda organização que busca desempenhos superiores, pode atrelar o seu modelo de gestão estratégica aos princípios da OFE, de forma que todos compreendam e conduzam as suas atividades voltadas para os objetivos organizacionais. De maneira resumida, consiste em envolver todos os níveis e colaboradores no processo, praticar o aprendizado organizacional e promover sinergias coordenadas por meio da alta liderança.

Neste contexto, merece destaque o quarto princípio que está relacionado ao monitoramento do progresso da estratégia e a adoção de ações corretivas necessárias. Neste aspecto, todas as empresas pesquisadas apresentam elevado nível de adesão (no mínimo 88%), e elas adotam práticas e processos que indicam gestão baseada no aprendizado organizacional contínuo, característica peculiar às organizações que buscam a excelência.

Estas ações praticadas pelas organizações estudadas podem representar os fatores que buscam favorecer a execução das estratégias, elevando seu nível de execução, pois, conforme Kaplan e Norton (2000) apenas 10% das estratégias formuladas são executadas com êxito.

A forte relação existente entre os princípios da OFE e os requisitos dos Critérios de Excelência do PNQ é um fator observado na pesquisa, extremamente relevante, que merece destaque, conforme mapeamento feito pela pesquisadora (figuras 8, 9, 10, 11 e 12). Esta descoberta agrega valor ao Modelo de Excelência na Gestão da FNQ como mais um elemento importante para a gestão, pois pode proporcionar às organizações que adotam o modelo, o alinhamento aos Princípios da OFE a partir da adesão aos Critérios de Excelência do PNQ.

6.2 Limitações

É pertinente enfatizar que há fatores que podem ter impedido a análise com maior precisão, os quais se destacam abaixo.

a) as empresas não disponibilizam os resultados de todos os indicadores estratégicos no Relatório de Gestão;

b) existe pouca bibliografia sobre os princípios da OFE, o que dificultou inclusive o estabelecimento de pesos para os dados coletados. Por Exemplo, no que se refere à tradução dos princípios para elementos práticos, só foi encontrada a visão de Herrero (2005).

6.3 Sugestões para trabalhos futuros

As organizações pesquisadas têm uma cultura voltada para o aprendizado organizacional e para a melhoria contínua, elementos que garantem a sua permanência no PNQ.

Neste sentido, visando comparar situações semelhantes, estudos futuros envolvendo mais de uma empresa, devem ser realizados em Relatórios de Gestão de um mesmo ciclo do prêmio, pois de um ano para o outro, naturalmente, há evolução na gestão das empresas, a qual é representada pela linha de tendência dos resultados, um dos fatores exigidos e analisados pelo PNQ.

Outra sugestão é a necessidade de envolver vários pesquisadores neste tipo de estudo. Tal prática pode visualizar resultados ainda mais próximos da realidade, pois naturalmente promove o consenso de informações durante todo o processo.

REFERÊNCIAS

- ABREU, A. et al. **Análise do processo de implementação do BSC em organização de transporte escolar**: um estudo de caso. Anais do XIV Simpósio de Engenharia de Produção, 05 a 07 de novembro de 2007
- ALDEHAYYAT, J. **Organisational characteristics and the practice of strategic planning in Jordanian hotels**. Elsevier. 2010.
- ALMEIDA, M. I. R.; COSTA, B. K. **Estratégia**: perspectivas e aplicações. São Paulo: Atlas. 2002.
- ALMEIDA, M. A.; CALLADO, A. L. C.; CALLADO, A. A. C. **Operacionalização de Estratégias**: uma investigação no âmbito de empresas do setor de informática localizadas no porto digital. Anais do XXI Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais. 2008.
- ANDERSON, G.; ARSENAULT, N. **Fundamentals of Educational Research**. London: Falmer Press Teachers Library, 1999;
- ANDRADE, J. A. B. et al. **Balanced Scorecard “BSC” e inovação**: análise bibliométrica do EnANPAD 2008. Anais do XVI Simpósio de Engenharia de Produção, 2009.
- ANDRADE, J. H.; FILHO, E. E.; MARÇOLA, J. **Proposta e implantação de um sistema de indicadores de desempenho fabril**: questões estratégicas, técnicas e comportamentais observadas no processo. Anais do XXII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais. São Paulo, 26 a 28 de agosto 2009.
- ANHESINE, M. W.; CLÁUDIO, P. L.; GUILHERME, L. H. **Desenvolvimento de um BSC para Gestão de Risco em Projetos**. Anais do XXII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais. São Paulo, 26 a 28 de agosto 2009.
- BAKER, B. W. **Jesus, o maior psicólogo que já existiu**. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.
- BARBOSA, R. F.; CANDIDO, G. A. ; FILHO, J. T. A. **A prática de estratégia comparada a um modelo conceitual**: estudo de caso numa empresa de panificação. Anais do XV Simpósio de Engenharia da Produção, 10 a 12 de novembro de 2008.
- BARBOSA, T.; COSTA, S. E. G.; LIMA, E. P. **A relação entre os prêmios de qualidade e os fatores competitivos da gestão estratégica da manufatura**. Anais do XV Simpósio de Engenharia da Produção, 10 a 12 de novembro de 2008.
- BETHLEM, A. S. **Estratégia empresarial**: conceitos, processos e administração estratégica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- BISCHOF, J.; SPECKBACHER, G.; PFEIFFER, T. **A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecards in German-speaking countries**. Elsevier. 2003.
- BONETTI, C.; LIMA, E. P. Análise do alinhamento estratégico no contexto da medição de desempenho. Anais do XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Salvador, BA,

Brasil, 06 a 09 de outubro de 2009.

BOURGUIGNON, A.; MALLERET, V.; NORREKLIT, H. **The American balanced scorecard versus the French tableau de bord: the ideological dimension.** Elsevier. 2004.

BRAGA, A. X. V.; BRAGA, D. G. **Utilização do *Balanced Scorecard* para operacionalizar a Estratégia de comércio e logística de distribuição de GLP no Rio Grande do Sul.** Anais do XXII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais. São Paulo, 26 a 28 de agosto 2009.

CALLADO, A. L. C.; CALLADO A. A. C.; HOLANDA, F. M. A. **Caracterizando a utilização de indicadores de desempenho não financeiros no setor hoteleiro.** Anais do XXI Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais. 2008.

CALLADO, A. L. C.; CALLADO A. A. C.; MENDES, E. **Padrões de uso de indicadores de desempenho: uma abordagem multivariada para empresas agroindustriais do setor avícola.** Anais do XXII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais. São Paulo, 26 a 28 de agosto 2009.

CARLOS, B. L. et al. **A utilização do *Balanced Scorecard* (BSC) como ferramenta de gestão para as entidades do terceiro setor localizadas na cidade de Mossoró – RN.** Anais do XIV Simpósio de Engenharia de Produção, 05 a 07 de novembro de 2007.

CARMO, L. F. R. R. S.; FERNANDEZ, N. S.; LEIRAS, A. **Medición del Desempeño de Proveedores: Lecciones del diseño de un conjunto de indicadores para una gran empresa.** Anais do XV International Conference on Industrial Engineering and Operations Management. Salvador, BA, Brazil, 06 to 09 October – 2009.

CARNEIRO, J. M. T.; CAVALCANTI, M. A. F. D.; SILVA, J. F. **Porter revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre.** Elsevier. 1997.

CARVALHO, M. M.; FISCHMANN, A. A.; PRIETO, V. C. **Análise comparativa de modelos de alinhamento estratégico.** Elsevier. 2009.

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

CAVENAGHI, V.; FREDERICO, G. F. **A importância da Avaliação de Desempenho no contexto atual dos operadores de transportes ferroviário.** Anais do XXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 09 a 11 de outubro de 2007.

CAVENAGHI, V.; MORENO, J. A. **A aplicação dos Critérios de Excelência do PNQ – Prêmio Nacional de Qualidade: um estudo de caso da empresa ganhadora do PNQ 2006.** Anais do XV Simpósio de Engenharia da Produção de 2007.

CERVO, A. L ; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Pearson. 2002.

----- **Metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2005.

CLARK, L. A. **Development, application, and evaluation of an organizational performance measurement system.** Tese de Doutorado. Virginia Polytech Institute and State University. Blacksburg. 1995.

CONTADOR, J. C.; CONTADOR, J. L. **Metodologia para formulação da estratégia competitiva de produção.** Anais do XXII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais. São Paulo, 26 a 28 de agosto 2009.

CORRÊA, H. L.; JUNIOR, F. H. **Sistemas de mensuração e avaliação de desempenho organizacional:** estudo de casos no setor químico no Brasil. Elsevier. 2008.

COSTA, J. A F. et al. **Gestão estratégica começa pela satisfação do cliente:** o caso do Hospital Dr. Luís Antônio (Natal/RN). Anais do XV Simpósio de Engenharia da Produção, 10 a 12 de novembro de 2008.

COSTA, J. A F.; DANTAS, J. E.; LIMA, J. E. D. R. **Implementação do *Balanced Scorecard* em uma Instituição Educacional.** Anais do XXI Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais. 2008.

DIETSCHI, D. A.; NASCIMENTO, A. M. **Adherence to the Balanced Scorecard in Public and Private Companies.** *Rev. contab. finanç.* [online]. 2008, vol.19, n.46, pp. 73-85. ISSN 1808-057X. doi: 10.1590/S1519-70772008000100007.

DROGUETT, E. A. L. et al. **Strategic map to programs of human resources:** evaluating the performance of Bayesian Networks. Elsevier. 2009.

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

EXECUTIVE BOARDROOM. **A procura da excelência - um diálogo com Kay Kendall e Junaid Mohiuddin.** 2009. Disponível em: <<http://www.sun.com/emrkt/boardroom/newsletter/portugal/1006expertinsight.html>>. Acesso em: 23 fev.2009.

FERNANDES, F. C. F.; SILVA, S. E. **A Estratégia de operações baseada no valor.** Anais do XXII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais. São Paulo, 26 a 28 de agosto 2009.

FILHO, R. A. M.; MELO, D. V.; OLIVEIRA, R. L. **Processo de elaboração, implantação e avaliação de desempenho em planejamento estratégico:** um estudo de caso em uma empresa de reciclagem. Anais do XXI Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais. 2008.

FNQ. **Planejamento do sistema de medição do desempenho global:** relatório do comitê temático. São Paulo: FNQ, 2004.

-----, **Critérios de excelência 2010:** avaliação e diagnóstico da gestão organizacional. São Paulo: FNQ, 2009.

-----, **Manual da Banca Examinadora.** São Paulo: FNQ, 2010.

FONSECA, M.; SOARES, L. V. A . M. **Assegurando o alinhamento estratégico da tecnologia de informação e comunicação**: o caso das unidades de refino da Petrobras. Elsevier. 2006.

FREIRE, L. **Prêmios da qualidade**. 2009. Disponível em: <<http://www.luizfreire.com/producao/qualidade/premios.php>>. Acesso em: 23 fev.2009.

FURLANETTO, A. **Balanced Scorecard como ferramenta de implementação de estratégias competitivas**. Dissertação de Mestrado. Rio Grande do Sul. 2006.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas da pesquisa social**. São Paulo: Atlas. 1999.

HERRERO, E. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica**: uma abordagem prática. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier. 2005.

HIKAGE, Oswaldo Keiji; SPINOLA, Mauro de Mesquita and LAURINDO, Fernando José Barbin. **Software de balanced scorecard**: proposta de um roteiro de implantação. *Prod.* [online]. 2006, vol.16, n.1, pp. 140-160. ISSN 0103-6513. doi: 10.1590/S0103-65132006000100012.

HUANG, H. **Designing a knowledge-based system for strategic planning**: A balanced scorecard perspective. Elsevier. 2009.

JUNIOR, A. M. **O ideário organizacional e os resultados sistêmicos das empresas de alto desempenho**. Dissertação de Mestrado. Bahia, 2004.

JUNIOR A. B.; KOVALESKI, J. L.; PEREIRA, D. **Análise do alinhamento estratégico competitivo e produtivo na indústria moveleira**: um estudo exploratório. Anais do XV Simpósio de Engenharia da Produção, 10 a 12 de novembro de 2008.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. **Balanced scorecard**: a estratégia em ação. Rio de Janeiro: Campus. 1997.

-----. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotaram o *balanced scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

-----. **Mapas estratégicos**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

-----. **Alinhamento**: utilizando o *Balanced Scorecard* para criar sinergias corporativas. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

KOLEHMAINEN, K. **Dynamic strategic performance measurement systems**: balancing empowerment and alignment. Elsevier. 2010.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LAU, H.; PUN, K. F.; CHIN, K. S. **Development of a knowledge-based self-assessment system for measuring organizational performance**. Elsevier. 2003.

LEWIS, B. R.; BRYAN, R. W.; BYRD, T. A. **The leveraging influence of strategic alignment on IT investment: an empirical examination.** Elsevier. 2006.

LIMA, E. P.; SILVA, E. H. D. R. **Um estudo sobre os modelos de gestão estratégica do desempenho.** Anais do XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Salvador, BA, Brasil, 06 a 09 de outubro de 2009.

MACHADO, E. A.; MENDES, A. P. S.; RAIFUR, L. **Indicadores de Desempenho em P&D e as Perspectivas do BSC: Estudo de Caso em instituição de serviços bancários.** Anais do XXI Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais. 2008.

MARINHO, S. V. **Uma proposta de sistemática para operacionalização da estratégia utilizando o *Balanced Scorecard*.** Dissertação de Mestrado. Santa Catarina. 2006.

MARINHO, S. V.; SELIG, P. M. **Análise comparativa do *Balanced Scorecard* com alguns dos principais sistemas de medição de desempenho.** Anais do XXI Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais. 2008.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração.** São Paulo: Atlas. 2004.

MINTZBERG, H. **O processo da estratégia.** Porto Alegre: Bookman. 2001.

----- **Ascensão e queda do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman. 2004.

NICOLAU, I. **O conceito de estratégia.** INDE/ISCTE. Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial. Lisboa, Portugal, 2001.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning. 2004.

OLIVER, E. G.; STEWART, J. S.; CRAVENS K. S. **Can a positive approach to performance evaluation help accomplish your goals?** Elsevier. 2010.

PARNEL, J.; KROLL, M. J.; WRIGHT, P. **Administração estratégica: conceitos.** São Paulo: Atlas. 2007.

PICCHIAI, D. **Estratégia, estrutura e competências gerenciais: estudo de caso em uma operadora de plano de saúde, modalidade autogestão.** Anais do XXI Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais. 2008.

PIEIDADE, D. D. C.; SILVA, S. E. **Análise da Estratégia de uma empresa do ramo metalúrgico a partir de suas competências essenciais e do posicionamento de mercado.** Anais do XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Salvador, BA, Brasil, 06 a 09 de outubro de 2009.

PIRES, I. R. N.; SOUZA, J. B.; TEIXEIRA, T. R. B. A. **Modelo estratégico para a tomada de decisão nas operações de crédito: um estudo de caso utilizando redes neurais artificiais.** Anais do XXI Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais. 2008.

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

----- **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**. Dissertação de Mestrado. São Paulo. 2006.

REA, L. M.; PARKER, R. A. **Metodologia da pesquisa**: do planejamento à execução. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

REBOUÇAS, D. P. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 20. ed. São Paulo: Atlas. 2004.

----- **Estratégia empresarial & vantagem competitiva**: como estabelecer, implementar e avaliar. 4. ed. São Paulo: Atlas. 2005.

REZENDE, F. R. **Balanced Scorecard e a gestão do capital intelectual**: alcançando a performance balanceada na economia do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus. 2003.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertação e estudos de caso. São Paulo: Atlas, 1999.

SHARPANSKYKH, A; POPOVA, V. **Modeling organizational performance indicators**. Elsevier. 2010.

SILVA, E. L. MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. rev. e atual. Florianópolis: LED/UFSC. 2005.

TETTEH-HUMAH, E.; ONUMAH, J.; TSAMENYI, M. **Post-privatization performance and organizational changes**: case studies from Ghana. Elsevier. 2010.

TJAHJADI B. **The Implementation of the Balanced Scorecard to improve competitive advantage in the era of globalization**: case study at Local Hospital Organizations in Surabaya-Indonesia. Proceedings of the 13th Asia Pacific Management Conference, Australia, 2007, 376-386

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

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas. 2004.

YEE-CHIN, L. C. **Performance measurement and adoption of Balanced Scorecards**. A Survey of Municipal Governments in the USA and Canada. The International Journal of Public Sector Management. 2004

Yin, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE

Consolidação das informações

		Faixas de Pontuação							
		0,00%	20,00%	40,00%	60,00%	80,00%	100,00%		
1º Princípio - Traduzir a Estratégia em Termos Operacionais		Não foram evidenciadas práticas ou o conjunto de evidências registrado indica que as práticas de gestão relacionadas se mostram irrelevantes para atender às questões relacionadas aos Princípios da OFE	O conjunto de evidências registrado indica que as práticas de gestão relacionadas atendem algumas questões relacionadas aos Princípios da OFE	O conjunto de evidências registrado indica que as práticas de gestão relacionadas atendem várias questões relacionadas aos Princípios da OFE	O conjunto de evidências registrado indica que as práticas de gestão relacionadas atendem a maioria das questões relacionadas aos Princípios da OFE	O conjunto de evidências registrado indica que as práticas de gestão relacionadas atendem quase todas as questões relacionadas aos Princípios da OFE	O conjunto de evidências registrado indica que as práticas de gestão relacionadas atendem todas as questões relacionadas aos Princípios da OFE	Resp	Peso na dimensão
	Marcar uma opção em cada linha abaixo								
	1) A empresa descreve a estratégia, utilizando como instrumento de comunicação os mapas estratégicos ?	0	1	2	3	4	5		40%
	2) A empresa identifica e explica 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 ?	0	1	2	3	4	5		30%
	3) A empresa seleciona os scorecards de indicadores não-financeiros que possibilitam a descrição e mensuração do processo de criação de valor da empresa?	0	1	2	3	4	5		30%
								Resp	Peso na dimensão
2o. Princípio - Alinhamento da Organização à Estratégia		Marcar uma opção em cada linha abaixo							
	1) A empresa integra as estratégias das unidades de negócios, das áreas funcionais e dos indivíduos às estratégias organizacional ou corporativa?	0	1	2	3	4	5		30,0%
	2) A empresa promover a sinergia de recursos, conhecimentos e competências entre as diferentes áreas da organização?	0	1	2	3	4	5		40,0%
	3) A empresa utiliza os temas e prioridades estratégicas como instrumento de gestão e comunicação, substituindo os tradicionais relatórios financeiros?	0	1	2	3	4	5		30,0%

3o. Princípio - Transformar a Estratégia em Tarefa de Todos

	Marcar uma opção em cada linha abaixo						Resp	Peso na dimensão
1) A empresa difunde a estratégia da sala da diretoria para as equipes operacionais por meio da combinação dos diversos canais de comunicação?	0	1	2	3	4	5		20%
2) Há mecanismos para educar toda a equipe de colaboradores da organização sobre os conceitos de negócios e a estratégia competitiva da empresa;	0	1	2	3	4	5		20%
3) A empresa definiu scorecards individuais a partir dos scorecards organizacionais?	0	1	2	3	4	5		30%
4) Há vínculos do sistema de remuneração e recompensas ao atingimento dos scorecards individuais e organizacionais?	0	1	2	3	4	5		30%

4o. Princípio - Converter a Estratégia em Processo Contínuo

	Marcar uma opção em cada linha abaixo						Resp	Peso na dimensão
1) A empresa elabora o orçamento a partir de objetivos e iniciativas estratégicas?	0	1	2	3	4	5		20%
2) A empresa avalia periodicamente (mensal ou trimestral), nas equipes gerenciais e operacionais, a consistência da estratégia competitiva formulada;	0	1	2	3	4	5		40%
3) A empresa desenvolve uma cultura organizacional que estimule o aprendizado em todos os níveis da organização?	0	1	2	3	4	5		20%
4) A empresa desenvolveu sistemas de informação e análise que possibilitem ao usuário criar relatórios para a avaliação do desempenho?	0	1	2	3	4	5		20%

5o. Princípio - Mobilização da Mudança por meio da Liderança Executiva

	Marcar uma opção em cada linha abaixo						Resp	Peso na dimensão
1) A iniciativa da realização do BSC tem (ou teve) como patrocinador um executivo da alta administração, que desempenhará o papel de líder em todo o processo?	0	1	2	3	4	5		20%
2) Os integrantes das equipes responsáveis pela implementação do BSC foram motivados e tiveram autonomia para atuarem como líderes do processo?	0	1	2	3	4	5		30%
3) Houve mobilização da equipe de colaboradores para que adquiram senso de propriedade do processo de BSC?	0	1	2	3	4	5		30%
4) Foi desenvolvido um modelo de Governança inspirado no BSC, entendido como um sistema de gestão estratégica?	0	1	2	3	4	5		20%