

**UFRRJ**  
**INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS E CONTÁVEIS**  
**CURSO DE MESTRADO PROFISSIONALIZANTE EM GESTÃO E**  
**ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS**

**DISSERTAÇÃO**

**O MAPA ESTRATÉGICO COMO UM FACILITADOR NA**  
**IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA: ESTUDO DE CASO EM UMA**  
**SIDERÚRGICA.**

**ROSANE FARINHA CANDIOTA MASIERO**

**Seropédica**

**2006**



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS E CONTÁVEIS  
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONALIZANTE EM GESTÃO E  
ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS**

**O MAPA ESTRATÉGICO COMO UM FACILITADOR NA  
IMPLEMENTAÇÃO  
DA ESTRATÉGIA: ESTUDO DE CASO EM UMA SIDERÚRGICA.**

**ROSANE FARINHA CANDIOTA MASIERO**

Sob a Orientação do Professora  
**Stella Regina Reis da Costa**

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre** em Gestão e Estratégia em Negócios no Curso de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, área de concentração Estratégia Empresarial

Seropédica, RJ  
Janeiro de 2006

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS  
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONALIZANTE EM GESTÃO E  
ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS

ROSANE FARINHA CANDIOTA MASIERO

Dissertação submetida ao Curso de **Mestrado Profissionalizante em Gestão e Estratégia em Negócios**, área de Concentração em Ciências Administrativas e Contábeis, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre, em Gestão e Estratégia em Negócios**.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

---

**Stella Regina Reis da Costa. (Dr.) UFRRJ**

(Orientadora)

---

**Ana Alice Vilas Boas. (Dra.) UFRRJ**

---

**Mara Telles Salles(Dra.) UFF**

*Nenhum homem é uma ilha, sozinho em si mesmo; cada homem é parte do continente, parte do todo; se um seixo for levado pelo mar, a Europa fica menor, como se fosse um promontório, assim como se fosse uma parte de seus amigos ou mesmo sua; a morte de qualquer homem me diminui, porque eu sou parte da humanidade; e por isso, nunca procure saber por quem os sinos doam, eles doam por ti ”.*

Jonh Doone

## AGRADECIMENTOS

*Uma forma carinhosa de expressar a minha gratidão a todos que participaram de alguma maneira para que essa idéia se tornasse real.*

Ao meu marido, Marcelo Masiero, que foi o meu maior apoio e ao mesmo tempo o crítico, quando necessário, sendo sempre tão objetivo ao me ajudar e tão claro nas suas opiniões. Agradeço pela sua presença constante, não só emocional mas no apoio logístico que tornou possível a realização desse sonho, a preocupação constante com mouses, computadores e até com suporte “publicitário” durante todo o mestrado. Agradeço, também pela sua paciência de compreender as minhas ausências e o stress decorrente dessa loucura chamada *dissertação*. Obrigada. Te amo.

Aos meus pais que estiveram sempre presentes e apoiando em todos os momentos da minha vida. Agradeço também as minhas irmãs sempre tão atentas e atenciosas.

Em especial, a minha afilhada Martinha, que eu possa ser de alguma forma, um exemplo na sua vida, e por todo o carinho que ela demonstra.

Ao Cel Braga e a Professora Stella, que levantaram a idéia de ser possível a realização dessa turma; e aos Professores Berg e Ana Alice que levaram adiante esse projeto e fizeram questão que eu participasse dele.

Ao meu grupo “poderoso” durante todo o mestrado hoje, amigos. Obrigada Cássio, Daniela, Márcia e Sandra.

A minha amiga Daniela, uma amizade que veio de presente com o mestrado e a toda turma que cooperou de forma especial para a realização desse projeto.

A orientadora Stella, embora já tenha sido citada antes, merece um agradecimento especial, pela sua paciência, seu carinho, a sua exigência e disciplina, incentivando sempre para um trabalho melhor e a cumprir os prazos.

A professora Ana Alice pelo seu jeito tão carinhoso e especial e sua determinação em levar esse projeto adiante e pelo apoio nos artigos e publicações.

Ao José Carlos, Marcus Damasceno, Ricardo Porto e Josué Cruz sem eles esse trabalho seria impossível de se realizar.

Ao pessoal do Exército pelo apoio em todos os momentos, representados na pessoa do Cel Ivaldo e Sgt Deiver.

A equipe de Prêmio Qualidade Rio em especial a Claudia, Nelly, Roberta e Eurico que me apoiaram diretamente para a realização desse projeto e a todos do Programa Qualidade Rio que indiretamente contribuíram agradeço na pessoa do coordenador Bergamini.

Sou profundamente grata a todos e em especial a Deus e a Nossa Senhora que me inspiraram durante os momentos mais difíceis.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>1</b>
1.1 Objetivo Geral	2
1.2 Objetivo Específico	2
1.3 Justificativa do trabalho	2
1.4 .Delimitações do Estudo	3
1.5 Organização do Trabalho	3
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>4</b>
2.1. Conceitos de Estratégia	4
2.1.1.As escolas do Pensamento Estratégico	5
2.2. O modelo Kaplan e Norton	8
2.2.1 Definindo o BSC	9
2.2.2.O objetivo do BSC	10
2.2.3.O BSC no Brasil	11
2.3.Os Ativos Intangíveis	12
2.3.1.Definindo os ativos Intangíveis	12
2.3.2.A prontidão do Capital Humano	13
2.4.Os Mapas Estratégicos	13
2.4.1.Definição	13
2.4.2..O alinhamento	16
2.4.3.A integração	16
2.4.4.Alinhando e integrando os ativos	17
2.4.5.O desdobramento da estratégia	17
2.5.Fatores Críticos de Sucesso	18
2.6.Aprendizado Organizacional	18
2.6.1.Definição	18
2.6.2-As empresas que aprendem	20
2.6.3- Fatores limitantes para o aprendizado	21
2.6.4- Comunicação Organizacional	21
2.6.5- Tecnologia da Informação	22

<b>3. METODOLOGIA.</b>	<b>24</b>
3.1. Delineamento da Pesquisa	24
3.2. Etapas do estudo de caso.	25
3.3. Seleção dos entrevistados.	26
3.4. Coleta de dados	26
3.5-Análise de Dados.	27
3.6-Análise de Dados	27
<b>4.RESULTADO E DISCUSSÃO</b>	<b>28</b>
4.1.O estudo de caso	28
4.2.Resultados dos Questionários	30
4.3.Entrevistas	48
<b>5.CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b>	<b>53</b>
5.1.O desdobramento da estratégia em todos os Níveis	53
5.2.As dificuldades encontradas.	54
5.3. O aprendizado organizacional	54
5.4 .Os fatores críticos de sucesso	55
5.5. A organização e o BSC	55
5.6.Sugestões para Pesquisas Futuras.	55
5.7.Recomendações	55
<b>6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>57</b>
<b>APÊNDICE.</b>	<b>60</b>
Apêndice I – Questionário gestores	61
Apêndice II – Questionário facilitadores	62

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Análise SWOT	06
Figura 2 - As cinco etapas da metodologia BSC	11
Figura 3- Mapas estratégicos. o modelo simples da criação de valor	14
Figura 4 - Mapas Estratégicos e a relação dos objetivos	16
Figura 5 - Fluxo do Processo de gestão da estratégia.	30
Figura 6 - Resultados do público alvo	31
Figura 7 – Resultados de participação dos gestores	31
Figura 8 – Resultados de participação dos facilitadores	31
Figura 9- Participação em treinamentos	32
Figura 10 – Resultados de participação da direção	32
Figura 11 – Resultados melhoras na organização	33
Figura 12 – Resultados melhoras no trabalho	33
Figura 13 – Resultados sobre a liderança – gestores	34
Figura 14- Resultados sobre liderança	34
Figura 15 – Resultados sistemas de informação	34
Figura 16 – Resultados sistemas de informação	34
Figura 17 – Resultados Mapa gestores	34
Figura 18 – Resultados Mapa um facilitadores	34
Figura 19 – Resultados Fatores Críticos de Sucesso	35
Figura 20– Resultados Fatores Críticos de Sucesso	36
Figura 21 – Resultados de aprendizado	36
Figura 22 – Resultados de treinamentos	36
Figura 23 – Níveis hierárquicos que usam o ME	37
Figura 24 –Formação da Força de Trabalho	38
Figura 25 - Resultados de Conhecimento	38
Figura 26 – Resultados sobre o BSC – Balanced Scorecard	38
Figura 27- Grau de conhecimento dos OE	39
Figura 28 – Resultados de Indicadores	39
Figura 29 – Resultados Perspectiva Aprendizado	40
Figura 30 – Resultados de Comunicação.	41
Figura 31 – Resultados de Disseminação	41
Figura 32 – Resultados Fatores Críticos de Sucesso	41
Figura 33 - Grau e satisfação com relação ao ME	41
Figura 34 – Resultados sobre Mapa Estratégico	42
Figura 35 – Resultados de adaptação	42
Figura 36 – Resultados de Crescimento Profissional	43
Figura 37 – Resultados relativo ao consultor	43
Figura 38 – Importância do consultor no processo de transição	44

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Quadro de Premissas Tradicionais

5

## **LISTA DE SIGLAS**

**IC**- índice de controle

**FCS** – Fatores Críticos de Sucesso

**BSC**- Balanced Scorecard

**RH** – Recursos Humanos

**TI** – Tecnologia da informação

**UI** – Unidades Industriais

**PNQ** – Prêmio Nacional da Qualidade

## RESUMO

MASIERO, Rosane Farinha Candiota. **O mapa estratégico como um facilitador na implementação da estratégia: estudo de caso em uma siderúrgica** - Seropédica: UFRRJ, 2005. p. (Dissertação, Mestrado Profissionalizante em Gestão e Estratégia em Negócios).

Este trabalho objetivou analisar o desdobramento da estratégia através dos Mapas Estratégicos, ferramenta desenvolvida por Kaplan e Norton, que traduz a estratégia e sua visualização de forma sintética para a organização, ligando a formulação à implementação. Os métodos utilizados para obter os resultados desejados foram questionários, entrevistas e pesquisas de campo. Foram encontrados resultados satisfatórios referentes à relação e aplicação dos princípios da metodologia de Kaplan e Norton, ao aprendizado, à comunicação e ao uso dos fatores críticos de sucesso como um determinante para a eficácia do desdobramento. Dentre as conclusões encontradas verifica-se que nem todos os níveis hierárquicos da organização têm as condições necessárias para participar da formulação e do desdobramento da estratégia mas, todos devem estar cientes do quanto contribuem para atingir as metas vinculadas à estratégia da organização.

**Palavras-chave:** estratégia, aprendizado e balanced scorecard

## ABSTRACT

MASIERO, Rosane Farinha Candiota. **The strategic map as a facilitator in the implementation of the strategy: Case of study in a steel industry** - Seropédica: UFRRJ, 2005. p. (Dissertation, Vocational Master's degree in Administration and Strategy in Businesses).

This work aimed at to analyze the unfolding of the strategy through the Strategic Maps, tool developed by Kaplan and Norton, that he/she translates the strategy and his/her visualization in a synthetic way for the organization, linking the formulation to the implementation. The methods used to obtain the wanted results were questionnaires, interviews and field researches. They were found satisfactory results regarding the relationship and application of the beginnings of the methodology of Kaplan and Norton, to the organizational learning, to the communication and the use of the critical factors of success as a determinant for the effectiveness of the unfolding. Among the found conclusions it is verified that the learning is a decisive factor and support for the application of the methodology and his/her development and that nor all of the hierarchical levels of the organization have the necessary conditions to participate in the formulation and of the unfolding of the strategy but, all should be aware of the all contribute to reach the goals linked to the strategy of the organization.

**key –Words** : strategy, learning and balanced scorecard

## 1 INTRODUÇÃO

A natureza complexa e imprevisível dos novos cenários muitas vezes associada à falta de uma base estruturada de conhecimentos necessários para a formulação de estratégias, tem levado muitas organizações a problemas de manutenção da competitividade e até mesmo a perecer. As mudanças ambientais incessantes intensificam a busca por métodos de gestão de eficácia comprovada.

As complexidades interna e externa das organizações aumentaram com o advento das novas tecnologias do conhecimento e da informação. A manutenção das vantagens competitivas sustentáveis exige um alto desempenho constante que é fundamental para concorrer com as empresas da era da informação. Na busca do alto desempenho, a estratégia e o planejamento constituem a base para a sobrevivência.

Neste contexto, as organizações aprimoraram-se na busca de melhores práticas de gestão para obtenção de resultados mais eficazes e maior controle sobre os processos. Encontram nos sistemas de medição de desempenho organizacionais, embora complexos, uma alternativa para atender as suas expectativas em relação ao controle de seus resultados. Para a sua aplicabilidade são necessários treinamentos em vários níveis (estratégicos, táticos e operacionais) para disseminação do modelo existente, com a finalidade de relacionar os indicadores à estratégia e a seus objetivos estratégicos.

Com esse cenário, aumenta o envolvimento de profissionais de áreas diversas no treinamento e conhecimento do modelo de gestão aplicado e intensifica-se o aprendizado organizacional. Verifica-se, contudo, uma desmotivação oriunda da dificuldade do aprendizado frente à compreensão dos métodos e metodologias aplicadas para as medições estatísticas e levantamento de indicadores.

A metodologia apresentada por Kaplan e Norton, o Balanced Scorecard (BSC) e seu Mapa Estratégico, criado em 1992, é uma solução encontrada por muitas empresas, não apenas para o acompanhamento ou auditoria, mas também para a fase de implementação e de apoio à definição da estratégia e balanceamento dos seus indicadores. Suas quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento), distintas e ao mesmo tempo integradas, favorecem uma visão abrangente da organização, não restrita aos tradicionais indicadores financeiros, voltados ao passado e não ao presente e futuro. Através de uma visão de acompanhamento mais claro da estratégia, o BSC apóia a empresa na busca e manutenção de sua competitividade.

Para as empresas da era da informação, as estratégias não podem ser lineares ou estáveis. Elas operam em ambientes mais turbulentos, e os altos executivos precisam do retorno sobre estratégias mais complexas. A definição de estratégia passa a expressar um processo de aprendizado ao longo do tempo, sendo essa uma das características fundamentais da gestão estratégica competitiva. Este aspecto é o mais importante e mais inovador de todo o BSC.

A técnica de aprendizado estratégico alimenta o processo de criação da visão e da estratégia, no qual os objetivos extraídos das diversas perspectivas são analisados, atualizados e substituídos de acordo com a visão de desempenho necessária para os períodos futuros. O BSC permite que se monitore e se ajuste a implementação da estratégia e, se necessário, se efetuem mudanças fundamentais na própria estratégia.

Portanto, durante a pesquisa, considerando que as organizações possuem, nos níveis hierárquicos existentes, diferentes tipos de formação e conhecimento, o estudo questiona a necessidade ou não da participação de toda a força de trabalho na disseminação da estratégia e na formulação do Mapa Estratégico, para que a ferramenta BSC possa ser implantada com sucesso.

### **1.1 Objetivo Geral**

O objetivo geral desse trabalho é analisar, em uma organização modelo de excelência, as aplicações efetivas dos princípios da metodologia de Kaplan e Norton, observando o aprendizado organizacional nos níveis organizacionais pertinentes.

### **1.2 Objetivo Específico**

Estudar a implementação da estratégia em toda a organização, identificando os fatores determinantes para o sucesso da implantação e o comprometimento da liderança, e analisar como a organização obteve o aprendizado da suas equipes, são os objetivos específicos deste trabalho.

### **1.3 Justificativa do trabalho**

Observando as organizações públicas e privadas, foi verificado que os seus integrantes demonstravam ter muitas dificuldades para a compreensão e aplicação da metodologia, tanto nos critérios de excelência como no desdobramento da estratégia. Com isso surgiu a necessidade de se verificar em uma organização modelo de excelência, até em que nível e de que forma, na realidade, o BSC deve ser implantado para que possa se tornar dinâmico dentro da organização. Esse questionamento foi incentivado pelo estudo realizado por Soares, em 2003, comparando experiências de implantação do BSC no Brasil. Em onze empresas que estão implantando ou adotaram o BSC, foi verificado que existe uma escassez de estudos sobre a implantação de estratégias empresariais. Em geral, é muito elevado o percentual de organizações que cometeram falhas na implementação do BSC. Em pesquisas realizadas com as 500 maiores empresas brasileiras, foi levantado que 90% delas falharam na implementação de suas estratégias.

No entanto, foi observado que na medida em que o modelo de gestão traduz e comunica a estratégia da organização para os funcionários, contribui para que cada área, unidade de negócio ou apoio e, até mesmo, cada funcionário, estejam mais conscientes do seu papel, facilitando os relacionamentos entre as áreas. Esse pensamento é compartilhado por Senge (2004) que assim se expressa: “uma visão construída em conjunto com os colaboradores tem um poder enorme sobre o comprometimento dos indivíduos em relação às metas organizacionais”.

Este estudo das organizações brasileiras verificou que, em relação aos sistemas de informação, análise, *feedback* e aprendizado estratégico, as organizações e suas unidades já começam a colher os benefícios de uma melhora qualitativa do tempo alocado às discussões estratégicas, em todos os níveis hierárquicos.

Observa-se, diante do exposto, a relevância deste estudo, a partir do momento que se propõe a contribuir, como base de informação, para pesquisadores da área da estratégia e demonstrar práticas de gestão em uma organização modelo de excelência no desdobramento da estratégia.

## **1.4 Delimitações do Estudo**

Este trabalho limita-se ao estudo do desdobramento da estratégia através do uso e da análise do Mapa Estratégico nos níveis hierárquicos pertinentes em uma empresa siderúrgica.

## **1.5 Organização do trabalho**

O trabalho está dividido em seis capítulos assim discriminados: introdução, referencial teórico, metodologia, resultados e discussão, conclusão e referências bibliográficas, e um apêndice. Possui ainda uma lista de figuras, de siglas e um resumo.

A introdução situa o leitor na evolução das organizações quanto aos sistemas de medição e nela são apresentados o objetivo, a justificativa e o problema para o estudo.

No capítulo 2, referencial teórico, está fundamentado em três momentos. No primeiro momento são apresentadas as teorias de alguns autores que abordam conceitos como Estratégia - a evolução do Pensamento Estratégico, com seus tipos e suas respectivas características. Em um segundo momento é apresentada a teoria e a metodologia dos autores Kaplan e Norton referentes ao BSC e aos Mapas Estratégicos. No terceiro momento foram pesquisados outros conceitos, mais direcionados para o aprendizado organizacional e as empresas que aprendem.

O capítulo três aborda a metodologia utilizada para examinar o problema da pesquisa. São apresentados o método e os critérios adotados para legitimar esse estudo, com resultados, cientificamente validados, para uma posterior argumentação sobre a metodologia, as ações, a pesquisa, os métodos para coleta de dados e mostra como foi feita a análise dos dados.

No capítulo quatro, são apresentados os resultados e discussões de todo o trabalho, dividido em estudo de caso e os resultados referentes aos dados de questionários e entrevistas.

A conclusão do trabalho com suas subdivisões encontra-se no capítulo cinco, contendo as recomendações e sugestões de trabalhos futuros. No capítulo 6, encontra-se a referência bibliográfica e em seguida o apêndice que contém os questionários utilizados neste estudo.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo está fundamentado em três momentos. No primeiro momento são apresentadas as teorias de alguns autores que abordam conceitos de Estratégia como sendo a evolução do Pensamento Estratégico, com seus tipos e suas respectivas características. Em um segundo momento é apresentada a teoria e metodologia dos autores Kaplan e Norton, referentes ao BSC e aos Mapas Estratégicos. No terceiro momento foram pesquisados outros conceitos, mais direcionados ao aprendizado organizacional e as empresas que aprendem.

### 2.1 Conceitos de Estratégia

Estratégia, a princípio utilizado apenas por organizações militares, foi posteriormente apropriado pelo ambiente de negócios, estando o seu desenvolvimento relacionado com o ritmo das transformações na sociedade em geral, e no mundo empresarial em particular. Ghemawat (2000 p.16) define que “estratégia é um termo criado pelos antigos gregos para os quais significava um magistrado ou comandante –chefe militar”.

Segundo Mintzberg (2000 p.16), a palavra estratégia existe há muito tempo e hoje os gerentes a usam livre e afetosamente. Considera que é o ponto alto da atividade dos executivos. Salienta ainda que a palavra estratégia é muito influente. Para o autor, estratégia é um padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo. Define que uma empresa que comercializa perpetuamente os produtos mais dispendiosos da sua indústria segue a chamada estratégia de extremidade superior, como uma pessoa que sempre aceita a função mais desafiadora, e pode ser descrita como seguindo uma estratégia de risco. Mintzberg apud Wright (1992 p.3) define a estratégia como “planos da alta administração para atingir resultados consistentes com as missões e objetivos da organização” .

A palavra estratégia é uma palavra antiga de origem grega que tem como tradução a qualidade e a habilidade de um general. Está relacionada a dois ou mais competidores que disputam o mesmo objetivo e que no mundo corporativo sofre a influência do líder. Para Torres et al (2003 p.4), a estratégia adequada para a obtenção de uma vantagem competitiva fundamenta-se em dois fatores: objetivos coerentes e compreensão do negócio. Considera que a estratégia empresarial é o conjunto dos meios que uma organização utiliza para alcançar seus objetivos. Tal processo envolve as decisões que definem os produtos e os serviços para determinados clientes e mercados, e a posição da empresa em relação aos seus concorrentes.

Hunger e Wheelen apud Torres (2003, p 5) definem que a estratégia de uma corporação é o plano mestre abrangente que estabelece como a organização cumprirá a sua missão e alcançará os seus objetivos. Concluem que a estratégia empresarial é o conjunto dos meios que uma organização utiliza para alcançar seus objetivos. Tal processo envolve as decisões que definem os produtos e os serviços para determinados clientes e mercados e a posição da empresa em relação aos seus concorrentes.

A estratégia pode ser também a criação de uma posição única e valiosa envolvendo um conjunto diferente de atividades. Segundo Porter (1996 p.68), a estratégia é sinônimo de escolha. É preciso escolher quais clientes e quais necessidades a empresa quer satisfazer. Ele conclui que “para chegar a uma boa estratégia, o ponto de partida é ter um objetivo correto e que muitas empresas não conseguem entender esse objetivo central. Geralmente, contentam-

se com objetivos de curto prazo, mais fáceis de alcançar, mas que não permitem ver além do amanhã”. Para o autor, uma das características principais das grandes empresas é justamente liderar as mudanças em sua atividade e fixar as normas de conduta do setor.

Em estudos mais recentes, Kaplan e Norton (2004, p. 35) citam que estratégia não é um processo gerencial isolado, mas sim uma das etapas de um processo contínuo e lógico que movimenta toda a organização, desde a declaração de missão de alto nível até o trabalho executado pelos empregados da linha de frente e de suporte.

### 2.1.1 As escolas e a evolução do Pensamento Estratégico

Segundo Mintzberg (2000 p.14), as escolas do pensamento estratégico estão classificadas em dez tipos (*design*, planejamento, posicionamento, empreendedora, cognitiva, aprendizado, poder, cultural, ambiental e da configuração) e divididas em três grupamentos. As escolas referentes aos três primeiros tipos, o autor considera de natureza prescritiva, mais preocupadas em como as estratégias devem ser formuladas do que realmente se elas são formuladas. A escola do *design*, desenvolvida na década de 60, serviu de base para as outras duas, planejamento e posicionamento, e focaliza a formulação da estratégia como um processo de desenho informal, essencialmente de concepção.

A escola do design, segundo Mintzberg (2000), dá mais ênfase às situações externas e internas revelando ameaças e oportunidades para a organização. Em seguida, cita a escola do planejamento, que obteve seu auge nos anos 70, visando a formulação da estratégia como um planejamento formal. Nos anos 80, a escola do posicionamento focaliza a seleção de posições estratégicas no mercado. Descreve que as seis escolas seguintes preocupam-se mais com a descrição de como as estratégias são de fato formuladas, do que com a prescrição do comportamento estratégico. Considera que cada uma dessas escolas surgiu em estágios diferentes ao do desenvolvimento da administração estratégica. Algumas chegaram ao pico e declinaram, outras estão se desenvolvendo ou continuam pequenas.

Na década de 50, havia uma preocupação maior com o orçamento e, segundo Torres et al (2005), boa parte do que se chamava planejamento era na verdade um controle financeiro. A administração era estilo *Top down* (de cima para baixo), em que o executivo principal era o grande estrategista de todo o processo e o objetivo principal era cumprir o orçamento. Era dada ênfase à administração por objetivos, de Peter Drucker.

O planejamento a longo prazo corresponde à década de 60. Nesta fase, destaca-se a técnica do planejamento para preenchimento de lacunas existentes entre os pontos da projeção de referência e os pontos da projeção no cenário desejável. Sistemas de valores voltados para a projeção de futuro da empresa seguem premissas tradicionais de mudanças e planejamento, conforme quadro 1.

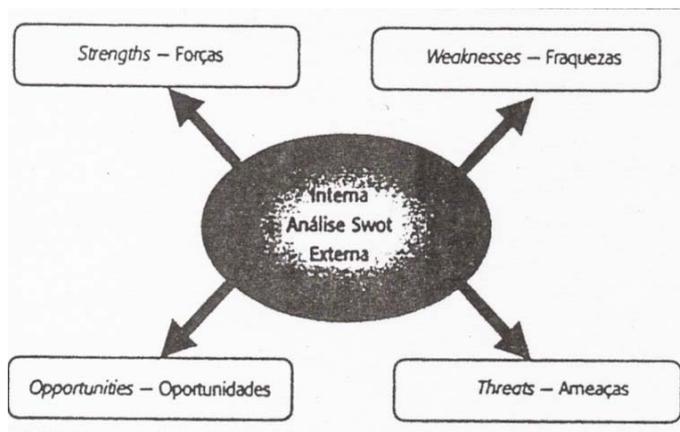
**Quadro 1:** Premissas Tradicionais

Sobre Mudança	Sobre Planejamento
Seguem regras bem conhecidas de causa e efeito	Periódico
Seguem tendências estabelecidas	Extensão de planos anteriores
Podem ser entendidas e previstas	Os planos são implementados como concebidos

Fonte: Torres, Cândida Maria. 2005

Outra técnica usada nessa escola é a curva de experiência desenvolvida pelo *Boston Consulting Group* (BCG), que prevê uma diminuição progressiva dos custos de um produto, a medida que se aumenta a produção.

Na década de 70, surgiu a escola do planejamento estratégico onde a estratégia era desenvolvida através de um pensamento estratégico usando a matriz SWOT, técnica desenvolvida em Harvard. Ela está relacionada à avaliação do ambiente interno da empresa, mediante a análise de suas forças e fraquezas, do ambiente externo, e de suas oportunidades e ameaças, conforme figura 2.



**Figura 1:** Análise SWOT **Fonte:** Kaplan e Norton 2004

Segundo essa escola, as estratégias eficazes derivam de um processo do pensamento humano rigidamente formulado, acreditando que tal processo deve ser aprendido formalmente, estabelecendo todas as decisões e operações da empresa. Cria-se o foco estratégico nas decisões empresariais com ênfase na eficiência e eficácia.

Os conceitos mais utilizados por essa escola são: pensamento estratégico, análise das mudanças do ambiente, análise dos recursos e competências. Tem como característica principal a recomendação que Thomas J. Watson, fundador da IBM, fazia em suas mensagens aos funcionários: “Pense”.

Segundo Mintzberg (1994), a grande falácia do planejamento estratégico, que assim como análise não é síntese, é que o planejamento estratégico nunca foi geração de estratégias. Na sua opinião essa escola deveria se chamar programação estratégica.

Já a Escola da Administração Estratégica mostra que a implementação era tão importante quanto a formulação das estratégias e destaca o lado descritivo do pensamento estratégico. Igor Ansoff destacou-se como um dos principais pensadores sobre o tema, para quem estratégia consiste num conjunto de regras e de decisões para orientar o conjunto de uma organização, sendo essa entendida como um processo sistemático para a tomada de decisões.

Considera que a essência da formulação de uma estratégia é relacionar a empresa ao seu meio ambiente e define apenas dois tipos de vantagens competitivas para as organizações: baixo custo e diferenciação. Porter (1998) identificou essas vantagens competitivas como as três estratégias genéricas de competição: diferenciação, custo mínimo e foco. Introduziu a cadeia de valor segundo a qual uma organização pode ser fragmentada em atividades primárias e de suporte.

Destaca-se nessa escola a análise da estrutura da indústria, estratégias competitivas, posições genéricas e identificáveis do mercado, mercado e o contexto econômico e altamente competitivo no qual as organizações obtêm margens de lucro baseadas no gerenciamento da cadeia de valor.

Durante os anos 90, a gestão estratégica passou a ser valorizada, pois não bastava apenas ter a sua estratégia definida, mas saber gerenciá-la. Com o surgimento da escola de gestão estratégica, foi dado um enfoque mais sistêmico ao processo de planejamento. Além de planejar estrategicamente era preciso organizar, dirigir, coordenar e controlar também estrategicamente.

A implementação da gestão estratégica proporcionou uma visão mais integrada e menos centralizada das funções administrativas. A definição de estratégia assume a forma de um processo de aprendizado ao longo do tempo. A gestão estratégica procurou dar um enfoque sistêmico às funções estratégicas para restabelecer o equilíbrio entre as demandas dos ambientes interno e externo, bem como a integração de todos os setores da organização.

Nessa escola, as funções são descritas segundo Torres et al (2005 p.25) da seguinte forma: a organização estratégica é um conjunto de atividades necessárias ao estabelecimento da estrutura formal de autoridade através da qual as subdivisões de trabalho são integradas e definidas; a coordenação estratégica tem a função de conjugar os esforços coletivos inerentes ao processo de gestão estratégica; a direção estratégica é a orientação das operações a serem executadas.

Essa é a fase de implementação do processo de gestão estratégica, cujas dificuldades principais são: variáveis incontroláveis do ambiente externo, problemas inesperados, inadequação dos sistemas de informação, menor disponibilidade de tempo, insuficiência de recursos financeiros e humanos, modificação das prioridades estratégicas durante o processo e a incompreensão das metas globais.

A implementação do plano estratégico não deve resumir-se a uma atividade subsequente ao planejamento, mas fazer parte do processo de gestão estratégica que envolve a concepção da organização, os sistemas de informação, a estruturação de equipes, programas de incentivo e os sistemas de controle. Como definição obtém-se:

- *Controle estratégico*, que visa identificar falhas, problemas e desvios do planejamento, afim de corrigi-los, procura fazer com que os resultados obtidos aproximem-se o tanto quanto possível dos resultados esperados.
- *Planejamento estratégico*, que estabelece um meio sistemático para a tomada de decisão, não é um fim em si mesmo, mas um meio para que a empresa possa atingir os seus objetivos.

De acordo com Torres et al (2005), a escola da Gestão Estratégica do novo milênio - Gestão Estratégica Competitiva - caracteriza-se por trazer novas contribuições para o pensamento estratégico. Tem como características principais:

- Atuação Global
- Pró-atividade e foco participativo
- Incentivo a criatividade
- Controle pelo BSC
- Organização em unidades de negócios (UEN)

- Ênfase em alianças
- Responsabilidade Social
- Aprendizagem contínua
- Definição das diretrizes estratégicas

Neste contexto, não se pode deixar de abordar a Escola do Aprendizado que define a formação da estratégia como um processo emergente, citada por Mintzberg (2000) que considera Phalahad e Hamel como seus mentores na década de 90.

De acordo com essa escola, as estratégias emergem quando as pessoas algumas vezes atuando individualmente, mas na maioria das vezes coletivamente aprendem a respeito de uma situação tanto quanto a capacidade de sua organização lidar com ela..

Existe a preocupação de se saber como as estratégias se formam, de fato, nas organizações, não como são formuladas. Kietchel (1984 p.8) chamou atenção de que somente 10% das estratégias formuladas chegam a ser implementadas (um número que Tom Peters considerou altamente inflacionado). Na visão dos autores citados, todo o fracasso de implementação também é, por definição, um fracasso de formulação.

O verdadeiro problema, porém, pode estar na separação entre formulação e implementação, na dissociação entre pensar e agir. Os pesquisadores da abordagem do aprendizado descobriram que quando surgia um redimensionamento estratégico importante, este raramente surgia de um esforço formal de planejamento.

Em vez disso, as estratégias se deviam a uma variedade de pequenas ações e decisões tomadas por todos os tipos de pessoas. Essas mudanças freqüentemente produziam grandes mudanças na direção. Ou seja, pessoas informadas em qualquer parte da organização, podem contribuir para o processo de estratégia. Em especial, entre os praticantes, é a visão de que a estratégia depende de aprendizado e este depende das capacidades.

Um estudo feito pelos autores Kaplan e Norton (2003) determinava que o problema existente na implantação de uma estratégia foi considerado pelos autores que “Na maioria dos casos, estimamos 70%- o verdadeiro problema não é má estratégia...é má execução.” Os autores verificaram em seus estudos as dificuldades encontradas na execução da estratégia que parte desde a formulação até a implementação da mesma.

Os autores desenvolveram um modelo para a implementação da estratégia nas organizações, que será apresentado e analisado no próximo item.

## **2.2- Modelo Kaplan e Norton**

A estratégia de uma organização descreve como ela pretende criar valor para seus acionistas, clientes ou cidadãos. O modelo BSC é uma ferramenta que “traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve como base para um sistema de medição e gestão estratégica”. (Kaplan e Norton 1997). Kaplan e Norton desenvolveram um trabalho com mais de 300 (trezentas) organizações, ajudando-as a desenvolver e a implementar o BSC. Constataram que o BSC é uma poderosa ferramenta gerencial. Ao projetar o BSC, a organização deve medir os poucos parâmetros críticos que representam sua estratégia para criação de valor a longo prazo. Eles observaram

que não existem duas organizações que pensem da mesma forma estrategicamente. Algumas descrevem pelo seu plano financeiro, outras com base em produtos ou clientes, outras pela qualidade, outras pelos recursos humanos ou aprendizado. Poucos tinham uma visão holística da organização (Kaplan e Norton 2004).

Os autores indicam que o sucesso da estratégia é baseado em cinco princípios.

Primeiro, as empresas traduzem a estratégia em termos operacionais. Segundo, elas vinculam e alinham a organização com a estratégia. Terceiro, elas transformam a estratégia em tarefa de todos. Quarto, elas aprendem e adaptam tornando a estratégia um processo contínuo. Finalmente, e o mais importante, os executivos mobilizam a organização, pela criação de um processo de mudança constante. O desdobramento e o aprendizado da estratégia da organização aparentemente seria uma coisa simples, mas não o é. Para os autores, o uso do BSC e do Mapa Estratégico são facilitadores na compreensão da estratégia.

### 2.2.1 Definindo o BSC

O BSC é uma sigla cujo significado corresponde a indicadores balanceados de desempenho. Essa metodologia pressupõe que a escolha dos indicadores para a gestão de uma empresa não deve se restringir à parte financeira, isso porque o somatório das pessoas, tecnologias e inovações, se bem aplicado aos processos internos das empresas, alavancará o desempenho esperado no mercado junto aos clientes e trará para a empresa os resultados financeiros esperados. Chama-se “criar valor com ativos intangíveis”.

O BSC permite através de uma visão integrada e balanceada descrever a estratégia em quatro perspectivas: financeira, clientes (mercadológica), processos internos e aprendizado e inovação. O modelo considera que:

- o desempenho financeiro é o critério definitivo do sucesso da organização;
- o sucesso com os clientes-alvo é o principal componente da melhora do desempenho financeiro;
- os processos internos criam e cumprem a proposição de valor para os clientes.
- os objetivos de aprendizado e crescimento descrevem como pessoas, tecnologia e clima organizacional (ativos intangíveis) se conjugam para sustentar a estratégia.
- os objetivos das quatro perspectivas interligam-se uns com os outros numa cadeia de relações causa e efeito.

O BSC não pode ser definido como:

- Um novo sistema de indicadores financeiros, porquê não se restringe ao controle financeiro. Ele é o equilíbrio entre todas as perspectivas sendo a perspectiva financeira o resultado das ações aplicadas em todas as outras perspectivas.
- Um sistema automático de informações: é mais amplo e tem a capacidade de dar as informações com a rapidez exigida pelo negócio, mas elas são decorrentes da integração de todas as áreas. O BSC é um sistema de gestão.
- Um sistema de gestão operacional: é basicamente estratégico e tem a função de ligar todas as áreas. Parte da formulação da estratégia para a implementação.
- Um formulador de estratégia.: é uma ferramenta que após a formulação, a estratégia auxilia na execução e implementação da mesma em todas as unidades da organização.
- Um projeto único e isolado nas empresas. O BSC é uma ferramenta que tem como base a integração dos projetos existentes e a relação de causa e efeito entre os

indicadores existentes e seus objetivos estratégicos, e deve estar relacionado a todas as áreas da organização.

Pesquisas recentes revelam que 50% das empresas da lista Fortune 1000 estão utilizando o BSC nos EUA e na Europa, entre 40 e 45%. No ano de 2001 o Comitê temático do PNQ -Prêmio Nacional da Qualidade - elegeu o BSC como uma ferramenta de gestão para excelência empresarial.

Assim sendo, o BSC tem se mostrado como uma ferramenta estratégica que pode ser aplicada amplamente e que, por isso, seus objetivos devem ser enfatizados.

### **2.2.2- O objetivo do BSC**

O processo de construção do BSC estimula um intenso diálogo na alta direção das empresas, criando alinhamento ao redor da estratégia, maior transparência e consenso em relação ao que é a estratégia, e como ela será atingida. A “organização orientada para a estratégia”, essência do BSC, pressupõe alinhamento e foco de toda a organização no alcance da estratégia.

Uma organização orientada para a estratégia, segundo Kaplan e Norton, tem a estratégia como o principal item da agenda organizacional, tratada como o foco. O BSC permite que as empresas descrevam e comuniquem a estratégia para toda a empresa. Todas as pessoas são mobilizadas para a atuação da estratégia. A organização orientada para a estratégia pressupõe alinhamento e foco de toda a organização no alcance da estratégia. Segundo Norton (2005), em seu depoimento no *site* da *Symnetic* e BSCOL conforme figura nº 2, as cinco etapas fundamentais para transformar-se em uma SFO – *Strategy-Focused Organization* (Organização Orientada para a Estratégia) são:

#### *Traduzir a estratégia*

Para que a estratégia seja executada com êxito, ela deve ser, primeiramente, traduzida em termos que a organização toda possa compreender. Kaplan e Norton citam a importância das organizações identificarem quais os principais objetivos a serem alcançados a médio e longo prazo, sob diversas perspectivas, alinhando-os em uma relação de causa e efeito, o que viabiliza uma melhor comunicação e acompanhamento. A forma de atuação abrange desde uma consultoria tradicional a ferramentas on-line ou treinamentos.

#### *Alinhar a organização*

Uma parte crítica para implementar a estratégia é alinhar a organização à nova estratégia. Em outras palavras, os objetivos definidos para a organização devem ser alinhados e desdobrados para as Áreas de Negócio, Áreas de Apoio e até aos principais parceiros de negócio. Além disso, deve-se analisar a aderência dos processos atuais a esses objetivos de médio e longo prazo, alinhando-os quando necessário.

#### *Fazer da estratégia um trabalho de todos*

Estratégia acontece na linha de frente, não na sala de reuniões. Comunicação, alinhamento de grupos e até de indivíduos, remuneração variável alinhada com o alcance dos objetivos estratégicos da organização e outros pontos intangíveis são críticos para o sucesso a longo prazo da estratégia.

#### *Fazer da estratégia um processo contínuo*

Contribui para alinhar o BSC aos outros Modelos de Gestão já existentes na empresa e ao Orçamento. Além disso, auxilia na implementação de soluções que automatizam os controles de uma organização focada para estratégia, assim como na condução de reuniões estratégicas que focam na discussão periódica do desempenho da estratégia.

#### *Mobilizar a liderança executiva*

No início de todo processo de mudança, é crítico que os executivos mobilizem a organização e comuniquem a necessidade da mudança e desenvolveram os Mapas Estratégicos que retratam a estratégia da organização, criando valor através dos ativos intangíveis.



**Figura 2-** As cinco etapas da metodologia BSC – **Fonte:** Herrero 2005 p.33

Já existem resultados satisfatórios de pesquisas e aplicações da metodologia em organizações de grande porte no Brasil.

### **2.2.3 O BSC no Brasil**

Conforme citado anteriormente, em estudo de experiências comparativas de implantação do Balanced Scorecard, no Brasil, em onze empresas que estão implantando ou adotaram o BSC, segundo Soares Júnior et al (2003) ressalta que o problema não se limita a implantação do BSC, e sim a escassez de estudos sobre a implantação de estratégias empresariais.

Kaplan e Norton apud Soares (2001 p.369) apresentam um levantamento dos três principais problemas existentes para as organizações focalizadas na estratégia.

- *Questões de transição:* Mudanças no controle e mudanças de liderança levam ao retrocesso das organizações
- *Questões de projeto :* a deficiência dos projetos, geralmente está associada à adoção de poucos ou um excesso *scorecards* . Normalmente em organizações onde os *scorecards* não contam a história da estratégia da organização.
- *Questões de processo:* eficiências nos processos organizacionais.Kaplan e Norton apontam como causas mais comuns a falta de comprometimento da alta administração;o envolvimento de poucas pessoas; o encastelamento do scorecard

no topo; os processos de desenvolvimento muito longos, o BSC como projeto de mensuração de ocasião única; o tratamento do BSC como projeto de área de sistema; processos de desenvolvimento muito longos, contratação de consultores inexperientes e a implementação do BSC apenas como fim de remuneração.

Nesse estudo, os autores concluíram que em relação ao princípio da tradução de estratégia em termos operacionais o uso do mapa estratégico e BSC tem se revelado um importante instrumento para o real entendimento e efetiva comunicação das estratégias das organizações.

Foi constatado que o uso das quatro perspectivas de Kaplan e Norton estão presentes em todas as organizações, mesmo em casos que houve a necessidade de acréscimos de perspectivas em função de necessidades do ambiente. Entre as quatro perspectivas estudadas a de processos emergiu como a mais trabalhosa para o estabelecimento de métricas, por ser a que se confunde mais entre o que é operacional e o que é estratégico. Ressalta também a importância das outras perspectivas para os resultados financeiros, entre elas, por exemplo, a de aprendizado e crescimento.

Também se verificou que as equipes demonstram no estágio inicial pouca confiança na adequação e efetividade dos indicadores escolhidos. No entanto, foi observado que na medida que o modelo de gestão traduz e comunica a estratégia da organização para os funcionários contribui para que cada área, unidade de negócio ou apoio e, até mesmo, cada funcionário, estejam mais conscientes do seu papel, facilitando os relacionamentos entre as áreas.

## **2.3 Ativos Intangíveis**

### **2.3.1 Definição**

O modelo Kaplan e Norton tem como preocupação a mensuração dos ativos intangíveis da empresa. Esse tema é descrito na perspectiva aprendizado e crescimento. Os ativos intangíveis são definidos como “*conhecimento existente na organização para criar vantagem diferencial ou capacidade dos empregados da empresa de satisfazerem as necessidades dos clientes.*” Norton e Kaplan (2004 p.207).

Na análise das perspectivas de vários mapas estratégicos, estes autores, encontraram como determinantes seis objetivos inseridos nos itens: capital humano, capital da informação e capital organizacional.

- *Capital Humano* são as competências estratégicas, as habilidades talentos e conhecimentos para a execução das atividades. O capital humano denota um recurso capaz de gerar um fluxo de benefícios mais valioso do que seus custos. Segundo Beatty (2005p.3) sob a perspectiva da empresa, o capital humano alcança seu valor mais alto quando esses benefícios assumem a forma de comportamentos relevantes para a execução da estratégia. As habilidades e os comportamentos dos empregados têm valor de mercado com base no que valem para outras empresas, mas seu valor estratégico decorre de sua contribuição para a execução da estratégia.

- *Capital da informação* são definidos como as informações estratégicas, a disponibilidade de sistemas de informação para suportar a estratégia, infra- estrutura e aplicativos de gestão do conhecimento

- *Capital Organizacional* está dividido em cultura, liderança, alinhamento e trabalho em equipe. A cultura da organização representa a conscientização e internalização da missão, da visão e dos valores comuns para a execução da estratégia. A liderança está voltada para a disponibilidade de líderes qualificados, em todos os níveis hierárquicos que impulsionam a execução da estratégia. O trabalho em equipe representa o compartilhamento dos conhecimentos e recursos das pessoas com potencial estratégico. O alinhamento da organização está focado no alinhamento das metas e incentivos com a estratégia em todos os níveis hierárquicos.

Os três itens acima mencionados são determinantes para o desenvolvimento do Mapa Estratégico e estão alocados na perspectiva aprendizado e sendo eles os impulsionadores das outras perspectivas, merecendo uma maior discussão.

### **2.3.2 A prontidão do Capital humano**

Esse indicador representa a disponibilidade de habilidades, talento e *Know-how* entre os empregados, tornando-os capazes de executar os processos internos críticos para o sucesso da estratégia. Esse processo começa com a identificação das competências necessárias para que se execute cada um dos processos críticos do mapa estratégico.

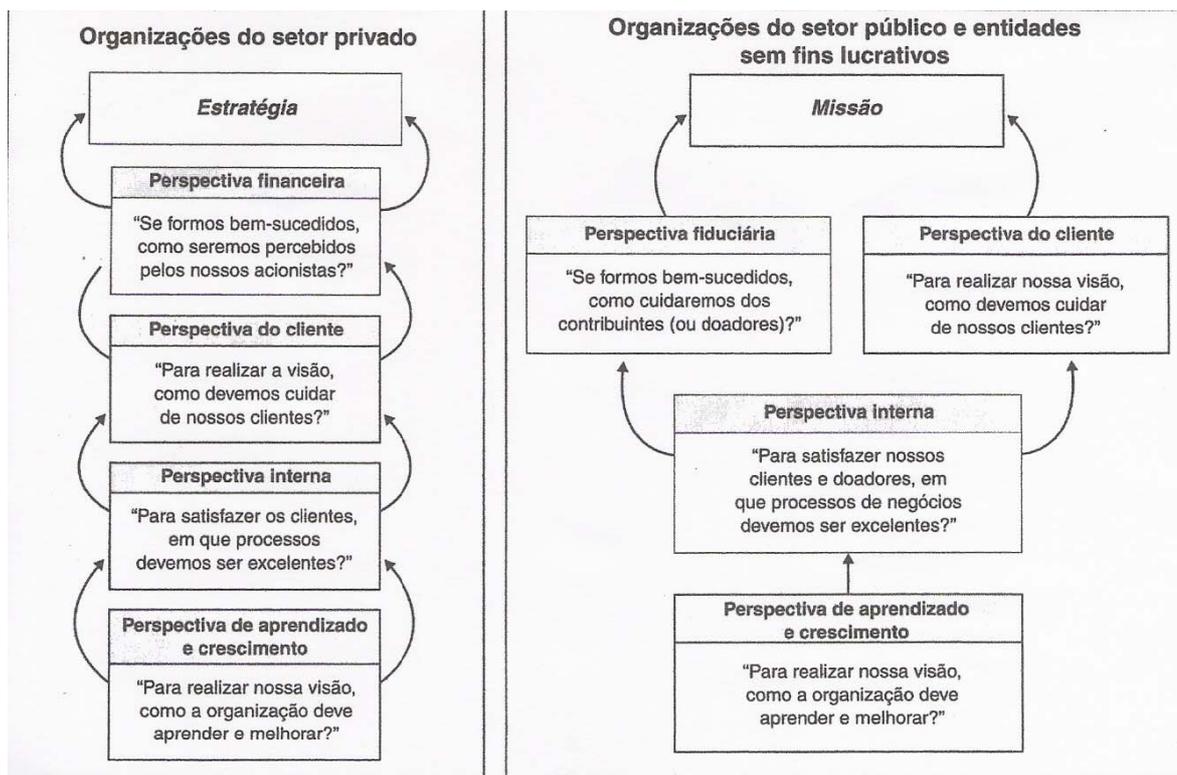
O processo de avaliação define as atuais capacidades da organização em cada função estratégica. A diferença entre as especificações e as capacidades disponíveis representa “uma lacuna de competência” que define a prontidão do capital humano da organização. Lacunas e funções referem-se às necessidades e recursos básicos da organização, outras exercem impacto muito mais intenso sobre a estratégia. Compete à gestão estratégica identificar e focalizar as poucas funções que exercem maior impacto sobre a estratégia.

O Mapa Estratégico identifica os poucos processos que imprimem diferenciação na estratégia, sendo assim, os executivos de RH podem desenvolver perfis de competências para as funções estratégicas e aplicar métodos de avaliação padronizados para medir a prontidão do capital humano e as lacunas das competências estratégicas. A prontidão pode ser demonstrada através de relatórios. O alinhamento da perspectiva aprendizado com a estratégia da empresa é muito importante para se atingir os resultados finais. Com esse alinhamento é possível direcionar os custos para os treinamentos realmente importantes para o atendimento da estratégia e dos objetivos estratégicos.

## **2.4 - Mapas Estratégicos**

### **2.4.1 – Definição**

O mapa estratégico descreve o modelo que mostra como a estratégia liga os ativos intangíveis aos processos que criam valor. Um mapa estratégico bem construído, conforme modelo representado pela Figura 4, deve mostrar os inter relacionamentos entre os processos internos da organização e os ativos intangíveis que criam vantagem competitiva sustentável.



**Figura 3.** Mapas estratégicos. O modelo simples da criação de valor

Fonte: Kaplan e Norton (2004) p.8

O Mapa Estratégico é apresentado pelos autores em quatro perspectivas:

- *Perspectiva financeira* - fornece a definição tangível de valor. Tem como objetivo descrever as conseqüências econômicas da estratégia bem sucedida- crescimento da receita e do lucro e aumento da produtividade. A estratégia equilibra forças contraditórias, longo prazo versus curto prazo.

Esta perspectiva está subdividida em: valor a longo prazo para os acionistas, estratégia de produtividade (melhorar a estrutura de custos e aumentar a utilização dos ativos) e estratégia de crescimento (expandir oportunidades de receita e aumentar o valor para os clientes).

- *Cliente* - Criar uma proposta de valor diferenciada e sustentável é a essência da estratégia. Está subdividida em atributos do produto/serviço (preço, qualidade, disponibilidade, seleção e funcionalidade) relacionamento (serviços e parcerias) e imagem (marca).

- *Processos internos* – os processos internos cumprem dois componentes vitais da estratégia da organização: (1) produzem e fornecem a proposição de valor para os clientes e (2) melhoram os processos e reduzem os custos para a dimensão produtividade da perspectiva financeira. Estão definidos em quatro: Processos de gestão operacional – são considerados os processos básicos do dia a dia, através dos quais as empresas produzem os atuais produtos e serviços entregando-os aos clientes; Gestão clientes – tem por finalidade ampliar e aprofundar os relacionamentos com os clientes-alvo. Através da seleção, conquista, retenção e aumento dos negócios com o cliente; Inovação – o processo de inovação desenvolvem novos produtos, processos e serviços em geral criando condições para que a empresa penetre em

novos mercados; regulatórios e sociais – esse processo ajuda as organizações a reter continuamente o direito de operar nas comunidades e nos países em que produzem e vendem.

- *Perspectiva de aprendizado e crescimento* - define os ativos intangíveis mais importantes para a estratégia. É nessa perspectiva que são identificados os cargos (capital humano), sistemas (capital da informação) e que tipo de clima (capital organizacional) são necessários para sustentar os processos internos de criação de valor.

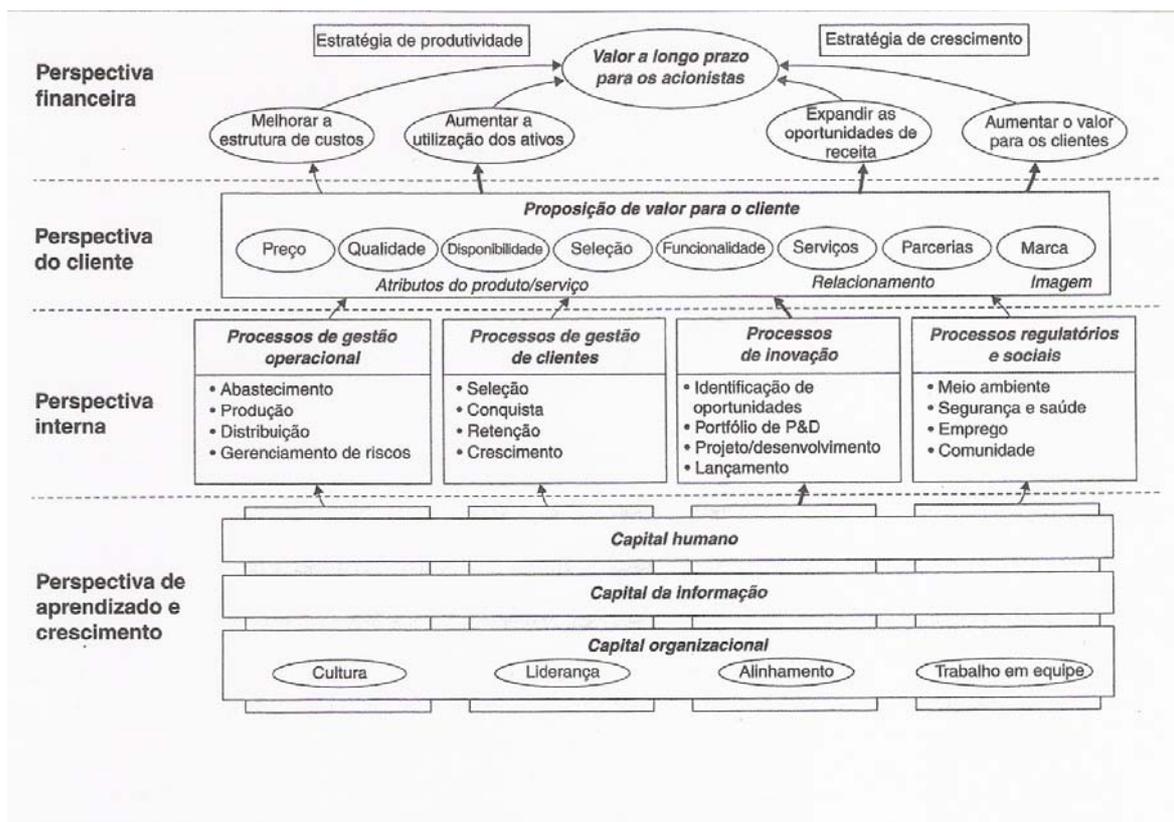
Para Herrero (2005), essa perspectiva também permite demonstrar a grande integração existente entre o Balanced Scorecard (BSC) e a gestão do conhecimento das empresas.

Conforme citado acima as três dimensões financeira, clientes e processos mostraram como os diferentes tipos de capital de uma empresa (capital financeiro e intelectual) se integram para criar vantagens diferenciadas para a empresa.

Kaplan e Norton apud Herrero (2005), na perspectiva de aprendizado é possível analisar o Capital Humano e sendo essa perspectiva que viabiliza os objetivos das demais perspectivas do BSC. O autor cita ainda que o valor de mercado de uma empresa é igual ao Capital Financeiro mais o Capital Intelectual.

Segundo Kaplan e Norton (2004), o Mapa descreve a lógica da estratégia, mostrando com clareza os objetivos dos processos internos críticos que criam valor e os ativos intangíveis necessários para respaldá-los. O BSC traduz os objetivos do mapa estratégico em indicadores e metas, mas não serão alcançados se não houver programas que criem condições para que isso aconteça.

O mapa estratégico é a representação visual da estratégia, mostrando em uma única página como os objetivos nas quatro perspectivas se integram ou se correlacionam. Ele ilustra as relações de causa e efeito que conectam os resultados almejados nas perspectivas cliente, financeira e dos processos internos. Além disso, ele identifica as competências específicas dos ativos intangíveis para o desempenho excepcional nos processos internos.



**Figura 4.** Mapas Estratégicos e a relação dos objetivos

Fonte: Kaplan e Norton 2004 p.11

Cada empresa pode adaptá-lo de acordo com seu conjunto específico de objetivo estratégico. Os objetivos das perspectivas são conectados uns com os outros numa relação de causa e efeito conforme Figura 5. Esse formato interligando as quatro perspectivas é a estrutura em torno da qual se desenha o mapa estratégico.

Com o mapa a organização esclarece como e para quem criará valor permitindo que cada ação tenha efeito sobre outra, e resultando no atendimento da estratégia definida pela organização. As conexões que se estabelecem entre as partes envolvidas permitem que os indicadores impactem diretamente sobre os objetivos estratégicos, facilitando as ações de correção e a visualização das soluções.

#### 2.4.2 O alinhamento

Através do Mapa estratégico, os grupos que gerenciam os ativos intangíveis tornam-se estreitamente alinhados com a estratégia da organização. Os ativos intangíveis criam valor no contexto da estratégia. Kaplan e Norton (2004) citam como exemplo o investimento de uma organização em treinamento.

Os autores citam que a definição do programa de criação de maior valor está diretamente relacionada a estratégia da empresa. Afirma ainda que o investimento no treinamento gera retorno muito alto quando voltados para a estratégia. O alinhamento da estratégia é o princípio dominante na criação de valor pelos ativos intangíveis. Devem também estar alinhados aos processos internos que criam valor.

#### 2.4.3 A integração

Segundo Kaplan e Norton (1994, p.205), as pessoas em departamentos separados recorrem a modelos funcionais dentro de suas especialidades como pontos de referência, sendo apenas benéfico para o desenvolvimento da excelência nos departamentos. Na prática as unidades buscam a excelência sem se integrarem umas com as outras, desenvolvendo-se soluções isoladas tanto tecnológicas como de treinamento com resultados decepcionantes. Nesses casos os investimentos com a tecnologia da informação não têm valor a não ser que sejam complementados com programas de treinamento e incentivo.

#### **2.4.4 Alinhando e integrando os ativos intangíveis**

O alinhamento e a integração promovem desenvolvimento de objetivos de capital humano e informação organizacional na perspectiva de aprendizado e conhecimento. Foi constatado pelos autores em pesquisas com profissionais de recursos humanos e de tecnologia da informação que apenas um terço das organizações apresentam forte alinhamento entre RH (recursos humanos), TI (tecnologia da informação) e estratégia da empresa. O mapa estratégico promove este alinhamento e a integração ao fornecer um ponto de referência comum para a estratégia da empresa. Os autores usam três técnicas para a construção de uma ponte entre os ativos intangíveis e o mapa estratégico. São elas: as funções estratégicas, portfólio de TI e a mudança dos valores culturais.

As funções estratégicas definem que para cada processo estratégico uma ou mais funções exercerão maior impacto sobre a estratégia. Identificando essas funções definindo suas competências e promovendo seu conhecimento acelera-se a realização dos resultados estratégicos.

Portfólio de TI (tecnologia da informação) para a implementação de cada processo estratégico. Sistemas e infra-estrutura específicos que devem receber prioridade na alocação de financiamento e de outros recursos.

A estratégia exige mudanças nos valores culturais, orientados tanto para dentro (trabalho em equipe) quanto para fora (foco nos clientes). Para sua realização a organização precisa contar com seu capital humano e a ter o controle sobre a disponibilidade existente.

#### **2.4.5 – O desdobramento da estratégia**

Como o propósito do BSC é descrever, mensurar e gerenciar a estratégia, seu desdobramento em todas as camadas permite que seus efeitos difundam-se por toda a organização. Para Dolon (2004) o desdobramento hierarquia abaixo significa sintonizar toda a organização com a estratégia. Abrange o desenvolvimento e alinhamento de cada *scorecard* com o de nível superior, por meio de objetivos estratégicos, indicadores, alvos e iniciativas que permitam monitorar as contribuições de cada unidade e de cada indivíduo para os objetivos gerais da organização. Representa um comprometimento da equipe, concentrando recursos e atividades na execução de prioridades mais amplas.

Cita ainda que o desdobramento é mais do que o exercício de comunicar a estratégia e tem como pré-requisitos para o desdobramento: a definição de uma agenda estratégica e a avaliação da atual estrutura organizacional.

A Definição de uma agenda estratégica ou arquitetura estratégica segundo os autores, é da competência do nível corporativo definir a agenda estratégica. A agenda descreve um conjunto de prioridades de alto nível que sinaliza as áreas críticas de alinhamento ao longo de toda a organização servindo de base para os *scorecards*. Afirma que todo o *scorecard* responde a pergunta: “como influencio ou contribuo para cada um desses temas amplos?”

Em relação a estratégia e a forma que será descrita dependerá provavelmente do tipo de organização. Uma unidade industrial, por exemplo, que possui controle sobre suas unidades de negócios tenderá a definir objetivos específicos dentro de cada tema.

A Avaliação atual da estrutura organizacional, envolve a análise do grau de adequação da atual estrutura organizacional para executar esses temas estratégicos básicos. Depois de adotar a agenda estratégica e de garantir que a estrutura organizacional é a melhor possível para a execução da estratégia, deve-se responder a duas perguntas básicas: Quais os indicadores a construir e até que nível desdobrar o BSC?

O BSC pode ser desdobrado em quatro níveis gerais: corporação, unidades de negócios ou serviços, divisões e departamentos, equipes e indivíduos. Em relação aos *scorecards* podem ser de cima para baixo, do meio para cima e para baixo ou de baixo para cima. Para Dolon (2004), os líderes precisam exercer um papel ativo e contínuo no empreendimento e não importando o nível em que tenha saído o BSC. As informações de tomada de decisão e análises devem fluir para ambas as direções. Conclui que não existe uma única maneira de promover o desdobramento na organização, sugere que deve ser usada a criatividade.

Kaplan e Norton (2004) enfatizam que o BSC é fundamentalmente um programa sobre aprendizado, comunicação e mudança. As novas informações geralmente induzem a novas decisões sobre as necessidades de mudanças.

## **2.5 Fatores Críticos de Sucesso**

Os fatores críticos de sucesso podem ser entendidos segundo Herrero ,(2005 p.60) como as competências, os conhecimentos e os ativos tangíveis e intangíveis que uma empresa precisa desenvolver para ser competitiva do ponto de vista financeiro. Cita que é uma importante fase do sistema de gestão baseado no Balanced Scorecard. Eles representam a ligação entre a estratégia e a definição dos objetivos da organização.

Neste contexto, reside a conexão entre BSC e aprendizado organizacional proposta na introdução deste trabalho.

## **2.6 Aprendizado Organizacional**

### **2.6.1 Definição**

Para Fleury , (2001) a aprendizagem organizacional bem sucedida depende da aquisição e assimilação de novas bases de conhecimento para as ações subseqüentes. Ghoshal apud Fleury (1987) atribui importância crítica para a diversidade das habilidades e da aprendizagem no enriquecimento da capacidade de sobrevivência da empresa:

*... a diversidade cria potencial para a aprendizagem. Ao explorar esse potencial, a organização deve considerar a aprendizagem como um objetivo explícito, e deve criar mecanismos e sistemas para tal aprendizagem ocorrer. Na ausência de intenção explícita e de mecanismos apropriados, o potencial de aprendizagem pode ser perdido (Ghoshal1987, p.432).*

A Fundação Nacional da Qualidade (2005) conceitua aprendizado organizacional como a busca e alcance de um novo nível de conhecimento por meio de experiência, avaliação, pesquisa, estudo, busca e compartilhamento de melhores práticas, levando à melhoria e inovação. Para Herrero (2005) a busca pela diferenciação, inovação, flexibilidade, agilidade, customização e pró-atividade dependem da aprendizagem organizacional. Assim como a formulação da estratégia está diretamente relacionada ao processo de aprendizagem. Na prática, o aprendizado deve ser uma intenção estratégica nas organizações e estar internalizado na cultura organizacional, tornando-se parte do trabalho diário em quaisquer de suas atividades, em todos os níveis da organização.

Já Garvin (Harvard, 1998) aborda que assim como ocorre com o aprendizado individual, o processo de aprendizado organizacional também tem quatro estágios: conscientização, compreensão, ação e análise.

No aprendizado organizacional, entretanto, esses estágios representam tarefas coletivas: criar uma conscientização compartilhada da necessidade de aprender, desenvolver uma compreensão comum do que precisa ser feito, iniciar ações alinhadas com a estratégia corporativa para melhorar o desempenho e conduzir análises conjuntas tirando conclusões. Essas atividades refletem o caráter singular da organização-aprendiz, na qual o conhecimento é gerado pelas pessoas que devem aplicá-lo e não por um grupo de elite composto por executivos seniores ou especialistas. Com frequência isso acontece pela importação de conhecimentos de outras empresas, no chamado *benchmarking*.

Para Robbins (2002), o aprendizado acontece todo o tempo e usa como definição para aprendizagem qualquer mudança relativamente permanente no comportamento, que ocorra como resultado de uma experiência. O autor cita que a aprendizagem é a mudança no comportamento, e que com essa definição não se observa pessoas aprendendo, podemos perceber mudanças ocorrendo mas não o aprendizado em si. Ele conclui que há o aprendizado quando o comportamento, a reação ou a resposta de um indivíduo, em consequência de uma experiência, são diferentes do que era antes.

Reafirma que o aprendizado acontece quando há mudanças nas ações, nos processos mentais ou nas atitudes de uma pessoa e, que quando não se reflete no comportamento não é aprendizado. Esse conceito é reforçado por Argyris e Schon (1978) Francini (2005) apud , que “ argumentam que aprendizagem só acontece quando novos conhecimentos são traduzidos em diferentes comportamentos que sejam replicados”.

Segundo Senge (1999 p.37), para muitas pessoas nas empresas, “aprendizagem” significa “treinamento” elas vêem a aprendizagem como algo supérfluo sem nenhum vínculo com os resultados do negócio. Nesse contexto a aprendizagem significa “absorver informações”- assistir palestras ou ler um texto sem relevância para o futuro que está sendo criado. O autor define a palavra aprendizado como uma palavra derivada do indo-europeu

que significa trilha ou sulco na terra. E afirma ainda que aprender significa aumentar sua capacidade através da experiência ganha por seguir uma trilha ou disciplina. A aprendizagem ocorre sempre com o tempo e em cenários reais e não em salas de aula ou sessões de treinamento. Considera que esse tipo de aprendizagem é difícil de controlar mas gera conhecimento que perdura e uma maior capacidade de ação eficaz em contextos relevantes para aquele que aprendeu. A chave é ver o aprendizado como inseparável do trabalho cotidiano.

Para Reponen (1998) existe uma grande lacuna nas metodologias e modelos no sentido de viabilizar a transposição de visões individuais ou de pequenos grupos para visões compartilhadas.

Francini (2005) apud Kolb define: “A aprendizagem é o processo em que o conhecimento é criado através da transformação da experiência”. E as duas partes da definição são importantes: o que as pessoas aprendem (Know-how) e como compreendem e aplicam esse conhecimento (Know-why). Já para Peter Senge (1990) as pessoas aprendem não porque são manipuladas mas porque querem e esse sistema está voltado para a natureza do ser humano.

## **2.6.2 As empresas que aprendem**

Uma organização que aprende segundo Robbins (2002 p.545) é aquela que desenvolve uma capacidade de mudar e se adaptar continuamente; completa que assim como as pessoas as organizações também podem aprender. Para o autor “todas as organizações aprendem, voluntariamente ou não. Esse é um requisito fundamental para sua existência sustentável”. Robbins apud Senge (1990) define cinco características comuns a uma organização que aprende : existe uma visão compartilhada, com a qual todos concordam, as pessoas abrem mão de suas velhas idéias e rotinas padronizadas que utilizam para solucionar problemas ou realizar seu trabalho, as pessoas pensam em todos os processos, atividades, funções organizacionais e interações com o ambiente como parte de um sistema de inter-relacionamentos, as pessoas se comunicam abertamente (vertical e horizontalmente), sem medo de críticas ou punições, as pessoas sublimam seus interesses pessoais e de seus departamentos fragmentados em prol do trabalho conjunto para alcançar a visão compartilhada da organização.

Uma organização que aprende sustenta a importância dos desacordos, da crítica construtiva e de outras formas de conflito funcional. O autor complementa que para transformar uma organização em uma organização que aprende é preciso estabelecer uma estratégia, replanejar a estrutura da organização e remodelar a cultura da organização.

Para tornar o aprendizado eficaz, o processo desde o início é acoplado a melhoria contínua. Depois de completar os estágios de conscientização, compreensão, ação e análise, ele acrescenta uma fase de reflexão independente e mais profunda sobre o que se passou, para chegar à melhoria contínua.

A reflexão revela oportunidades para aperfeiçoar os processos de aprendizado e acelerar sua capacidade de aprender, existem algumas maneiras para isso: tornando o ambiente externo mais saudável para o aprendizado, melhorando a infra-estrutura de aprendizado e aperfeiçoando o conhecimento e as habilidades de aprendizado das pessoas.

Um ambiente de aprendizado saudável compartilha certas características, como um excelente clima de trabalho em equipe e comunicação de primeira linha. (DAVID A GARVIN 1998).

Senge (1999) cita que existe um dilema essencial enfrentado pelas organizações em relação a aprendizagem :

*“Aprendemos melhor com a experiência , todavia nunca experimentamos diretamente as consequências de nossas decisões mais importantes.Quando nossas atitudes geram conseqüências que se estendem além do nosso horizonte torna-se impossível aprender com a experiência direta.”*

O autor aborda que nas organizações ou em decisões que não se tem a resposta direta normalmente em situações importantes não sofre as conseqüências da ação e assim não é possível aprender com a experiência direta conforme citado.O autor afirma ainda “o fato é que a organização só terá capacidade de aprender se os grupos forem capazes de aprender”.

Verifica-se que os mapas estratégicos induzem ao aprendizado em grupo, capacitando a empresa ao aprendizado. O crescimento e o resultado eficaz vêm do trabalho no grupo. A interligação das perspectivas e objetivos levam ao crescimento paralelo da organização, observa-se com isso algumas limitações e facilidades do aprendizado nas organizações.

### **2.6.3 Fatores Limitantes para o aprendizado**

Pesquisas recentes revelam que uma das maiores dificuldades enfrentada pelas organizações que buscam mudanças refere-se às resistências relacionadas com as questões de atitude e relacionamento no trabalho. A insegurança do indivíduo, a preocupação com o prejuízo pessoal e a crença de que a mudança não é do interesse da organização são as três principais razões da resistência do indivíduo à mudança. As pessoas na empresa devem se dar conta de que o conhecimento para se tornar fator de diferenciação deve crescer e isso só é possível com o compartilhamento. (GARVIN 1998).

Dentre os fatores limitantes cita: falta de incentivos para a troca de informações e de valorização deste procedimento, restrições quanto ao acesso de informações internamente ou limites quanto ao contato com o mercado, restrição cultural quanto às mudanças dos procedimentos e de reanálise dos processos.

A necessidade de atualizar, emendar e enviar “*feed back*” é fundamental para manter o nível de interesse e participação. Não há perspectivas de manterem as pessoas interessadas se elas não confiam nas informações ou se há falta de controle das informações.

### **2.6.4.Comunicação Organizacional**

Rego (1945) define que no processo comunicacional existem os aspectos condicionantes das fontes, ligados às áreas sociológicas e antropológicas, que são os codificadores, os decodificadores e os receptores. Estes fatores, em uma visão simplista, estão à disposição das organizações para o ordenamento e cumprimento de metas e objetivos.

Na evolução de um mercado, cada vez mais competitivo e em constante evolução, os fatores associados a este ambiente o tornam cada vez mais complexo. Dentro deste cenário podemos citar o aumento de níveis de complexidade dos produtos, a emergência e o avanço das tecnologias gerenciais, as mudanças nas demandas de mercado e um aumento no nível de consciência do consumidor. Neste contexto o lançamento e desenvolvimento de produtos para atender essas mudanças são um permanente desafio ligado a qualquer empresa. E assim, estas

se tornam cada vez mais carentes de novos processos e produtos para atender às novas demandas. A partir desta perspectiva a criação de um ambiente de aprendizagem se torna necessário, que permita a inovação, o fluxo e o compartilhamento de informações e conhecimentos entre as atividades de uma organização. (ESTEVEZ, 2001).

A comunicação empresarial atua em uma concepção moderna, em vários níveis do aprendizado organizacional e possui um papel importante na administração do ambiente organizacional, contribuindo para análise dos planos da organização, identificando melhorias e oportunidades para os negócios (Magalhães, 2001). Minotto (2001) concorda com Magalhães e ainda propõe uma abordagem de comunicação organizacional como uma alavanca da estratégia empresarial e fator determinante do sucesso ou insucesso desta, funcionando muito além de um meio, veículo ou instrumento de informar, divulgar ou formar.

Magalhães (2001) reforça a comunicação empresarial como ferramenta estratégica, suporte da administração para todas as atividades da empresa. Também é a maior aliada das atividades de marketing e de recursos humanos, quando trabalha profissionalmente valores como missão, visão, valor, identidade, parceria, cooperação interpúblico e interempresa, e cidadania empresarial.

### **2.6.5 A Tecnologia da Informação como Fator de Apoio**

As organizações vêm enfrentando um ambiente extremamente competitivo, inseridas em uma sociedade profundamente afetada pelos novos paradigmas introduzidos pela chamada sociedade da informação. A nova realidade provoca uma reorganização intensa da sociedade, gerando modificações nas organizações (TASCOTT, 1997).

Para continuarem crescendo, ou até mesmo para continuarem sobrevivendo, elas necessitam mudar, inevitavelmente, pois os paradigmas políticos, econômicos e sociais estão mudando e os modelos atuais de organização empresarial estão sendo fortemente questionados. Neste novo contexto, o papel da Tecnologia da Informação (TI) torna-se relevante. Sua efetiva utilização pelas organizações tem sido considerada crucial para sua sobrevivência e estratégia competitiva (PORTER, 1995). Em virtude desta importância e do elevado investimento necessário para incorporar as novas tecnologias, as organizações devem procurar um máximo de garantias para viabilizar seu uso com sucesso.

No momento atual, para garantir uma boa posição no mercado as organizações dependem de sua capacidade de criar aplicações computacionais eficientes, e isso requer mais do que ferramentas para projetar e construir programas e sistemas. São necessárias metodologias de planejamento estratégico de sistemas de informações (SI), que aproveitem as tecnologias e ferramentas, visando desenvolver a criatividade e o conhecimento dos usuários (TORRES, 1994; WARD E GRIFFITHS, 1996).

Tradicionalmente as metodologias de planejamento de uso dos recursos de computação têm sido orientadas para a prospecção dos processos básicos da organização, centrando suas atenções sobre os sistemas de informação tradicionais e de suporte administrativo. Isto decorre das principais deficiências das metodologias existentes, quais sejam: falta de uma abordagem sistemática para a orientação estratégica do uso das tecnologias da informação; falta de integração entre as abordagens estratégica, funcional e operacional; excessiva orientação para processos e funções, para dentro da organização (TORRES, 1994).

A aprendizagem é um novo e crítico conceito no desenvolvimento de estratégias de sistemas de informação. A idéia básica está centrada na disciplina apresentada por Senge (1990), visando a formação de uma visão compartilhada no tocante a como usar a nova tecnologia. Grande gama de modelos e métodos tem sido desenvolvida para a área de Sistemas de Informação, tendo por objetivo aproximar a área de negócios da Tecnologia da Informação. Diferentes métodos buscam formular estratégias de atuação na área, mas não atuam mais do que como suporte às atividades meio das organizações.

A formulação estratégica vigente é um processo mental, que direciona um conjunto de objetivos para as áreas operacionais. Com base na metodologia apresentada e os fatores determinantes para a implementação da estratégia, o estudo em pauta apresenta nos resultados questões direcionadas ao aprendizado, níveis hierárquicos que foram efetivamente inseridos no processo e o mapa estratégico com a função de facilitador.

### 3. METODOLOGIA

Este capítulo aborda a metodologia empregada para examinar o problema da pesquisa. São apresentados o método e os critérios adotados para legitimar esse estudo, com resultados, cientificamente validados, para uma posterior argumentação.

#### 3.1 Delineamento da pesquisa

O delineamento da pesquisa é uma descrição simplificada da forma como o estudo foi conduzido. A palavra metodologia, segundo Richardson (1999), distingue-se da palavra método, apesar de muitas vezes serem confundidas. Metodologia tem origem na palavra grega *méthodos* (caminho para chegar a um objetivo) + *logos* (conhecimento). Considera que a metodologia é um conjunto de regras estabelecidas para o método científico como: a necessidade de observar, de formular hipóteses, a elaborar de instrumentos.

Para Vergara (2003) o leitor deve ser informado sobre o tipo de pesquisa que será realizada, sua conceituação e justificativa à luz da investigação específica. Esta autora considera que são dois os critérios básicos para uma pesquisa: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, essa pesquisa é aplicada e exploratória. Considerada *aplicada* porque tem como objetivo identificar ações e métodos para o desdobramento da estratégia e as relações com a mesma e de que forma as ações foram implementadas. Segundo Vergara a pesquisa aplicada é motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos ou não, tendo portanto finalidade prática.

Quanto aos meios de investigação a presente pesquisa é bibliográfica e de campo. Pesquisa *Bibliográfica* desenvolvida com base em material publicado em livros, revistas e relatos da organização. Pesquisa *de campo* com visitas a organização e levantamento do material necessário para o desenvolvimento do trabalho.

Para Yin (2005 p. 33), o estudo de caso é apenas uma das muitas formas de se fazer pesquisas em ciências sociais. Ele define que o estudo de caso é uma investigação empírica que :

*“Investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”*

O estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas da vida real tais como ciclos de vida, processos organizacionais (Yin,2005). O autor complementa os estudos explanatórios com dois outros tipos de estudos: exploratório e descritivo.

Para esse trabalho voltado para ao estudo de uma organização e seus processos no desdobramento da estratégia a opção foi pelo estudo de caso exploratório, pois se pretende obter mais informações acerca do assunto abordado, além de gerar informações para estudos futuros.

Dentre os seis tipos de evidências citadas por Yin foram usadas documentação, entrevistas e questionários.

- Documentação – A documentação, pela sua própria característica, é uma importante fonte de dados e nela as informações podem tomar diversas formas como cartas, memorandos, agendas, atas de reuniões, documentos administrativos, estudos formais, avaliações de plantas e artigos da mídia. O uso da documentação deve ser cuidadoso pois, segundo YIN (1989), eles não podem ser aceitos como registros literais e precisos dos eventos ocorridos e seu uso deve ser planejado para que sirva para corroborar e aumentar as evidências vindas de outras fontes.

Nesse estudo foram utilizados materiais de reunião como modelo da construção do mapa estratégico e suas etapas, bem como outros registros escritos, material de treinamento e documentos da consultoria externa aplicados na organização. Foram coletadas em visitas a organização e contato com o RH, com o grupo de sistema de gestão que após apresentação do caso da organização repassou o material necessário e com o consultor. Todo o material disponibilizado para consulta e para a estruturação do estudo de caso e levantamento de dados para os questionários.

- Entrevistas – Esta é uma das fontes de dados mais importantes para os estudos de caso. A entrevista, dentro da metodologia do Estudo de Caso, pode assumir várias formas: entrevista de Natureza Aberta-Fechada - onde o investigador pode solicitar aos respondentes-chave a apresentação de fatos e de suas opiniões a eles relacionados; entrevista Focada - onde o respondente é entrevistado por um curto período de tempo e pode assumir um caráter aberto-fechado ou se tornar conversacional, mas o investigador deve preferencialmente seguir as perguntas estabelecidas no protocolo da pesquisa; entrevista do tipo *Survey* - que implicam em questões e respostas mais estruturadas.

As entrevistas, nesse estudo, constituíram-se de natureza focada, realizadas com os profissionais das empresas e consultor externo. As entrevistas foram tanto individuais como em grupo em reunião, no próprio local, com caráter informal. A finalidade das entrevistas era a definição conjunta dos pontos determinantes para a construção do Mapa Estratégico.

- Questionários – o questionário, segundo Vergara (2003 p.55), caracteriza-se por uma série de questões apresentadas por escrito. Podendo ser aberto, pouco ou não estruturado ou fechado, estruturado. No aberto as respostas são livres e no fechado o respondente faz escolhas. Podem ser enviados pelo correio ou por e-mail.

Os questionários aplicados nesse estudo de caso foram fechados e estruturados com três tipos de questões e algumas perguntas específicas para os níveis hierárquicos dos facilitadores e gestores. Nesse caso os questionários foram repassados e respondidos e-mails. O critério utilizado foi o grau de envolvimento no processo e treinamento sendo considerado na seleção o nível hierárquico e pesquisas qualitativas através das entrevistas e contatos pessoais nas visitas de campo

Através de questionários aplicados com perguntas abertas e fechadas, dentro do universo de 200(duzentas) pessoas foram escolhidas 80(oitenta) para serem feitas pesquisas quantitativas

### **3.2 Etapas do estudo de caso**

A pesquisa foi delineada seguindo os procedimentos de Yin (2005) fazendo-se, quando necessário, adaptações para melhor aplicação do contexto. A pesquisa foi delineada respeitando as seguintes etapas:

1. Revisão da teoria
2. Levantamento de documentação para suporte do estudo de caso
3. Entrevistas com os responsáveis da implantação do BSC
4. Definição das amostras para aplicação dos questionários e análise das questões
5. Coletas de dados
6. Análise dos resultados e conclusões.

Os três níveis hierárquicos da organização que efetivamente participaram das etapas constituíram o universo da pesquisa totalizando 200 pessoas. A amostra considerada para aplicação dos questionários foi estimada em 40 % do total da indicação feita pela organização.

### **3.3. Universo e amostragem**

Buscou-se na seleção das pessoas que efetivamente estavam envolvidas e tinham conhecimento de todas as etapas da implantação do BSC. Todos os entrevistados foram escolhidos por serem formadores de opinião dentro da organização e por terem participado dos treinamentos e da montagem do mapa estratégico. Os nomes dos funcionários, assim como o nome da organização, não podem ser citados para uso, conforme diretriz da organização, por essa razão usou-se a titulação para a identificação dos cargos.

- Consultor: contratado para a implementação do Mapa Estratégico na organização e responsável pela aplicação do *Performance Model*, método criado para a mesma, exclusivo para a organização.
- Chefe do Grupo de Sistema de Gestão : responsável pela montagem do mapa e das decisões junto à direção e gestores para o desdobramento da estratégia. Foi ativo em todo o processo.
- Assistente do Grupo de Sistema de Gestão: Participou das duas etapas do processo, na primeira versão do mapa em 2002 e na 2ª etapa em 2004.

### **3.4 Coleta de dados**

Os instrumentos usados para a coleta de dados foram entrevistas, documentos, questionários e observação direta. Os primeiros instrumentos utilizados foram a visita de campo e análise de documentação que segundo (Yin 2005) desempenham um papel explícito em qualquer coleta de dados, ao se realizar um estudo de caso. A utilidade mais importante dos documentos é corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes.

A preferência da documentação foi por dados que estivessem relacionados ao Mapa estratégico e aos treinamentos realizados para o sucesso do mesmo. O acompanhamento do RH facilitou em grande parte o entendimento da documentação.

A aplicação das entrevistas, considerada por Yin (2005), como uma das mais importantes fontes de informação para um estudo de caso foram feitas de forma espontânea, não seguindo um programa formal. Elas foram úteis para esclarecimento das etapas, basicamente o “como” e o “porquê” do caso em questão. Foram divididas em duas etapas sendo a primeira com o consultor para abordar o *Performance Model* aplicado pelo mesmo na organização e a segunda com o grupo de sistema de gestão para a conclusão da fase pós-implantação e o conhecimento do Mapa já em funcionamento na organização.

O tempo estimado para cada entrevista oscilou entre 40 a 60 minutos. Dentre os assuntos tratados procurou-se conhecer o máximo possível do “como fazer da organização” em relação ao desdobramento da estratégia, da montagem do Mapa estratégico e do uso da metodologia de Kaplan e Norton que rege esse estudo. Foram observadas ainda as etapas de treinamento das equipes para atingir esse fim.

Nos casos de visita e manuseio das documentações foi considerada a *observação direta* para comprovar o método usado na organização. As visitas foram feitas durante o ano de 2004 e 2005, num total de quatro.

Após as entrevistas foram aplicados *questionários*, que segundo Vergara (2003) etapa que se caracteriza por questões apresentadas ao respondente, por escrito. Define que o mesmo pode ser aberto, pouco ou não estruturado ou fechado. Cita ainda que não pode ter mais do que três tipos de questões para não confundir o respondente, apesar de às vezes ficar meio limitador.

Os questionários aplicados foram de perguntas abertas e fechadas. O meio para a aplicação foi o eletrônico acompanhado pelos responsáveis pelo sistema de gestão e enviados para os níveis dos gestores, facilitadores e operadores. O modelo e as questões utilizadas no questionário encontra-se no tópico nº Apêndice I e II- Questionário de gestores e facilitadores.

### **3.5 Análise dos dados**

Neste estudo de caso, a análise dos dados quantitativos foi feita pelo levantamento dos dados na própria empresa através de questionários enviados por meio eletrônico e apresentados em forma de gráfico. Em relação às perguntas abertas foram feitas análises qualitativas.

### **3.6 Limitações do método**

O estudo de caso segundo Yin (2005p.29) possui suas limitações em relação ao rigor das pesquisas e pode fornecer pouca base à pesquisa partindo do princípio que parte de um caso apenas. O estudo em questão teve como dificuldades principais : a coleta de informações através dos questionários, a própria documentação que por motivo de controle e segurança da organização não puderam muitas vezes estar disponíveis e o acesso ao nível organizacional impossibilitando o levantamento de dados nesse e a aplicação da pesquisa nesse nível hierárquico.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Este capítulo apresenta os resultados dos questionários distribuídos nos níveis hierárquicos e entrevistas individuais. A organização está hierarquicamente organizada em: direção, gestores, facilitadores e operadores.

O questionário considerou para efeito de avaliação gestores e direção como do mesmo grupo. Essa orientação foi dada pela própria organização. O grupo dos facilitadores foi avaliado separadamente. O grupo dos operadores não teve participação nos treinamentos para a construção do Mapa Estratégico.

### **4.1 O Estudo de caso**

#### **4.1.1 A organização**

A organização tem mais de 30 anos de existência e ocupa uma posição de destaque entre as siderúrgicas nacionais conforme dados cedidos pela organização. Sua força de trabalho é em torno de 1800 colaboradores próprios. Possui certificações ISO : ISO 9002:1994, ISO 9001:2000 e ISO 14001:2003 e participação no Prêmio Nacional da Qualidade o que demonstra a cultura da excelência na gestão .

A organização tem como missão “uma organização empresarial focada em siderurgia, com a missão de satisfazer as necessidades dos clientes e de criar valor para os acionistas, comprometidos com a realização das pessoas e com o desenvolvimento sustentado da sociedade.”

Esta organização possui características de uma organização da escola da gestão estratégica do novo milênio, dentre elas ser inovadora e trazer novas contribuições para o pensamento estratégico. Possui como incentivo a criatividade, disponibilizando sempre treinamentos, possui a mais de um ano o seu controle pelo Balanced Scorecard, com unidades de negócios já definidas e aprendizagem contínua, adotando o modelo de organizações que aprendem, ou seja, levam seus os grupos a aprenderem.

Algumas dessas características específicas da gestão estratégica do novo milênio já eram encontradas no ambiente organizacional como responsabilidade social, diretrizes definidas, antes da implantação do BSC. A organização preza por uma cultura da qualidade há vários anos facilitando inclusive a implantação do BSC, citada pelo consultor e pelo grupo do sistema de gestão e observado pelo pesquisador.

A decisão de utilizar o BSC partiu da matriz da organização. Com as participações no Prêmio Nacional da Qualidade -PNQ em 2002 houve a necessidade de buscar a integração dos indicadores por exigência dos critérios da Fundação do Prêmio Nacional da Qualidade. Além disso o ambiente organizacional e a cultura da qualidade já eram um facilitador para a implantação da metodologia do BSC.

O BSC chegou na organização em meados de 2003. O mapa estratégico foi customizado a luz de um Mapa Estratégico de referência para todas as Unidades Industriais (UIS) e contou com a contribuição do Diretor , dos Gestores e dos líderes do Sistema de

Gestão que através de entrevistas individuais elaboraram o Mapa estratégico da mesma com seus objetivos e suas perspectivas.

A partir de maio de 2004 a organização iniciou um projeto de refinamento e, principalmente de aprofundamento do seu painel de desempenho, composto de objetivos, indicadores, metas e projetos estratégicos. O refinamento e aprofundamento foram necessários pois o Mapa Estratégico estava funcionando como um painel de controle e necessitava interagir com toda a organização. Para esse trabalho a partir de 2004 a organização contou com o apoio de uma consultoria que auxiliou em todas as etapas do processo, participando ativamente das reuniões de áreas.

O projeto foi dividido em cinco etapas: definição de Fatores críticos de sucesso e tudo que estava englobado; análise de Suficiência e identificação de Projetos e Ics (índices de controles); validação de ajustes dos objetivos e indicadores estratégicos; construção do Modelo de Gerenciamento Estratégico; apoio na implementação do primeiro ciclo de Gerenciamento Estratégico. O detalhamento de cada etapa está descrito abaixo.

A etapa 1 trata da definição de (fatores críticos de sucesso) FCS e respectivos englobas<sup>(1)</sup> objetivando aprofundar o entendimento e o consenso do Time (força de trabalho) a respeito de cada objetivo estratégico e de sua descrição via identificação das condições mínimas necessárias que viabilizem cada objetivo. Foi formalizado, com as unidades e o grupo responsável pelo desdobramento da estratégia, o entendimento dos detalhes contemplados por cada FCS, chamado os “Englobas”. Estes detalhes servem como referência para a posterior análise de suficiência dos FCS. Essa análise determinava o que cada área poderia realmente contribuir para a realização dos objetivos definidos pela estratégia. Vale ressaltar que a definição dos FCS definidos por áreas foi fator determinante para o sucesso da implantação do Mapa da organização.

A etapa 2, análise de suficiência e identificação de projetos e ICs (índices de controles) objetivou o preenchimento de cada análise de suficiência dos FCS pelas áreas. A equipe responsável pelo sistema de gestão e os gestores de área realizaram uma análise de como cada área, naquele momento atendia aos FCS associados aos objetivos estratégicos nos quais havia contribuição da área via seus projetos /planos de ação e processos/rotinas existentes. Assim, definiu-se o diagnóstico do grau de atendimento (suficiência) de cada FCS pertinentes cada área específica. Ainda foram definidos os índices de controles pertinentes à medição dos FCS.

A etapa 3, validação de ajustes a objetivos e indicadores estratégicos teve como intuito promover a revisão e posterior validação dos objetivos (incluindo suas descrições) e indicadores estratégicos pelas diversas equipes definidas na etapa 1 à luz da definição dos FCS e respectivos “Englobas” já que estes possibilitaram um aprofundamento e enriquecimento do entendimento de cada objetivo estratégico. Desta forma o Mapa Estratégico e os indicadores associados aos objetivos passam a explicitar de forma mais clara, os pontos de vista do time da organização conferindo ao BSC uma maior customização, e conseqüentemente maior alinhamento entre objetivos e indicadores estratégicos.

A etapa 4, construção do modelo de gerenciamento estratégico da organização e visou a realização do diagnóstico da estrutura de Gestão existente antes do início do Projeto, seguida da aplicação da metodologia dos FCS, sempre junto à equipe, em conjunto com

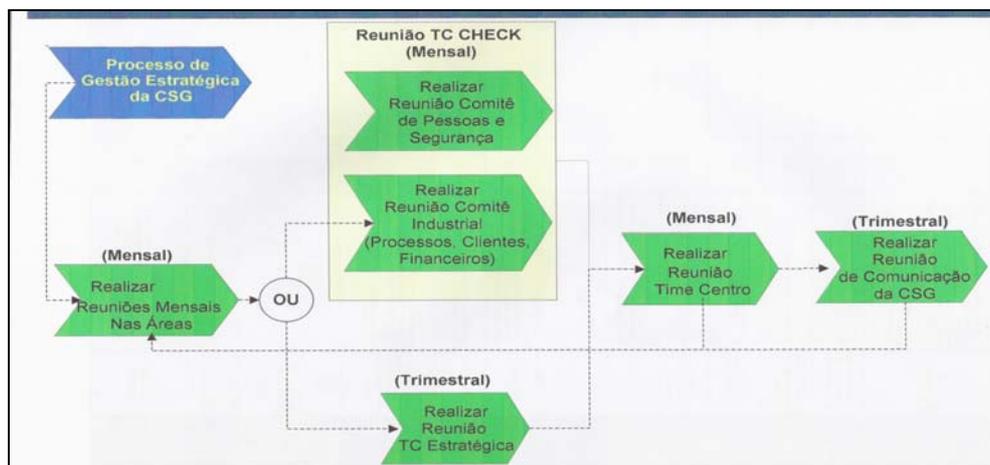
---

<sup>(1)</sup> Englobas: termo criado pela organização para designar tudo que está relacionado ao Fator crítico de sucesso específico para cada unidade ou objetivo estratégico proposto.

estruturação das reuniões em nível de time e de áreas. Inclui a revisão e validação dos objetivos e indicadores estratégicos da organização. Esta etapa abrange todas as etapas anteriores, por se tratar de um processo contínuo de ajustes e de construção, seguido da respectiva validação.

A etapa 5, apoio na implementação do primeiro ciclo de gerenciamento estratégico objetivou a implementação do novo modelo de gerenciamento Estratégico, a partir da preparação, realização e consolidação das diversas reuniões em nível UI (unidades industriais), áreas e células.

Essas cinco etapas objetivaram a implantação do novo modelo de Gestão Estratégica, contemplando reuniões externas e reuniões internas, nos níveis UI, áreas e células. Os escopos de cada reunião foram devidamente definidos, e com papéis e responsabilidades identificados. O fluxo das reuniões foi sempre mapeado e, desta forma, definiria como o conteúdo de cada reunião iria alimentar as reuniões de níveis superiores como demonstrado na figura 5 a seguir relacionada. As reuniões acontecem mensalmente nas áreas, os objetivos a serem tratados são levantados pelo sistema de gestão e validados pelo diretor e repassados as áreas que levam para as reuniões as soluções sobre os objetivos a serem tratados. As reuniões são formadas por ciclos mensais e um ciclo completo a cada três meses.

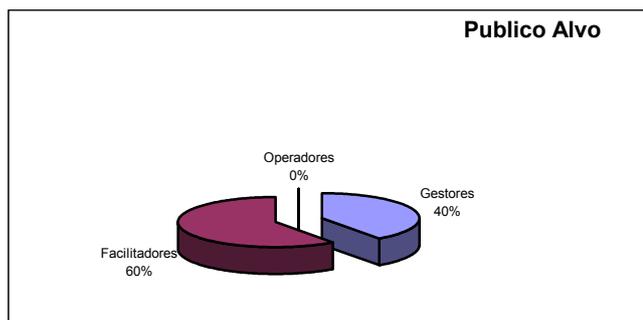


**Figura 5** :Fluxo do Processo de gestão da estratégia **Fonte:** empresa

Todas essas etapas foram acompanhadas pelo Diretor, pelo consultor contratado para auxiliar na implantação do BSC e um membro do sistema de gestão.

#### 4.2 - Resultados dos questionários:

A análise dos questionários levou em consideração as respostas dos níveis hierárquicos da organização sendo considerados : Gestores (sistema de gestão, gerentes e diretores), facilitadores e operadores. A Figura 6 , mostra que o público alvo foi composto de 60% de facilitadores e 40% de gestores. Os operadores não foram submetidos aos questionários propostos. A análise dos resultados dos questionários respondidos, foi feita em três etapas.



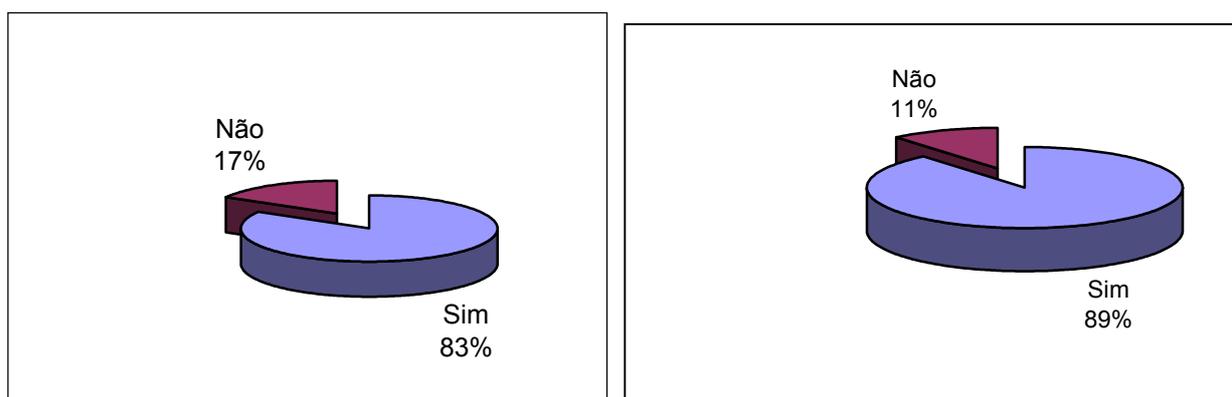
**Figura 6** –Resultados do público alvo

### Etapa 1

A 1ª etapa tem por objetivo reunir perguntas em comum dos Gestores e Facilitadores referente aos questionários 01 e 02 conforme os questionários apresentados no Apêndice I e II.

Em relação à participação dos gestores e facilitadores no desenvolvimento do Mapa Estratégico foi observado dos questionários respondidos, conforme figuras 7 e 8, que 83% do total dos gestores tiveram participação no desenvolvimento do Mapa Estratégico e apenas 17% citaram a não participação. Em relação ao número dos Facilitadores o índice de participação foi de 89% e apenas 11% responderam que não participaram do desenvolvimento do Mapa Estratégico da Organização. Diante dos dados analisados houve uma preocupação da organização em disseminar a estratégia para sua equipe.

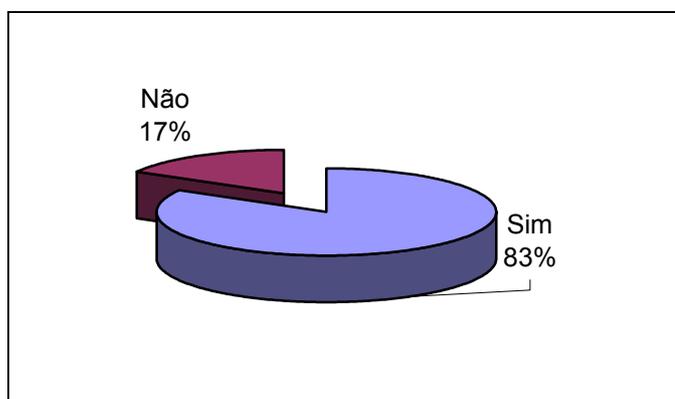
A elaboração do Mapa Estratégico passou a ter a contribuição da maioria dos líderes, facilitando o seu acesso e possibilitando um maior conhecimento da estratégia da organização. A organização está no primeiro ano da construção do seu Mapa é importante e determinante o apoio da liderança para a evolução do processo de construção do mapa.



**Figura 8** –Resultados de participação dos facilitadores

Em relação à participação em treinamentos para o conhecimento da metodologia BSC para o desdobramento da estratégia a questão apresentou um resultado semelhante ao da questão anterior, em que nem todos os gestores participaram dos treinamentos sobre o BSC (83% dos gestores tiveram efetiva participação e 13% disseram que não participaram). Conforme o gráfico abaixo o percentual de participação é bem superior ao percentual da não

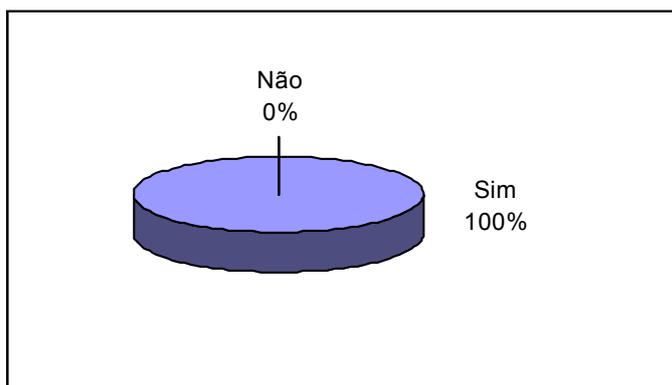
participação. Apresenta um envolvimento da força de trabalho e um comprometimento da organização com a implementação da metodologia.



**Figura. 9-** Participação em treinamentos

Vale a pena ressaltar que, segundo Kaplan e Norton, o desdobramento e o aprendizado da estratégia seria uma coisa simples mas não o é. Por isso, o acompanhamento da direção e do sistema de gestão se torna tão importante para o alinhamento e para a tradução da estratégia para os níveis hierárquicos subsequentes. Em relação ao acompanhamento da direção e do sistema de gestão na organização conforme figura 10 fica claramente exposto a participação de 100% dos líderes entre gestores e facilitadores mostrando que houve um total acompanhamento da direção da organização, o que comprova o comprometimento dos líderes na implementação da metodologia.

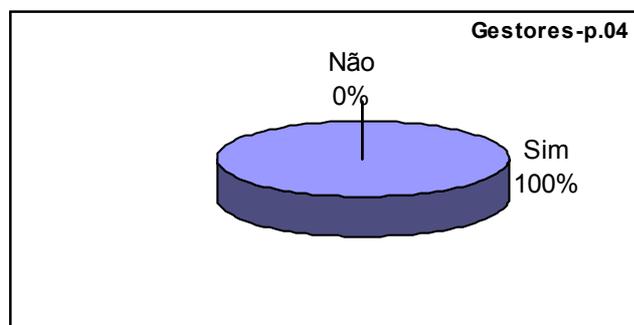
A participação da direção se deu nas reuniões com os grupos de gestão e com os grupos multidisciplinares formado pelos líderes de cada unidade de negócio. Nas entrevistas com o consultor e com o sistema de gestão comprova-se a participação ativa da direção da organização.



**Figura 10 –** Resultados de participação da direção

Em relação à melhoria de resultados percebemos que do escopo analisado 100% dos gestores como mostra a Figura 11, sentiram uma melhora nos resultados da organização com o desdobramento da estratégia.

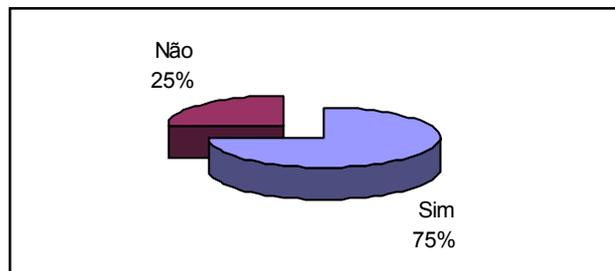
A metodologia tem por fim melhorar o resultado da organização conforme observado pelos gestores. Parte-se do princípio que a priorização dos projetos, citada pelos integrantes do sistema de gestão, ou seja, as escolhas vinculadas ao que está definido na estratégia e a definição dos Fatores críticos de sucesso são determinantes para a melhora do resultado.



**Figura11** – Resultado melhoras na organização

Em relação à melhoria do resultado do trabalho individualizado, o percentual encontrado foi de 75% e 25% não sentiram melhoras nos resultados relativo a seu trabalho após o uso do Mapa Estratégico conforme a figura 12.

Esse fato pode estar relacionado ao acúmulo de trabalho causado na implantação da metodologia e da elaboração do Mapa Estratégico com treinamentos e reuniões uma mudança excessiva da rotina.



**Figura 12** – Resultado melhoras no trabalho

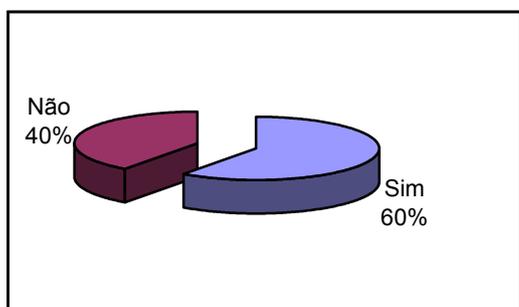
Por ser de grande importância o papel da liderança no desdobramento da estratégia e no acompanhamento do processo de construção do mapa, verifica-se a necessidade de se debater mais sobre esse item.

Os gestores e facilitadores comportaram-se de maneira diferente nas suas respostas segundo as figuras 13 e 14. Os valores retratam que 60% dos gestores observaram um interesse da liderança em repassar a estratégia para todos da organização e 40 % não perceberam esse interesse.

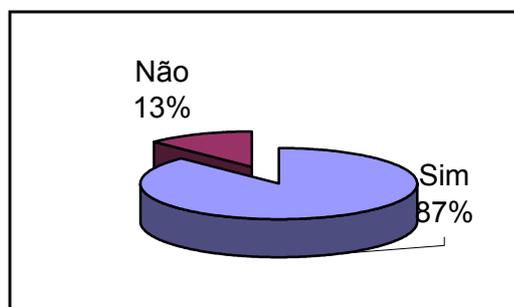
Vale observar, que em relação aos facilitadores, o índice foi bem maior, em que 87% concordam que houve interesse da liderança em repassar a estratégia da organização enquanto apenas 13 % não observaram o interesse da mesma.

Pode-se ressaltar ainda, que considerando níveis hierárquicos diferentes, observa-se um maior comprometimento da liderança em relação aos facilitadores.

Já em relação aos gestores nota-se um maior descontentamento em relação à liderança, que tem como causa desse item está a dificuldade encontrada dos facilitadores para repassar a estratégia. Conforme citado anteriormente, no questionário 2 (Apêndice II), 13% demonstraram dificuldades em repassar a estratégia aos seus subordinados.

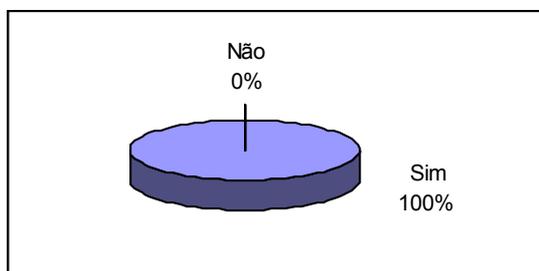


**Figura 13** – Resultado sobre a liderança (gestores)

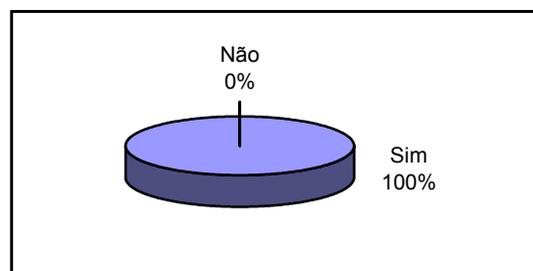


**Figura 14** - Resultado sobre liderança (facilitadores)

A informatização é considerada um fator de apoio para a implantação da metodologia em questão, considerando a necessidade de integração entre as unidades, os objetivos estratégicos e os indicadores. Não há dúvidas que está enfatizado em todos os níveis o uso da tecnologia da informação para o levantamento dos resultados. O percentual encontrado foi de 100% nas Figuras 15 e 16 tanto para os facilitadores quanto para os gestores quando questionados sobre o uso de planilhas ou sistemas informatizados para levantamento dos resultados.

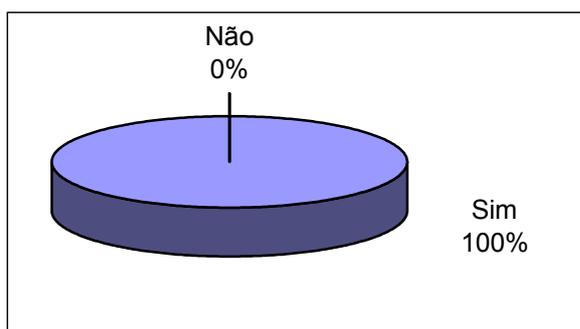


**Figura 15** – Resultado sistemas de informação gestores

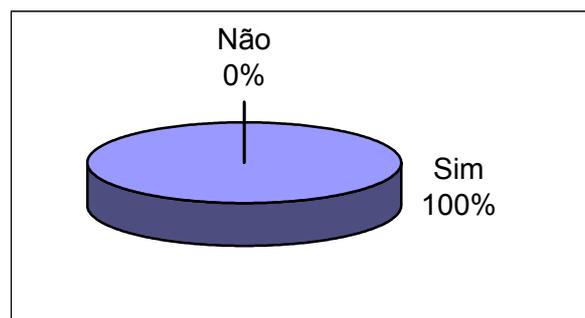


**Figura 16** – Resultado sistemas de informação facilitadores

Em relação ao uso do Mapa Estratégico como facilitador para o conhecimento da estratégia e dos objetivos cumpriu a sua finalidade. Segundo as figuras 17 e 18, tornou-se um facilitador no entendimento da estratégia em toda a organização. O Mapa Estratégico tem como uma das principais funções traduzir de forma simplificada toda a estratégia da organização.



**Figura 17** – Resultado relativo ao uso do Mapa-gestores



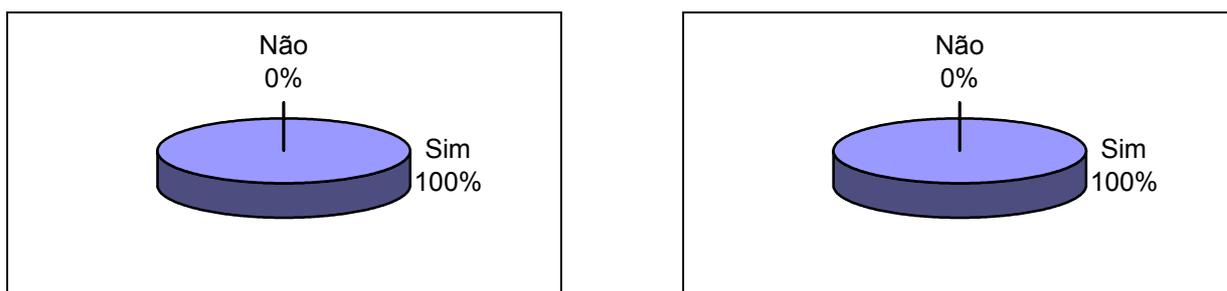
**Figura 18**– Resultado relativo ao uso do Mapa - Facilitadores

Cem por cento dos gestores e facilitadores confirmam a importância dos fatores críticos de sucesso para o direcionamento no desenvolvimento dos resultados da metodologia conforme Figura 19 e 20.

É importante lembrar que a organização baseou-se no “*Performance Model*”, para o desdobramento da estratégia. A *Performance Model* é um modelo construído para a organização que se baseia no uso dos Fatores Críticos de Sucesso para a construção do mapa estratégico.

Os Fatores Críticos de Sucesso -FCS- são condições mínimas necessárias para o atendimento do objetivo estratégico. O resultado de um percentual de 100%, mostra a importância dada pelos gestores e facilitadores aos FCS e como foi determinante para o sucesso do uso da ferramenta BSC.

Segundo o consultor responsável pelo apoio da implantação do BSC e no acompanhamento do treinamento das 200 pessoas da organização o uso do “*Performance Model*”, usado apenas nesta unidade do Grupo, foi um dos motivos do sucesso e do dinamismo do Mapa em todo as áreas.



**Figura 20**– Resultado Fatores Críticos de Sucesso Facilitadores

comportam, os gestores e facilitadores. Esses dados são comprovados, com as entrevistas informais, tanto com o consultor como o grupo de gestão, que apresenta dados de reuniões com as unidades de negócios existentes e o consultor afirma que houve a presença sempre de uma equipe multidisciplinar. Observa-se, por esse modelo proposto que a continuidade da disseminação da metodologia parece ter sucesso no futuro.

## **Etapa 2 – Gestores e facilitadores**

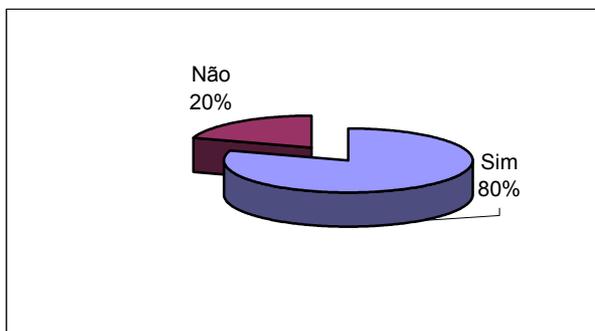
Na etapa 2, foram avaliadas as questões específicas para os gestores e facilitadores relacionadas aos questionários 1 e 2 respectivamente .

### **Pelos gestores**

Fica claro, nessa questão e na figura 21, a importância do aprendizado da metodologia em todos os níveis da organização. Os dados mostram que 80% dos gestores concordam que a metodologia deve ser aprendida em todos os níveis e apenas 20% discordam. Verificamos a aplicação do aprendizado nas reuniões, nas equipes de treinamento e no acompanhamento do consultor. Esse resultado confirma um dos cinco princípios de uma organização focada na

estratégia que é traduzir a estratégia para a organização, ou seja, torná-la operacional. Na prática, essa necessidade foi sentida pelos gestores para dar continuidade à implantação da metodologia e o desdobramento da estratégia .

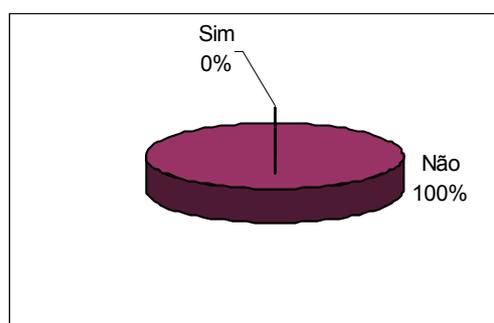
O aprendizado da metodologia por todos reforça o objetivo do BSC de permitir o alinhamento e foco de toda a organização no alcance da estratégia. Os funcionários de todos os níveis devem ter consciência de como contribuem para os objetivos gerais da organização.



**Figura 21** – Resultado de Aprendizado

Embora na questão anterior, tenha sido observada a importância dada pela organização e pelos autores, da necessidade de toda a força de trabalho ter conhecimento da metodologia e da estratégia, verificou-se que a organização em questão, não optou por essa forma de implementação. Conforme verificado na análise do gráfico abaixo, figura 22, 100% dos gestores afirmam que não foi envolvida toda a força de trabalho.

O nível de desdobramento que a organização irá fazer, depende da sua decisão, podendo optar pela forma que melhor se adapte ao seu sistema e nesse caso a opção foi em não colocar toda a força de trabalho nos treinamentos, e sim deixar o nível operacional sob cuidado dos facilitadores e gestores de área que multiplicavam as informações e orientavam sobre os indicadores que deviam ser levantados.



**Figura 22** – Resultado de treinamentos

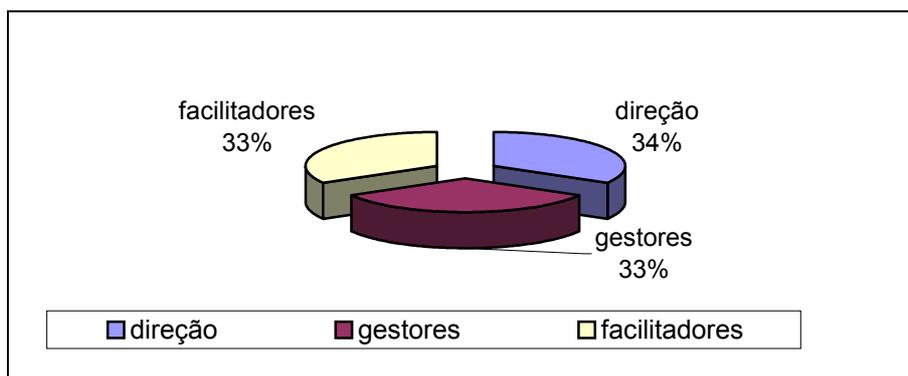
Na figura 23, observa-se que a organização priorizou a direção, os gestores e os facilitadores efetivamente como a força de trabalho para o aprendizado da metodologia e desdobramento da estratégia. A direção representou um percentual de 34% do total, os gestores e facilitadores 33% cada um.

No total de 200 pessoas treinadas optou-se pelos líderes não incluindo apenas o nível operacional. Quando questionados em entrevistas, tanto o consultor como o grupo de gestão

sobre o porquê da não inclusão do nível operacional, foi alegada a falta de preparo dos mesmos para a compreensão da metodologia já que são pessoas de formação mais limitada.

Para não afastá-los do processo o facilitador e gestor de área ficaram responsáveis pela definição dos indicadores que estão relacionados aos objetivos da estratégia. Os facilitadores funcionaram como multiplicadores para cada unidade de negócio de sua responsabilidade. O processo de desdobramento em si não apresentou prejuízo com a não inclusão do nível operacional. Conforme citado anteriormente, a decisão pela extensão e pela profundidade do desdobramento não é tão simples, ficando a cargo da organização e de sua estratégia.

Segundo Donlon (2005), algumas organizações costumam usar nos níveis mais baixos ou nas suas unidades de negócios modelos mais simplificados para enfatizar os objetivos estratégicos, como nesse caso. A organização em estudo optou por esse método, inclusive esse método, que tende a levar menos tempo do que os modelos complexos. Conforme observamos a organização conseguiu em um prazo de quatro meses o treinamento da força de trabalho que auxiliaria na construção do Mapa Estratégico. E, aproximadamente um ano, para construir o Mapa Estratégico e torná-lo operacional desde sua decisão, de implantar a ferramenta BSC.

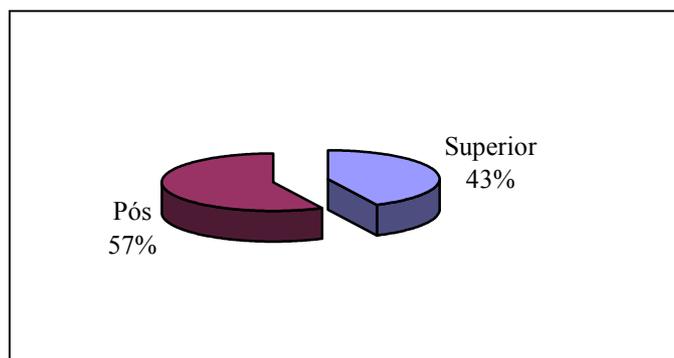


**Figura 23** –Níveis hierárquicos que usam o Mapa Estratégico

### **Pelos facilitadores**

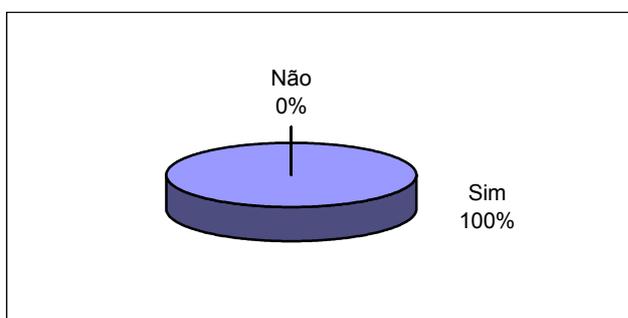
Em relação ao nível de escolaridade dos facilitadores, observamos que 57% são pós-graduados e 43% tem nível superior (figura 24) o que auxilia no aprendizado da metodologia. Os dados confirmam o citado na questão anterior de não ter sido incluído o nível operacional e sim terem sido usado os facilitadores que lidam diretamente com o nível operacional para serem multiplicadores da metodologia e na escolha de *scorecards*.

Ressalta-se que uma das dificuldades encontradas é o entendimento e a definição dos itens de controle diretamente ligados a esses objetivos, que quando não bem conduzido pode haver falha nos indicadores levantados.



**Figura 24** -Formação da Força de Trabalho

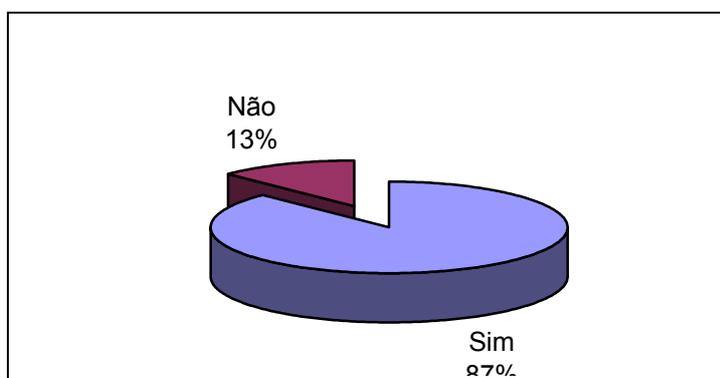
Está claro que todos os facilitadores conforme figura 26 tem conhecimento do Mapa Estratégico. O percentual encontrado de 100%, não deixa dúvidas que a comunicação nesse item foi bem conduzida.



**Figura 25** - Resultado de conhecimento

Em relação a se tornarem multiplicadores os dados abaixo demonstram que 87% dos facilitadores se sentiram em condições de repassar a metodologia em sua área de negócio e 13% não se consideraram aptos para desempenhar o mesmo papel.

Observou-se na questão anterior que todos tinham conhecimento do BSC, sem terem necessariamente um domínio sobre o assunto. Já nessa questão, figura 26, que trata do repasse para os subordinados os facilitadores não apresentam a mesma segurança.

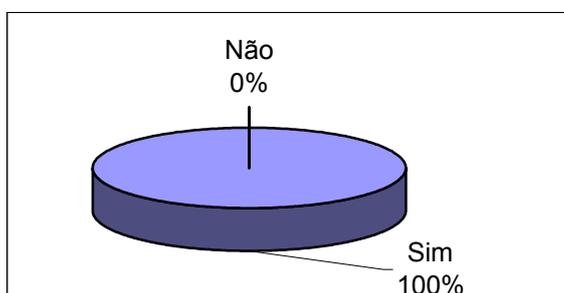


**Figura 26** – Resultado sobre o BSC –balanced scorecard

Conforme as respostas das questões anteriores respondidas, os facilitadores tiveram treinamento, fizeram parte da construção do Mapa e do desdobramento da estratégia e da análise também da análise de suficiência dos seus Fatores Críticos de Sucesso sempre direcionados a estratégia da organização.

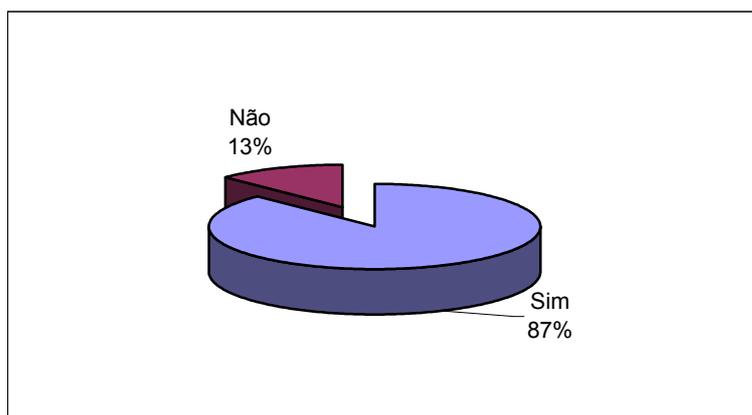
Na figura 27, a organização possui a força de trabalho com conhecimento necessário para o desdobramento em sua unidade de negócio, 100% dos facilitadores, têm conhecimento dos objetivos estratégicos da sua unidade.

A organização faz reuniões mensais com cada área e a pauta é baseada nos objetivos estratégicos e nos *scorecards* dos pontos críticos a serem melhorados. Normalmente os próprios facilitadores trazem o levantamento dos pontos críticos e sugerem os projetos necessários nas reuniões com os gestores da área, direção e sistema de gestão.



**Figura 27-** Grau de conhecimento sobre os Objetivos Estratégicos

Em relação a construção de indicadores, a maioria dos facilitadores ou melhor 87% se sentem capazes de definir indicadores da sua área que afetam diretamente a estratégia da organização conforme a figura 28 acima. Somente 13% não se sentiram preparados para desempenhar essa atividade.



**Figura 28 –** Resultado de Indicadores

Ao final desta etapa, tanto os gestores como os facilitadores já se encontram em um momento mais avançado de conhecimento sobre o BSC e seu Mapa Estratégico. Observam-se dificuldades como a relação entre os indicadores, principalmente as relações de causa e efeito e a definição dos Fatores Críticos de Sucesso. Nota-se que já há avanços no conhecimento de todos os níveis mas ainda há uma necessidade de intensificar os treinamentos.

A organização, conforme citado pelo grupo de sistema de gestão, acompanha esta implementação através do monitoramento dos indicadores e inserindo o Mapa Estratégico nas reuniões mensais com as equipes multidisciplinares.

### Etapa 03

Na 3ª etapa são avaliadas as perguntas abertas e em escala para os gestores e facilitadores.

#### Pelos Gestores

Nota-se na figura 29 que 70% observaram um peso grande dado a perspectiva de aprendizado divididos em 40% peso 4 e 30% optaram pelo peso 3. E 30% do total não observaram que foi dada uma importância a essa perspectiva. Esses dados confirmam a aplicação da metodologia de Kaplan e Norton pela organização.

Nota-se a preocupação da organização na própria construção de seu Mapa Estratégico, colocando como base à perspectiva aprendizado, pois dela depende o aprendizado e o novo conhecimento da organização. É nela que está o capital humano com suas habilidades para a transformação e inovação da organização nesse novo momento.

O alinhamento dos investimentos em Recursos Humanos com a estratégia da organização é feito através do profissional de RH. É nesta perspectiva que os executivos precisam identificar a infra-estrutura que irá viabilizar o crescimento sustentado da empresa a longo prazo.

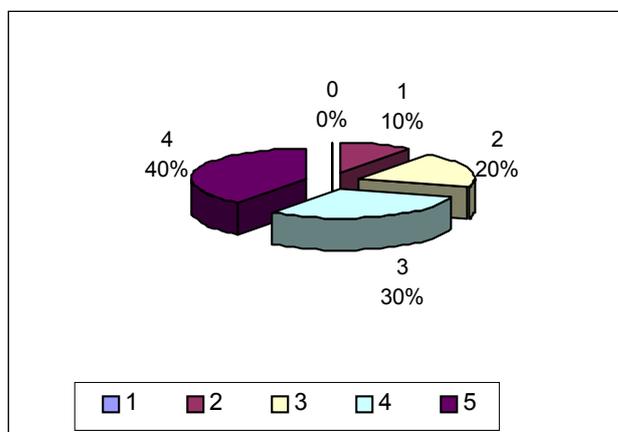
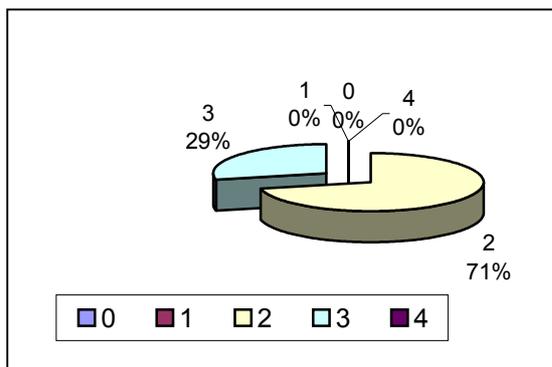


Figura 29 – Resultado Perspectiva Aprendizado

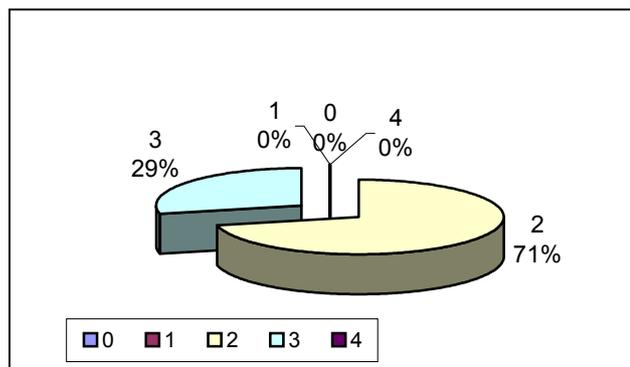
Em relação à comunicação conforme dados na figura 30 e 31, 80% dos gestores acreditam que na escala de 1 a 4 a importância dada a comunicação foi nível 3 e 20% consideram que foi nível 2. Já em relação aos facilitadores 71% consideraram a importância dada a comunicação nível 2 e 29% consideraram nível 3.

Segundo o consultor, a comunicação é a chave para o desdobramento da estratégia e da metodologia segundo o consultor. Ele acredita que é um dos pontos mais críticos em uma implementação, sendo difícil transmitir aos vários níveis o que se quer e que seja realmente entendido o que se está propondo. Como a metodologia do BSC e a formação do Mapa dependem da integração das áreas com a estratégia é imprescindível que haja uma boa comunicação entre as partes.

Os índices acima mencionados demonstram que o nível hierárquico mais distante da direção sentiu uma menor importância na comunicação.

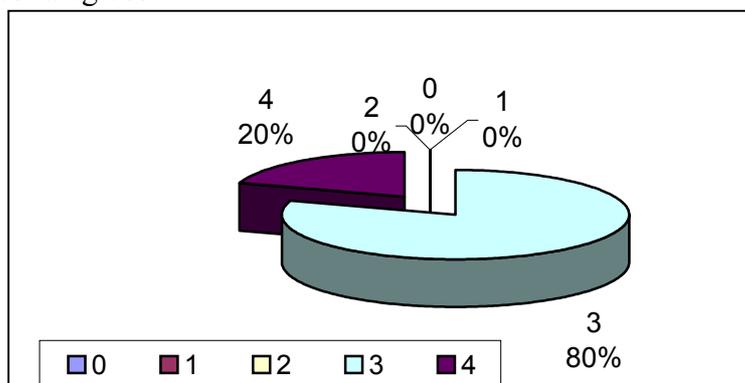


**Figura 30** – Importância da comunicação no processo de aprendizagem



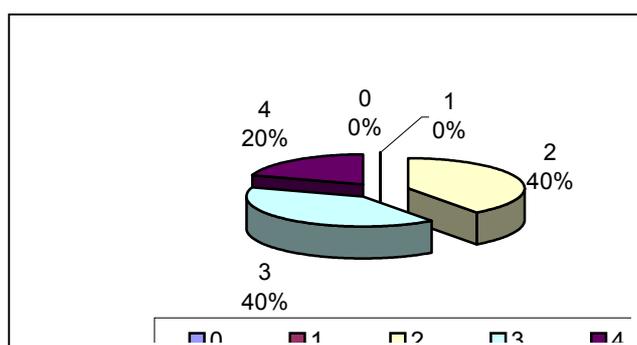
**Figura 31** – Comunicação usada para disseminação da metodologia BSC

Segundos os índices mencionados, Figura 32, 80% dos gestores consideraram nível 3 a importância dada aos fatores críticos de sucesso e 20% avaliaram como nível 4. Conforme abordamos anteriormente a base do desdobramento da estratégia da organização foi através do uso dos Fatores Críticos de Sucesso. A organização repassou as unidades de negócio os objetivos estratégicos e fez a análise de suficiência da área, que representava o quanto aquela unidade poderia colaborar para atingir os resultados esperados pela organização em relação aos objetivos estratégicos.



**Figura 32** – Resultado Fatores Críticos de Sucesso

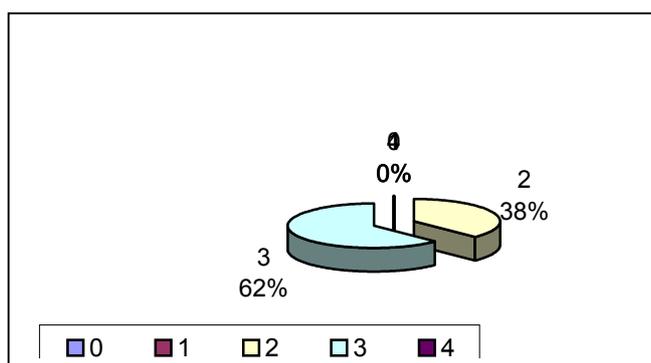
Em relação à satisfação do Mapa Estratégico, 60% dos gestores encontram-se nos níveis 3 e 4 e 40% no nível 2 o que demonstra um índice alto de satisfação com a metodologia.



**Figura 33** – Grau de satisfação com relação ao Mapa Estratégico

Em relação ao conhecimento do BSC, 62% dos facilitadores considerou nível 3 e 38% nível 2, conforme a figura 34 apresentada. Demonstra um alto índice de conhecimento no nível dos facilitadores, apesar da comunicação não ter sido avaliada de forma muito positiva.

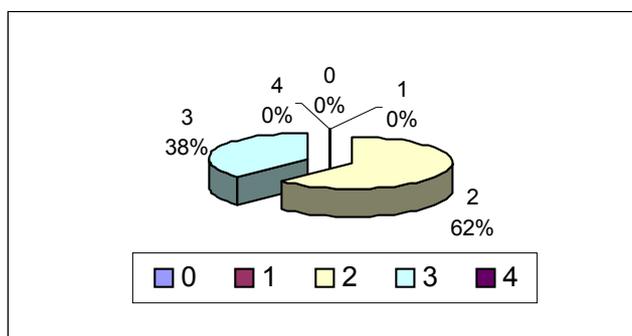
Podemos deduzir que esse índice é resultado dos treinamentos e das reuniões sistemáticas com o grupo de gestão que acontecem mensalmente e que o índice de 38% confirma a dificuldade citada anteriormente nas relações de causa e efeito e no repasse para os seus subordinados.



**Figura 34** – Resultado do Conhecimento do BSC

Em relação ao Mapa Estratégico da organização, como demonstra a figura 35, 62% considerou ter conhecimento do Mapa em nível 3 e 38% em nível 2.

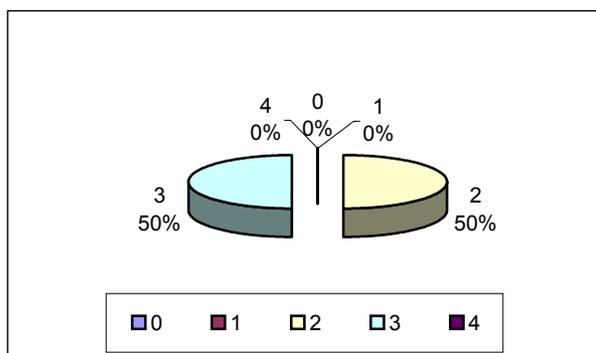
Totalizando 100% que tem o conhecimento do Mapa Estratégico da organização, ficando claro que a organização teve a preocupação na disseminação e que está atingindo o seu objetivo



**Figura 35** – Conhecimento dos facilitadores sobre o Mapa Estratégico

Essa questão apresenta, como resultado conforme mostra a Figura 36, que nem todos estão completamente adaptados a essa nova metodologia. Os índices demonstram que 50% consideraram nível 3 e 50% nível 2. Esse processo é um processo demorado de aprendizado e

mudanças. O Mapa tornou-se dinâmico a partir de 2005, apesar de que a construção do mesmo tenha sido durante o ano de 2004.

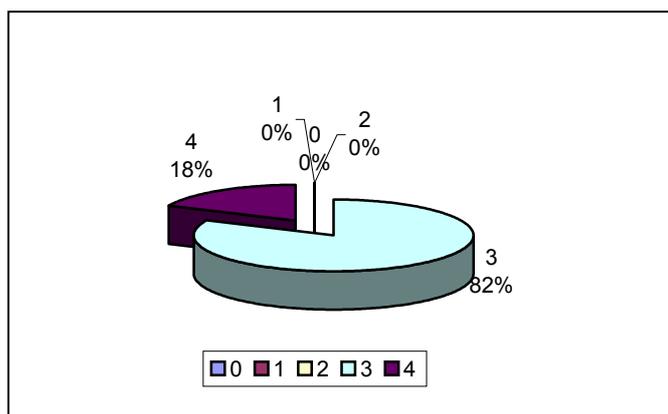


**Figura 36** – Adaptação dos facilitadores ao nível de trabalho

Em relação ao crescimento profissional não se observa uma grande satisfação. A variação ficou entre nível 2 e 3 segundo figura 37. Objetivamente 62% optaram pelo nível 2 enquanto 38% ficaram com o nível 3. No estágio em que organização se encontra, não se observam melhoras individuais e sim no todo.

O consultor fez parte de todo o processo do desdobramento e da construção do Mapa estratégico da organização a partir do Mapa do Grupo. Teve participação em todas as reuniões e tratou durante bastante tempo, diretamente com o RH na organização sobre os treinamentos necessários para as 200 pessoas treinadas.

Essa postura está refletida na figura 38 onde a importância do consultor ficou estabelecida entre os níveis 3 e 4 totalizando 100%, sendo 82% referente ao nível 3 e 18% foram mais além considerando nível 4.



**Figura 38** – Importância do consultor no processo de transição

As perguntas nessa fase levam a um maior detalhamento principalmente em relação ao aprendizado e a comunicação bem como a avaliação da satisfação no uso da metodologia. Observa-se a existência um processo de mudança e adaptação ao BSC.

## **Etapa 4**

Nessa etapa, foi feita análise das perguntas abertas para os gestores e facilitadores. Foram analisadas as dificuldades, os fatores determinantes para o sucesso, a participação do consultor, a aplicação de outras metodologias, e prioridades para dar início à implantação.

Em relação às dificuldades encontradas no desdobramento do Mapa Estratégico, apontadas pelos gestores e facilitadores foram as que se seguem:

### **Pelos gestores**

- Priorização das ações desdobradas e cumprimento do plano, não permitindo que ações não previstas se sobreponham às ações estabelecidas para cumprir os objetivos do Mapa Estratégico.
- Determinação dos FCS para toda a unidade, devido aos interesses e entendimento diversos das células ;
- Estabelecer os Fatores críticos de sucesso e explicar às áreas que determinado assunto, apesar de importante para a área, não é importante para o todo e por isso não seria priorizado.

### **Pelos facilitadores**

- O entendimento com relação a “causa e efeito” (não devemos agir no efeito e sim na causa)
- A sua compreensão por completo, seus objetivos e quais são os índices de controles diretamente ligados a esses objetivos estratégicos.
- Visão do resultado final (ligação com Projetos e definição dos Indicadores).
- Organizar o tempo para utilizar o Mapa Estratégico como ferramenta de gestão de desempenho e de rotina. Demonstrar como aplicar na prática

Os Fatores Críticos de Sucesso apesar de terem sido citados como de muita importância, ou mesmo como um fator determinante para o sucesso do desdobramento e conhecimento da estratégia, conforme acima abordado pelos gestores, criaram algumas dificuldades nas suas definições pela na sua implantação para a força de trabalho ao selecionarem os projetos que não estavam vinculados ao interesse da estratégia.

Na entrevista com o consultor citada no item 4.3, o consultor salienta que foram levantados muitos projetos e apenas alguns poderiam ser escolhidos ou priorizados dentro da importância definida pelos objetivos estratégicos.

O entendimento das relações causa e efeito, a identificação dos índices de controles e o conhecimento dos objetivos estratégicos parecem ser as maiores dificuldades encontradas pelos facilitadores e gestores .

Para Kaplan e Norton é essa etapa que se traduz a estratégia para toda a organização. Portanto, pode-se afirmar que conforme citado anteriormente é considerada uma das partes

mais difíceis da implantação da metodologia. Assim como priorizar as ações definidas de implantação da metodologia e a falta de tempo para a utilização do Mapa Estratégico não deixando as rotinas ou hábitos antigos interferirem são citados como fatores que podem interferir no sucesso da implantação do BSC na organização .

Com esses dados concluí-se que as dificuldades encontradas tanto pelos gestores como pelos facilitadores são explicitadas nessas respostas e que essa primeira etapa de tradução da estratégia e relações de causa e efeito apesar de bastante evoluída ainda está em fase de muitos ajustes.

Os fatores críticos de sucesso são considerados, tanto pelos gestores como pelos facilitadores como direcionadores do desenvolvimento do trabalho e oferecem dificuldades ao serem transmitidos às áreas.

Apesar das dificuldades citadas na questão acima pelos gestores e facilitadores, as respostas das questões 7 e 10 demonstram que após o entendimento dos itens citados acima, o mapa torna-se um facilitador para o conhecimento da estratégia.

As questões acima explicam também a resposta da questão 9, feita aos gestores onde 80% concluem que o aprendizado da metodologia em todos os níveis é fator determinante para o sucesso da implantação. Já na questão 10, quando 100% afirmam que não houve a participação de toda força de trabalho é justificada pelo grau de dificuldade encontrado entre os gestores e facilitadores no conhecimento da metodologia.

Foi citado ainda que caso não fosse utilizado o BSC provavelmente seriam encontradas dificuldades em tomar decisões e priorizar os esforços baseados somente nos indicadores sem entender suas inter relações. Na opinião dos gestores, o BSC é um painel de controle e o que o diferencia é o fato de utilizar poucos e bons indicadores, que meça o atendimento dos objetivos propostos para o negócio, garantindo sempre a relação de causa e efeito entre eles quando bem definidos.

Dentre os itens citados constata-se a dificuldade em indicar um outro caminho, depois de ter trabalhado com o BSC, pois o alinhamento entre as diversas áreas da organização poderá deixar de existir.

Nessa questão, que foi apenas aplicada aos gestores, pois são eles que definem e escolhem os métodos ou as metodologias que serão usadas na organização, vale salientar a satisfação do uso do BSC na tomada de decisões e na inter-relação dos indicadores. Apesar da satisfação com o BSC o método anteriormente usado apresentava resultado.

Dentre os fatores determinantes para o sucesso da implantação do BSC nessa organização. Foram citados:

#### **Pelos gestores**

- Envolvimento da Alta Direção e Gestores e consultoria externa
- Comprometimento e alinhamento com o tema. O entendimento do método também é fundamental para se chegar aos projetos.

- Comprometimento da alta direção;envolvimento das pessoas em todas as fases do projeto; muitas horas de debates explicando o método para as lideranças; liberdade de expressão para discutir os assuntos; 200 pessoas envolvidas; equipes multidisciplinares; muitas horas de treinamento; oportunidade de aprendizado das pessoas; energia e vontade de querer fazer.
- Apoio da alta direção. Envolvimento das lideranças. Trabalho em equipe. Conhecimento do negócio

### **Pelos facilitadores**

- A comunicação (disseminação do conhecimento), a utilização verdadeira nas reuniões de trabalho e o apoio do consultor nos momentos de “embate”.
- A compreensão do BSC e o interesse do comitê de levá-lo adiante.
- Comunicação e capacitação em todos os níveis (gerencial, facilitador, operacional)
- Comunicação do desdobramento do mapa para todos os níveis hierárquicos da empresa, e o alinhamento dos Planos de Ação aos Objetivos Estratégicos
- Boa disseminação

Em relação aos fatores determinantes para o sucesso da implantação da metodologia, foi aplicada a pergunta para os dois níveis: gestores e facilitadores.

Observamos que os fatores importantes considerados por cada área são diferentes. Enquanto os gestores priorizam o comprometimento da alta direção e gestores, a consultoria externa, treinamento e aprendizado, equipes multidisciplinares e trabalho em equipe e entendimento do método, os facilitadores priorizam a comunicação, a atuação do consultor, o uso do Mapa Estratégico nas reuniões e sua compreensão, a disseminação para todos os níveis, a capacitação de todos os níveis e o comitê.

Verificamos, que apesar dos gestores terem considerado o comprometimento da direção como um fator determinante para o sucesso do BSC nas questões 5 e 7 anteriormente respondidas, apenas 60% dos gestores optou pelo sim em relação ao interesse no repasse da estratégia pelos líderes.

Em relação aos facilitadores o percentual ficou em 87%. Considera-se que a liderança diretamente ligada a eles seria a dos gestores. Em relação ao comprometimento vimos também na questão 3, do questionário dos gestores, que houve 100% de acompanhamento da direção nas reuniões para o desdobramento do Mapa. Para Kaplan e Norton a capacidade de liderança é requisito fundamental para colocar-se em uma organização orientada para a estratégia .

Tanto os gestores quanto os facilitadores citam a necessidade do treinamento, aprendizado e capacitação, inclusive a necessidade da compreensão do método para se ter sucesso no desenvolvimento do mesmo.

Conforme a metodologia proposta pelos autores o Mapa estratégico estabelece uma interação entre a formulação e a implementação da estratégia e a forma de criar valor ao longo do tempo, tem na perspectiva aprendizado, o fundamento de toda a estratégia da organização. Com os dados acima verificamos que a organização segue as etapas da metodologia para o sucesso de uma organização orientada para a estratégia.

Nota-se a preocupação da organização com o treinamento e com a capacitação do seu pessoal através das ações como o envolvimento de 200 pessoas, consultor, equipes multidisciplinares e o comprometimento do RH em todo o processo. Nas questões 1 e 2 comprova-se a participação dos gestores e facilitadores na montagem do Mapa e na questão 2 a participação de todos os gestores nos treinamentos.

O consultor é colocado por ambos como um fator muito importante para o sucesso. Verificamos também esse fato na questão 17 anteriormente respondida em que 87 % dos entrevistados consideraram o valor 3, ou seja muito bom e 18% consideraram valor 4 excelente, para o uso do consultor, o que reforça a importância do mesmo em todo o processo.

Embora, não tenha sido citada pelos gestores, a comunicação foi considerada pelos facilitadores como um fator determinante para sucesso da implantação do BSC. Os facilitadores embora tenham considerado a comunicação fundamental no processo, quando questionados anteriormente 71% considerou apenas boa e 29% considerou muito boa. Podemos verificar que a organização não alcançou a expectativa dos facilitadores nesse item. Considerando que a premissa do BSC é o entendimento da estratégia em todos os níveis, a comunicação torna-se primordial.

O consultor na entrevista definiu a comunicação como um desafio na implantação da metodologia. Considerou como dificuldade se fazer entender em todos os níveis da organização, por isso a necessidade do uso de uma linguagem muito simples.

Outro fator relevante é a disseminação para que aconteça a interação da formulação e implementação citada acima. Se essa disseminação não for feita da maneira correta não haverá interação entre os objetivos e a estratégia em todas as áreas.

Para a indicação da metodologia para empresas de médio e pequeno porte tanto para gestores e facilitadores existem prós e contras como:

### **Gestores**

1. Sim, a metodologia se aplica qualquer tipo de negócio
2. Para médio porte sim, mas as de pequeno porte não, as pequenas empresas tem metas e indicadores mais diretos e o mapa é um instrumento aplicável para o alinhamento dos esforços em organizações com muitas pessoas e onde se necessita direcionar a todos os níveis da organização de forma sistêmica
3. Sim. Porque é um método e como método ele pode ser aplicado em qualquer tipo e tamanho de organização e sendo bem construído, facilitará na comunicação e gestão das estratégias. O mapa estratégico mostra onde a empresa quer chegar e o que ela considera importante para chegar lá.

4. Sim, pois esta metodologia pode ser aplicada em qualquer organização, independentemente do porte

O BSC foi considerado como um método ou uma metodologia que pode ser aplicada em qualquer organização. Devido às suas dificuldades ou complexidades não seria adequado em pequenas empresas que tem metas e indicadores mais visíveis sem haver a necessidade de uma construção do Mapa Estratégico devido ao seu porte seus objetivos estão claramente definidos e facilmente visualizados.

Com relação ao que foi prioritário em uma organização para iniciar o processo de implantação do BSC, os facilitadores afirmaram que são:

1. Ter seus objetivos alinhados, mesmo que em planos diferentes
2. Como dito anteriormente, o interesse e a força de vontade do comitê (contando com a ajuda de consultoria para alavancar o processo).
3. Comprometimento da alta-direção e “venda” do BSC para todos os níveis
4. Estratégia bem definida objetivos focados cultura e clima organizacional para implementação.
5. Ter uma estratégia bem definida.
6. Mostrar que o BSC não é mero painel de bordo e sim uma metodologia que poderia trazer inúmeros benefícios para a empresa.

Para os facilitadores é prioritário no início da implantação: o comprometimento da direção, uma estratégia bem definida, o alinhamento dos objetivos, o comprometimento do comitê (responsável pelas reuniões) e a disseminação do BSC e comunicação para todos.

Conforme observado esses itens estão relacionados às cinco etapas para transformar uma organização em uma organização voltada para a estratégia que são: Tradução da estratégia pela direção para todos os membros- comprometimento da liderança e ter uma estratégia bem definida.

Outra etapa é a de ser um trabalho de todos, citada acima pela disseminação e anteriormente pela comunicação e a integração com os objetivos e fatores críticos de sucesso.

A responsabilidade para manter a continuidade de fazer da estratégia um processo contínuo é verificado na frequência das reuniões, nos treinamentos. Desde o início da construção do Mapa a intenção da organização, reforçando o comentário acima, era torná-lo dinâmico e não deixar que se tornasse apenas um painel de bordo. A organização conseguiu esse feito com sucesso.

### **4.3 Entrevistas**

As entrevistas foram feitas em duas etapas com o consultor e o grupo de sistema de gestão. Ambos tiveram participação ativa em todas as etapas da implantação do BSC.

#### 4.3.1. Consultor - entrevista feita em dezembro de 2004

Quando perguntado ao consultor sobre seu trabalho na organização, respondeu que iniciou o trabalho de consultoria em maio de 2004. Citou que na verdade o BSC já estava em uso, mas não estava dinâmico dentro da organização. O mapa já estava pronto, o mapa da corporação, não o da unidade.

Falou que a estrutura encontrada para a implantação foi de 21 áreas: 7 de produção e 14 de apoio. O Tempo usado para a implantação com reuniões de grupo e com a participação dos gestores e facilitadores e alguns operadores multiplicadores foram de 4 meses. Foram treinadas 200 pessoas.

A implantação foi feita por etapas e com muito treinamento. A participação foi dos gestores, facilitadores e diretor. Houve a participação do consultor e um representante do sistema de gestão e do gestor da área em todas as reuniões.

Afirma que a existência de uma equipe do sistema de gestão já demonstra uma cultura favorável a implantação para o BSC.

Constatou que o problema inicial era o pouco uso do BSC. Já existia o Mapa corporativo desde 2003 mas funcionava como um painel de controle .

O Desdobramento aconteceu colocando em prática algumas ações como;

- 1- O desenvolvimento de Mapas específicos para as áreas.
- 2- Uso da *Performance Model*, um modelo feito exclusivamente para essa organização. Esse modelo baseou-se no uso dos fatores críticos de sucesso que se tornou o diferencial de sucesso na implantação. Os fatores críticos de sucesso são as condições mínimas necessárias para o atendimento do objetivo estratégico.
- 3- Área de sistema de gestão subordinado ao RH com um grupo responsável pelo sistema de gestão.
- 4- Linguagem usada muito simples. Comunicação simples.
- 5- Uso do FCS uma ferramenta fantástica para ser entendida.

Definiu o mapa Estratégico como tendo quatro componentes principais e tem como objetivo sintetizar a estratégia organizacional em uma única folha. Os componentes são:

1. Visão de futuro : sonho da empresa a longo prazo
2. Objetivo estratégico (desafios) só vou ter sucesso no meu sonho se tiver sucesso nos diversos objetivos estratégicos.
3. Perspectiva ou dimensão
4. Relação de causa e efeito

O consultor define que a perspectiva Aprendizado / Pessoas atua diretamente nos processos internos. Nesse caso, o RH auxilia nas reuniões e na direção dos treinamentos e melhorias das diversas áreas, levantando as necessidades de treinamentos e capacitação.

Quando perguntado como foi feita a montagem do Mapa, respondeu que, na organização em questão a Montagem do Mapa foi feita pela alta administração e o refinamento pelos membros do conselho administrativo. Citou que em organizações mais

ousadas pode ter até a participação dos clientes. Os gestores, facilitadores e alguns operadores de áreas contribuíram com a construção do design do BSC que são os indicadores, objetivos e os projetos.

Afirma que a parte financeira é a consequência do que foi feito nas outras perspectivas: processos, clientes e aprendizado.

Ele destaca a **comunicação** como o grande desafio para a implantação do BSC. Existe uma grande dificuldade de se fazer entender em todos os níveis, por isso, a necessidade de ser usada uma linguagem muito simples.

Um ponto importante foi a análise de suficiência dos fatores críticos de sucesso por área. A seleção foi por contribuição de área.

Na organização, existem indicadores que medem o desempenho dos objetivos estratégicos, determinados pelo corporativo. E na organização são determinados os indicadores que medem os FCS. As metas para ambos são setorizadas pelos fatores críticos de sucesso.

Sobre as maiores dificuldades encontradas citou a agenda da liderança, comunicação e escolha dos projetos. A direção não tinha como cobrir todos os projetos. Dos 19 selecionados foram escolhidos 8, estes foram definidos pela direção, de acordo com os objetivos do corporativo.

Considerou favorável para a implantação o ambiente e a cultura da qualidade já existente na organização. Normalmente a dificuldade encontrada é a cultura da organização. Observa que para uma organização ter sucesso na implantação do BSC é importante a existência de uma cultura e um ambiente propício. Caso não haja essa situação, pode ser problema para implantar.

Os pontos positivos considerados por ele para o sucesso da implantação foram as Reuniões, os treinamentos, a cultura favorável, as áreas de apoio serem provedoras das áreas de produção.

A demanda entre as áreas se tornou um diferencial para a implantação. Assim como a formação da equipe multidisciplinar e a participação efetiva da direção e dos gestores nas reuniões.

Citou, como importante, que cada gestor é responsável pelo repasse das informações das reuniões para a sua área. São responsáveis pelos seus indicadores de área vinculados aos fatores críticos de cada objetivo específico.

As pautas das reuniões serem definidas antes para que quando o gestor viesse para a reunião já trouxesse as soluções de discussões realizadas na sua área é outro fator considerado importante.

#### **4.3.2 Sistema de Gestão ( responsáveis – gestores)**

A organização possui um grupo chamado sistema de gestão, composto por cinco pessoas, que foi responsável pela implantação do BSC. A construção do Mapa Estratégico está dividido em duas fases na organização.

1º- O *Mapa estratégico da organização* teve início em 2002 o mapa era usado com os indicadores. Era apenas um painel de bordo.. Primeiro os projetos eram elaborados e depois a gente via os que se encaixavam. Os gestores citam que ficou um desejo que não aconteceu.

2º -Na fase de 2002 a elaboração do Mapa teve a participação apenas de gestores e em 2004 de gestores facilitadores e gerentes. E em maio de 2004 com o auxílio do consultor, foi levantado os fatores críticos de sucesso.

A criação do mapa contou com reuniões das organizações do nordeste, sul e sudeste para unificar os objetivos e estratégias. O mapa para a referência, o mapa inicial da organização, foi validado com as três pessoas do sistema de gestão, o comitê e os gestores.

Para cada objetivo do Mapa eram definidos em reuniões com a equipe multidisciplinar os fatores críticos. A equipe multidisciplinar que participava das reuniões era composta por 01 do sistema de gestão, o gerente da área, diretor. É importante salientar que o trabalho deveria ser a quatro mãos, deveria ser montado junto com a unidade (área ou célula).

As áreas envolvidas respondiam as questões solicitadas em relação a cada objetivo. Dentre as questões três eram determinantes que cada unidade de negócio definisse: quais os fatores críticos de sucesso para atender o objetivo estratégico, como a unidade atende o objetivo e quais os possíveis projetos para as melhorias.

A intenção era fazer uma análise de suficiência saber como se encontrava cada unidade, um diagnóstico atual e possíveis soluções e ações para o futuro, priorizando os projetos por maior contribuição ao atendimento da estratégia definida.. Essa análise, feita por todas as áreas, foi feita de forma qualitativa. Os projetos foram priorizados de acordo com a contribuição.

Em, seguida foi feito o mapa colorido com os objetivos e divulgado para todos pelo diretor. A idéia era alinhar os esforços, o que fazer para reverter qualquer problema ou situação existente. Não procurar culpados e sim resolver o problema.

Quando perguntado como foi feita a disseminação do mapa explicou que foi através de treinamentos. Foram treinadas 200 pessoas. Todas as reuniões tiveram a participação de todos os gestores e facilitadores.

Para alinhar o nível operacional, que não participou dos treinamentos, foi utilizado o sistema de metas relacionadas aos objetivos atingidos e ao plano de carreira existente. Os gestores trabalham com os operadores os indicadores que tem a ver com o mapa da organização. Não necessariamente, o operador, tem o conhecimento da metodologia. Os indicadores são montados com os gestores de cada área.

Foram definidas reuniões mensais e trimestrais. As reuniões mensais são com as áreas para discussão dos pontos críticos. Antes da reunião são feitas análises junto ao diretor e repassadas às áreas que já trazem as soluções para a discussão.

As reuniões trimestrais são reuniões estratégicas para revisão dos projetos. É feita a verificação do cronograma com o plano de ação e da relação indicadores x objetivos estratégicos.

Em início de 2004 o diretor divulgou o Mapa para todos. Foi a primeira comunicação para todos. A comunicação é o ponto crítico da implantação. Desde o ano passado (2004) que alinharam com o operacional (mapa). O Mapa da organização não está ligado a todos os objetivos do mapa corporativo, mas a alguns mais importantes.

Consideram como motivo para o sucesso da implantação:

1. Comprometimento (conscientização) de todos.
2. Entendimento da relação causa e efeito.
3. Perfeito entendimento (comunicação).
4. Comprometimento da alta direção.
5. Consultoria de maio/04 a fev/05.
6. Existência do planejamento estratégico já com o BSC em janeiro de 2004.
7. Sistema informatizado.

As respostas levantadas através de análises gráficas e pesquisas qualitativas, neste capítulo, comprovam os objetivos traçados por esse estudo, dentre eles de observar os níveis de desdobramento da estratégia em relação aos resultados do aprendizado.

Procurou-se comprovar não só os fatores de sucesso mas também os fatores limitantes para o método. A organização estava acompanhando esses fatores internamente, através da análise das respostas dos questionários, dos efeitos tanto nos gestores como nos facilitadores do novo método usado pela organização, analisando suas ações e reações.

Os dados comprovam o que havia sido citado nas entrevistas tanto do consultor como do grupo de sistema de gestão. Em decorrência disto foi chegar a algumas conclusões conforme citada no próximo capítulo.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

*A primeira tarefa de qualquer teoria é esclarecer termos e conceitos confusos..Apenas depois de se chegar a um acordo quanto aos termos e conceitos temos condições de raciocinar sobre as questões com facilidade e clareza e compartilhar os mesmos pontos de vista com o leitor. ( Kaplan e Norton, 2004 p. 7)*

O caso estudado possibilitou verificar a metodologia de Kaplan e Norton e como foi aplicado na prática, focando o desdobramento da estratégia nos níveis hierárquicos pertinentes e permitiu observar também como o aprendizado foi de grande valia para os resultados da organização. Sabendo-se que um estudo científico não esgota-se na primeira versão, buscou-se propor sugestões para sua continuidade, como forma de propiciar ao meio acadêmico um suporte teórico para produções científicas de profissionais dessa área e afins. As conclusões que serão descritas logo a seguir foram decorrentes dos questionamentos e estudos.

### 5.1 O desdobramento da estratégia em todos os níveis

Quanto à escolha dos níveis hierárquicos para o desdobramento da estratégia, foi constatado que se limitou até o terceiro nível, ou melhor, até os facilitadores. Mas o nível operacional não ficou excluído do processo do desdobramento da estratégia. Os indicadores levantados pelos gestores de área e as metas definidas incluem o nível operacional.

Repassar para o nível operacional a metodologia e a estratégia do mesmo modo que foi repassado para os gestores e facilitadores é extremamente difícil tornando o trabalho dispendioso, lento, cansativo e de poucos resultados satisfatórios. A opção pelos líderes como foi aqui escolhido torna-se a melhor proposta para uma organização de grande porte como nesse caso.

O aproveitamento dos facilitadores para repassar a metodologia aos seus operadores, demonstra grande facilidade e agilidade no processo. A definição dos indicadores operacionais ligados à estratégia fazem com que esse nível hierárquico (operacional) torne-se parte do desdobramento da estratégia embora de forma mais empírica, ou melhor, sem ter a consciência clara de estar ligado a um Mapa Estratégico. Uma das dificuldades encontradas nesse processo é o entendimento dos objetivos estratégicos pelos facilitadores para obter de seus operadores os melhores indicadores e as relações de causa e efeito.

É importante salientar que a metodologia em si, apesar de não ser tão complexa, não consegue atender a todos os níveis de escolaridade e como de fato está comprovado no estudo não há a necessidade do desdobramento em todos os níveis, mas sim a necessidade que todos compreendam a importância e qual a participação da sua área na estratégia da organização.

Os princípios de Kaplan e Norton para o desdobramento da estratégia foram seguidos na íntegra pela organização. Começou traduzindo a estratégia para a sua força de trabalho, limitada até os facilitadores, com reuniões específicas e levantamento dos objetivos para alcançar a estratégia e dos fatores críticos por área. O alinhamento da estratégia foi decorrente do uso dos fatores críticos de sucesso que foram determinantes para que cada área pudesse

definir exatamente em que contribuiria para alcançar os objetivos e atingir os resultados esperados da estratégia proposta.

Em relação ao nível operacional a contribuição de cada um através das metas alcançadas manteve o alinhamento da organização, tornando assim uma tarefa de todos.

As reuniões permanentes, os treinamentos e principalmente as reuniões multidisciplinares demonstram claramente o aprendizado contínuo da organização. A organização avalia os seus dados e seus indicadores antes de cada reunião possibilitando que cada área possa trazer novas soluções, novos projetos, mantendo a dinâmica necessária para o processo de mudança.

## **5.2 As dificuldades encontradas**

No decorrer da elaboração do Mapa Estratégico, o nível dos facilitadores encontrou dificuldade de entender exatamente a relação de causa e efeito que deve existir na elaboração de um Mapa. Isso foi solucionado com treinamentos mais intensos e com o apoio do consultor que esteve presente em todas as reuniões de tradução da estratégia e elaboração do Mapa Estratégico.

A comunicação foi citada como a maior dificuldade encontrada e como um dos fatores determinantes para o sucesso do desdobramento da estratégia. A metodologia, em questão, tem como fundamento desdobrar a estratégia, conseguir transpor da formulação da estratégia para a implementação em toda a organização, sendo assim necessário transmitir a informação a todos os níveis e principalmente conseguir que chegue à base operacional sem alteração, para que não haja desvio na integração das partes e nas relações de causa e efeito.

Para que isso seja viável, a comunicação tem que ser clara e objetiva. A solução encontrada nesse item foi que a comunicação fosse feita com simplicidade, em todos os níveis, para que não houvesse discrepância no resultado final e que todos pudessem compreender a mensagem da mesma forma.

## **5.3 O aprendizado organizacional**

Na elaboração do mapa a perspectiva Aprendizado é o suporte para o desempenho de todas as outras perspectivas. O aprendizado é considerado a base para tudo na organização não só para o desdobramento da estratégia mas também para o conhecimento da metodologia em questão.

Observou-se, nas reuniões mensais e trimestrais para realinhamento da estratégia o incentivo e o comprometimento com o aprendizado, sendo esse fundamental para atender o resultado final. A organização prioriza o aprendizado em todas as áreas como as de segurança, tecnologia da informação, competências e ambiente de trabalho focando sempre em resultados.

A organização tornou o Mapa dinâmico fazendo parte das reuniões e das decisões e não deixando-o apenas como um painel de controle. Com o domínio da estratégia e da metodologia os seus líderes contribuíram de uma forma objetiva e inclusive passaram a entender decisões delicadas como as escolhas de projetos a serem executados em um período.

A organização só apoiava qualquer ação de mudança ou investimento após apresentação de projetos por cada área.

O fato dos gestores e facilitadores estarem sempre acompanhando suas áreas e seus controles e levarem suas análises para as reuniões fez com que aprendessem com seus erros e pensassem nas soluções, demonstrando novas atitudes e mudança no comportamento.

#### **5.4 Os fatores críticos de sucesso**

O *alinhamento da estratégia* foi decorrente do uso dos fatores críticos de sucesso que foram determinantes para que cada área pudesse definir exatamente em que contribuiria para alcançar os objetivos e atingir os resultados esperados da estratégia proposta..

O levantamento dos fatores críticos de sucesso e a análise de suficiência possibilitaram um real conhecimento de cada área tanto para a organização quanto para os gestores das áreas. Os fatores críticos não foram avaliados pelo nível operacional, ficando limitados ao conhecimento dos gestores e facilitadores.

#### **5.5 A organização e o BSC**

A organização está começando a ter resultados decorrentes dos treinamentos e da constituição do Mapa Estratégico. Observa-se, no entanto, que a mesma ainda não possui mecanismos que avaliem a melhoria da organização pelas ações desenvolvidas pelo BSC e pela integração dos objetivos estratégicos através do Mapa Estratégico.

Em avaliação com os gestores e facilitadores observa-se algumas avaliações qualitativas como a seleção de projetos, definição de prioridades e a análise de suficiência por áreas.

Existe uma grande preocupação com o aprendizado organizacional, através da continuidade de reuniões e de treinamentos intensos com as unidades de negócios. A organização por possuir postura de busca pela excelência prima pela continuidade das ações e comprometimento da liderança. Não foi possível analisar a rotatividade, do grupo de facilitadores e gestores treinados, o que pode se tornar uma dificuldade para a continuidade da disseminação do método.

Pelo prazo e as ações desenvolvidas observa-se que a organização atingiu as metas a que se propôs e que dará continuidade a todo processo desenvolvido. O nível operacional ainda encontra-se fora do processo, o que vem sendo observado e incentivado pela organização através de metas.

É importante observar que a organização já tinha tido outras tentativas para elaboração do Mapa, em 2002, e apesar de não ter tido o mesmo sucesso, continuou seu processo para em 2004 culminar com a elaboração do Mapa que seria o real desdobramento da estratégia com todo seu dinamismo, demonstrando o aprendizado organizacional, ou confirmando as características de uma organização que aprende.

#### **5.6 Pesquisas Futuras**

Como pesquisas futuras sugere-se:

- Verificar a metodologia em organizações de médio porte

- Verificar a metodologia para outras áreas como serviço e comércio
- Analisar o tipo de comunicação que deve ser aplicada com a ferramenta BSC

### **5.7 Recomendações**

Como recomendação para complementar o estudo realizado com o intuito de preencher as lacunas deixadas por ele, recomenda-se que para a organização estudos sejam desenvolvidos, a fim de esclarecer melhor o tema proposto segundo sugestões:

- Fazer o Planejamento de Comunicação Corporativa ;
- Estudar as relações de causa e efeito no desdobramento dos indicadores no nível operacional;
- Analisar o índice de conhecimento retido na organização após a implantação do BSC e

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BEATTY, Richardson, BRIAN,Becker,HUSELID, Mark.**Scorecard para Recursos Humanos conceitos e ferramentas para medir a contribuição das equipes**.Rio de Janeiro: Elsevier,2005

BSCOL, [www.bscol.cm.br](http://www.bscol.cm.br) último acesso em 16 de novembro de 2005

CURVELLO, João José <sup>a</sup> **Comunicação Interna e Cultura Organizacional: um enfoque qualitativo da questão no Banco da Dissertação de Mestrado**. São Paulo: Instituto Metodista de Ensino Superior, 1993

DONLON, S. Barnaby, **Construção de um programa de desdobramento**, SãoPaulo, Balanced Scorecard Report Reprint #B0307D, 2004 disponível em: <http://www.symnetics.com.br/news/detalhe.asp?id=42> ultimo acesso: 12/12/2005

DRUCKER,F. Peter, HOWARD,Robert.**Aprendizado Organizacional: gestão das pessoas para a inovação contínua –organização e introdução**,Rio de Janeiro,Campus 2000

FLEURY,T.Maria, JUNIOR O.M.Moacir, **Gestão Estratégica do Conhecimento:integrando aprendizagem,conhecimento e competências**,São Paulo:Atlas 2001

FRANCINI, S.William. **A gestão do conhecimento:uma análise através de estudo de caso-monografia** apresentado no curso de Pós-graduação da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2005

FRANGOS, Cassandra. **Alinhando o Capital Humano com a Estratégia**. BSCol Balanced Scorecard Collaborative. 2004 disponível em: <http://www.symnetics.com.br/news/detalhe.asp?id=49> último acesso: 12/12/2005

GARVIN David A. **-Organização que aprende -** , P. Ranganath Nayak, Arun N. Maira, Joan L. Bragar, HSM Management, julho - agosto 1998

GALLIERS, H. e BAETS, R. **Information Technology and Organizational Transformation**. Chichester, England, John Wiley and Sons, 1998

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

KALLÁS, David. O que é o Balanced Scorecard, 2005. disponível em: <http://www.symnetics.com.br/news/detalhe.asp?id=23> acessado em: 12/12/2005

KAPLAN, Robert, NORTON, David. **Mapas Estratégicos - Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. 2ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, S. Robert, NORTON, P. David. **Organização Orientada para a estratégia**. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, S. Robert, NORTON, P. David - **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**, Rio de Janeiro: Campus, 1997

. LELIS, L. C. de A e, ESTEVES, G. A. G. Administração: modelos organizacionais e a aprendizagem continuada como fato gerador da competitividade de projetos e produtos

MAGALHÃES, Hélio Augusto de. **Comunicação Empresarial nos dias de hoje**. <http://www.aberje.com.br/clipping/clipping>. Acessado em set. 2001

MINOTTO, Ricardo. **A Estratégia em Organizações Hospitalares**. Porto Alegre: Edipucrs, 2002

MINTZBERG, Henry. **Safári da Estratégia: um retorno pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre. Bookman, 2000

PORTER, E. Porter, MONTGOMERY, A. Cynthia. **Estratégia: a busca da Vantagem Competitiva**, Rio de Janeiro: Campus, 1998

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. São Paulo: Summus, 1986

REPONEN, T. **The Role of Learning in Information System Planning and Implementation**. In:

RICHARDSON, J. Roberto, PERES, S. A. José et al. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3ª ed, São Paulo: Atlas, 1999

ROBBINS, P. Stephen. **Comportamento Organizacional**. Tradução: Reynaldo Marcondes. 9ª ed. São Paulo: Printice Hall, 2002

SANTOS, M.B. Dely. **Normalização de Trabalhos Acadêmicos**, Rio de Janeiro: Universidade Rural -2003

SENGE, M. Peter. **A Quinta Disciplina** São Paulo: 17ª ed. Nova Cultural Ltda, 2004.

SENGE, M. Peter – **Dança da Mudanças : os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações**, Rio de Janeiro :Campus 2000

SERRA, Fernando, TORRES, S. Maria Cândida, TORRES, P. Alexandre. **Administração estratégica: conceito, roteiro pratica e casos**. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso Editores, 2003

SYMNETICS, [www.symnetics.com.br/clipping/default.asp](http://www.symnetics.com.br/clipping/default.asp) acessado em 28 de novembro de 2005

SOARES JÚNIOR, H- **Experiências de Implantação do Balanced Scorecard: como as empresas estão implantando o BSC no Brasil**, Dissertação de mestrado, Rio de Janeiro. Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), 2003

TAPSCOTT, D. **Economia Digital**. São Paulo, Makron Books, 1997

TORRES, S. Cândida, LOBATO, m. David, FILHO, M. Jamel, RODRIGUES, A. Murilo. **Estratégias de Empresas**, Rio de Janeiro: Publicações FGV Management, 2005

TURBAN, E., WETHERBE, J. e McLEAN, E. **Information Technology for Management: Improving Quality and Productivity**. New York, John Wiley and Sons, 1995

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VILAS BOAS A. Ana, MASIERO C. Rosane, BERGAMINI, D. **Fatores que influenciam o aprendizado organizacional**, Rio de Janeiro, 2005

Von NEWMANN, J. e MORGENSTERN, O. **Theory of Games and Economic Behavior**. N.J., USA, Princeton University Press, 1947

WARD, A. e GRIFFITHS, J. **Strategic Planning for Information System**. Chichester, England, John Wiley and Sons, 1996

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. E. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005

## APÊNDICE

## 7.1 Apêndice I

### QUESTIONÁRIO PARA OS GESTORES

Esse questionário foi elaborado para conclusão da dissertação de mestrado sobre o uso do BSC e do Mapa Estratégico na organização.

Agradeço sua contribuição

1.Você teve participação no desenvolvimento do mapa estratégico da organização?

Sim (  ) Não(  ). Se não. Em que parte do processo você participou?

2. Você participou de treinamentos para conhecimento da metodologia BSC para o desdobramento da estratégia? Sim (  ) Não(  )

3.Houve acompanhamento da Direção e do Sistema de Gestão nas reuniões para o desdobramento do Mapa em todas as áreas? Sim (  ) Não(  )

3. Você percebeu melhoras nos resultados da organização após o desdobramento do Mapa Estratégico?

Sim (  ) Não(  ) Por quê?

5. Você observou comprometimento da liderança em repassar a estratégia da empresa para todos os níveis da organização? Sim (  ) Não(  )

6.São usados planilhas ou sistemas informatizados para levantamento dos resultados? Sim (  ) Não(  )

7.Você considera o uso do mapa estratégico um facilitador para o conhecimento da estratégia ? Sim (  ) Não(  )

8.Você considera que o levantamento dos fatores críticos de sucesso direcionou objetivamente o desenvolvimento do trabalho da organização em todos os níveis hierárquicos?

Sim (  ) Não(  ) Em qual momento.

9. Você considera que o aprendizado da metodologia em todos os níveis da organização é um fator determinante para o sucesso da implantação?

Sim (  ) Não(  ). Se não.Por quê?

10.Houve a participação de toda a força de trabalho nos treinamentos para o aprendizado da metodologia do BSC? Sim (  ) Não(  ) Se não.

Quais os níveis hierárquicos considerados. \_\_\_\_\_

11.Quais os níveis hierárquicos que efetivamente trabalham usando o Mapa Estratégico? (  ) Direção (  ) Gestores (  ) Facilitadores (  ) Operadores

12 Você considera necessário o uso de consultor externo para o desenvolvimento desse processo? Sim (  ) Não(  ) Se sim.Quais

**PERGUNTAS EM ESCALA (0 A 4 PONTOS)-**

**0 – fraco 1 – razoável 2 – bom 3 – muito bom 4 – excelente**

13. Qual foi a importância dada para a perspectiva aprendizado?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

14. Qual foi a importância dada a comunicação interna durante todo o processo de aprendizado?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

15. Qual a importância dos fatores críticos de sucesso na operacionalização do Mapa Estratégico?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

16. Hoje, em relação ao uso do Mapa estratégico, qual o seu grau de satisfação?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

17. Quais as maiores dificuldades encontradas no desdobramento do Mapa Estratégico?

18. Qual outro caminho recomendado caso não fosse utilizado o BSC.

19. Cite quais fatores foram determinantes para o sucesso da implantação do BSC nessa organização.

20. Você indicaria essa metodologia para empresas de médio e pequeno porte? Por quê?

## **7.2 Apêndice II**

### **QUESTIONÁRIO PARA FACILITADORES**

Esse questionário foi elaborado para conclusão da dissertação de mestrado sobre o uso do BSC e do Mapa Estratégico na organização.

*Agradeço sua contribuição.*

1. Qual a sua formação ?  
 Ensino médio  Superior  Pós graduado  **outros**
2. Você tem conhecimento do Mapa estratégico da Organização?  
 Sim  Não
3. Você teve participação no desenvolvimento do Mapa estratégico da organização? Sim   
 Não
4. Após os treinamentos sobre a metodologia do BSC você teve condições de repassá-la aos seus subordinados? Sim  Não
5. Os objetivos estratégicos relativos a sua unidade são do seu conhecimento? Sim   
 Não
6. Você percebeu melhoras no desempenho do seu trabalho após o uso do Mapa Estratégico?  
 Sim  Não  Por que?
7. Você observou interesse da liderança para repassar a estratégia da empresa para a sua unidade? Sim  Não  De que forma?
8. Você se sente preparado para construir os indicadores que afetam diretamente a estratégia da empresa? Sim  Não  Em caso de negativa, qual seria o principal motivo?
9. Você usa planilhas ou programas informatizados para agilizar o seu trabalho nos resultados esperados pela organização? Sim  Não
10. Você considera o uso do mapa estratégico um facilitador para o conhecimento da estratégia da organização? Sim  Não
11. Você participou em algum momento dos levantamentos dos fatores críticos de sucesso para funcionalidade do mapa estratégico?  
 Sim  Não  Em qual momento.

**PERGUNTAS EM ESCALA (0 A 4 PONTOS)-**

**0 – fraco 1 – razoável 2 – bom 3 – muito bom 4 – excelente**

12. Qual o seu conhecimento sobre o BSC?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

13. Qual o seu conhecimento sobre Mapa estratégico ?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

14. Como você considerou a comunicação usada para disseminação da metodologia do BSC?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

15. Você está adaptado a esse novo método de trabalho?

<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
----------	----------	----------	----------	----------

**16.** Você considera que teve um crescimento profissional após o uso da metodologia do BSC?

<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
----------	----------	----------	----------	----------

**17.** Qual a importância do consultor no processo de transição?

<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
----------	----------	----------	----------	----------

**18.** Quais os fatores determinantes para o sucesso do funcionamento do Mapa Estratégico na organização?

**19.** Quais as maiores dificuldades encontradas na implantação do Mapa estratégico

**20.** O que é prioritário em uma organização para iniciar o processo de implantação do BSC.

### 7.3 Apêndice III

#### QUESTIONÁRIO PARA OPERADORES

Esse questionário foi elaborado para conclusão de dissertação do mestrado.

Agradeço a sua contribuição.

1. Qual a sua formação ?

( ) Ensino médio ( ) Superior ( ) Pós graduado ( ) outros

2. Você considera que a sua atividade contribui para atingir os objetivos da Organização?

Sim ( ) Não( )

3. Você percebeu melhoras no desempenho do seu trabalho após o conhecer como pode contribuir com a organização através de sua atividade?

Sim ( ) Não( ) Por que?

4. Você tem conhecimento dos indicadores que a sua célula é responsável?

Sim ( ) Não( )

5. Você participa de treinamentos para conhecimento dos objetivos e metas da organização?

Sim ( ) Não( )

6. Você usa planilhas ou programas informatizados para agilizar o seu trabalho nos resultados esperados pela organização?

Sim ( ) Não( )

7. Você em algum momento teve acesso ao Mapa Estratégico da Organização? Sim ( ) Não( )

8. Você considera estar mais valorizado sabendo que sua atividade contribui para o crescimento da organização?

Sim( ) Não( )

9. Você tem conhecimento do Mapa estratégico da Organização?

Sim ( ) Não( )

10. A sua remuneração está vinculada a algum tipo de premiação pelo atendimento de metas?

Sim ( ) Não( )