

Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia da Produção

Renata Redi

**MODELO DE IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA ATRAVÉS DO
USO INTEGRADO DO *BALANCED SCORECARD* E DO
GERENCIAMENTO PELAS DIRETRIZES**

Dissertação de Mestrado

Florianópolis
2003

Renata Redi

**MODELO DE IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA ATRAVÉS DO
USO INTEGRADO DO *BALANCED SCORECARD* E DO
GERENCIAMENTO PELAS DIRETRIZES**

Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina
como requisito parcial para obtenção
do título de Mestre em Engenharia de Produção

Florianópolis

2003

Renata Redi

**MODELO DE IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA ATRAVÉS DO
USO INTEGRADO DO *BALANCED SCORECARD* E DO
GERENCIAMENTO PELAS DIRETRIZES**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de Mestre em
**Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina**

Florianópolis, 05 de maio de 2.003.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do Programa de Pós-Graduação UFSC/EPS

BANCA EXAMINADORA

Prof. Gregório Jean Varvakis Rados, Ph.D.
Orientador

Prof. Francisco José Kliemann Neto, Ph.D.

Prof. Tânia Kraemer, Dr.

*A Deus pela eterna companhia.
Aos meus pais Celso e Maria Lucia pelo apoio.
Ao meu marido Flávio pelo exemplo.*

Agradecimentos

Ao meu orientador, Gregório Varvakis, pelo pronto atendimento, pela motivação e pela liberdade concedida para a execução desta pesquisa.

Ao Joseilton, pelo direcionamento proporcionado.

Aos colaboradores da biblioteca da UFSC, pelo atendimento superior.

Ao Elder Rapachi, pela extrema atenção, disponibilidade, solidariedade e cuidado nas informações e discussões realizadas.

Ao Cláudio Nishio, pela contribuição nas discussões.

Ao José Freitas, pela viabilização dos contatos e contribuição nas discussões.

Aos colegas da Symnetics, pela extrema competência com que participam de debates aprofundados e que agregaram muito valor a este trabalho.

A Rob Lawrence da BSCol, pelo atendimento rápido e preciso às informações solicitadas.

Aos colegas da turma de mestrado, pelo apoio e pela ótima companhia.

A todos os que direta ou indiretamente contribuíram para a realização desta pesquisa.

*“Se enxerguei mais longe,
foi porque me apoiei em ombros de gigantes.”*

Isaac Newton

Resumo

REDI, Renata. **Modelo de implementação da estratégia através do uso integrado do *balanced scorecard* e do gerenciamento pelas diretrizes.** Florianópolis, 2003. 185p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

Esta dissertação propõe um modelo de implementação da estratégia em uma organização através do uso integrado do *balanced scorecard* (BSC) e do gerenciamento pelas diretrizes (GPD), também chamado de *hoshin kanri*. É apresentada uma revisão bibliográfica sobre o *balanced scorecard* e o gerenciamento pelas diretrizes, na qual foram estabelecidos elementos de comparação entre estes dois sistemas e identificadas as possibilidades de complementaridade entre eles para alavancar a implementação da estratégia de uma empresa. O modelo é composto por uma fase de planejamento de longo prazo, uma fase de planejamento anual e uma fase de revisão para garantir a dinâmica da discussão estratégica. Também contempla três níveis organizacionais: corporativo, nível de Unidade e nível de equipe. O modelo proposto foi aplicado com sucesso em uma operação de negócio de uma indústria do ramo siderúrgico, demonstrando que é possível gerir a implementação da estratégia por meio do uso conjunto do BSC e GPD.

Palavras-chave: *balanced scorecard*, gerenciamento pelas diretrizes, estratégia, gestão da estratégia.

Abstract

REDI, Renata. **Modelo de implementação da estratégia através do uso integrado do *balanced scorecard* e do gerenciamento pelas diretrizes.** Florianópolis, 2003. 185p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

This dissertation aims to propose a model for the management of strategy implementation in an organization through the integrated use of the balanced scorecard (BSC) and the management by policies (GPD) also known as *hoshin kanri*. It includes a bibliographical review on the balanced scorecard and the management by policies, where it is established a set of comparison elements between these two systems and identified their complementary aspects to enhance the strategy implementation. The model is composed by a long term planning phase, an annual planning phase and finally a revision phase to keep the dynamics of the strategic discussion. Also, it comprises three organizational levels: corporate, business unit and team level. The model was successfully applied in a business operational branch of a steel company, showing that it is possible to manage the strategy implementation through the use of the balanced scorecard and the management by policies.

Key-words: *balanced scorecard*, management by policies, strategy, strategy management, performance measurement.

Sumário

| | |
|---|----|
| Lista de figuras | 13 |
| Lista de Quadros | 15 |
| 1 INTRODUÇÃO | 17 |
| 1.1 Apresentação do Problema | 17 |
| 1.2 Justificativa | 21 |
| 1.3 Objetivo | 21 |
| 1.3.1 Objetivo geral..... | 21 |
| 1.3.2 Objetivos específicos | 21 |
| 1.4 Limitações do trabalho..... | 22 |
| 1.5 Metodologia | 22 |
| 1.6 Estrutura do Trabalho | 23 |
| 2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EMPRESARIAL..... | 24 |
| 2.1 Evolução da avaliação de desempenho empresarial..... | 24 |
| 2.2 Termos utilizados..... | 27 |
| 2.2.1 Termos utilizados no GPD | 27 |
| 2.2.2 Termos utilizados no BSC | 29 |
| 2.3 Balanced scorecard | 31 |
| 2.3.1 Origem e conceitos | 31 |
| 2.3.2 Progresso do BSC: sistema gerencial voltado à estratégia | 34 |
| 2.3.3 Aplicações do <i>balanced scorecard</i> | 38 |
| 2.4 Gerenciamento pelas diretrizes ou hoshin kanri | 40 |
| 2.4.1 Origem e conceitos | 40 |
| 2.4.2 Relação do gerenciamento pelas diretrizes com a estratégia..... | 41 |
| 2.4.3 Etapas do gerenciamento pelas diretrizes | 42 |
| 2.4.4 Aplicação do gerenciamento pelas diretrizes..... | 49 |
| 2.5 Considerações gerais | 51 |
| 3 AVALIAÇÃO DO <i>BALANCED SCORECARD</i> E GERENCIAMENTO PELAS DIRETRIZES..... | 53 |
| 3.1 Introdução..... | 53 |

| | |
|--|-----|
| 3.2 Análise do <i>balanced scorecard</i> e do gerenciamento pelas diretrizes à luz dos elementos de comparação estabelecidos | 54 |
| 3.2.1 Considerações sobre a arquitetura do sistema..... | 54 |
| 3.2.2 Considerações sobre a abordagem da estratégia pelo BSC e GPD..... | 58 |
| 3.2.3 Considerações sobre o alinhamento dos sistemas de gestão analisados à rotina..... | 66 |
| 3.2.4 Considerações quanto ao processo de desdobramento..... | 71 |
| 3.2.5 Considerações sobre abordagem quanto aos <i>stakeholders</i> | 78 |
| 3.2.6 Considerações sobre a abordagem quanto aos processos internos | 86 |
| 3.2.7 Considerações sobre o papel da gerência..... | 89 |
| 3.2.8 Considerações sobre o aprendizado organizacional | 90 |
| 3.3 Complementaridade entre <i>balanced scorecard</i> e gerenciamento pelas diretrizes | 92 |
| 3.4 O caso Siemens ICM..... | 99 |
| 4 MODELO DE IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA COM O USO INTEGRADO DO BSC E GPD | 102 |
| 4.1 Introdução..... | 102 |
| 4.2 Descrição geral do modelo | 102 |
| 4.3 Fase de planejamento de longo prazo..... | 105 |
| 4.3.1 Etapas para o nível corporativo | 106 |
| 4.3.2 Etapas para o nível das Unidades | 109 |
| 4.3.3 Etapas para o nível de equipes/indivíduos | 112 |
| 4.4 Fase de planejamento anual | 112 |
| 4.4.1 Etapas para o nível corporativo | 113 |
| 4.4.2 Etapas para o nível de Unidades | 115 |
| 4.4.3 Etapas para o nível de equipes/indivíduos | 116 |
| 4.5 Fase de revisão | 119 |
| 4.5.1 Etapa R1E: Revisão das equipes | 121 |
| 4.5.2 Etapa R2U: Revisão das Unidades..... | 121 |
| 4.5.3 Etapa R3C: Revisão Corporativa | 122 |
| 4.5.4 Etapa R4C: Revisão Anual | 122 |
| 4.6 Considerações gerais | 123 |

| | |
|---|-----|
| 5 APLICAÇÃO DO MODELO DE IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA..... | 126 |
| 5.1 Considerações gerais | 126 |
| 5.2 Escolha da empresa | 126 |
| 5.3 A empresa | 127 |
| 5.4 Histórico do planejamento e gestão..... | 129 |
| 5.5 Ciclo de planejamento | 130 |
| 5.5.1 Fase de planejamento de longo prazo..... | 131 |
| 5.5.2 Fase de planejamento operacional (anual) | 134 |
| 5.5.3 Fase de revisão e acompanhamento..... | 135 |
| 5.5.4 Pontos fortes e pontos fracos do planejamento e gestão atuais..... | 136 |
| 5.6 Aplicação do modelo: Fase de planejamento de longo prazo | 137 |
| 5.6.1 Etapas para o nível corporativo | 138 |
| 5.6.2 Etapas para o nível das Unidades | 144 |
| 5.6.3 Etapas para o nível de equipes/indivíduos | 149 |
| 5.7 Aplicação do modelo: Fase de planejamento anual | 150 |
| 5.7.1 Etapas para o nível corporativo | 150 |
| 5.7.2 Etapas para o nível de Unidades | 154 |
| 5.7.3 Etapas para o nível de equipes/indivíduos | 156 |
| 5.8 Aplicação do modelo: fase de revisão | 160 |
| 5.8.1 Etapa R1E: Revisão das equipes | 160 |
| 5.8.2 Etapa R2U: Revisão das Unidades..... | 161 |
| 5.8.3 Etapa R3C: Revisão Corporativa | 161 |
| 5.8.4 Etapa R4C: Revisão Anual | 162 |
| 5.9 Considerações gerais | 163 |
| 6 CONCLUSÃO..... | 168 |
| 6.1 Introdução..... | 168 |
| 6.2 Conclusão do trabalho..... | 168 |
| 6.3 Trabalhos futuros..... | 171 |
| REFERÊNCIAS | 173 |
| APÊNDICES..... | 177 |
| APÊNDICE A – Descrição dos elementos de comparação | 177 |
| APÊNDICE B – Matriz de correlação objetivos x projetos do Negócio Brasil. ... | 183 |

| | |
|---|-----|
| APÊNDICE C – Matriz de correlação objetivos x projetos – Unidade Industrial GR..... | 184 |
| APÊNDICE D – Priorização dos projetos do Negócio Brasil | 185 |

Lista de figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1: Fundamentos do <i>balanced scorecard</i> e do gerenciamento pelas diretrizes | 20 |
| Figura 2: Exemplo de mapa estratégico. | 32 |
| Figura 3: Perspectivas do <i>balanced scorecard</i> | 33 |
| Figura 4: Os cinco princípios da organização orientada à estratégia | 35 |
| Figura 5: Fluxograma do Gerenciamento pelas Diretrizes – Etapas exclusivas e não exclusivas | 43 |
| Figura 6 - Fluxograma do Gerenciamento pelas Diretrizes – PDCA | 44 |
| Figura 7: Processo <i>catchball</i> do gerenciamento pelas diretrizes..... | 48 |
| Figura 8: Relação entre perspectivas BSC e dimensões GPD..... | 57 |
| Figura 9: O <i>balanced scorecard</i> em relação à estratégia. | 59 |
| Figura 10: O BSC como centro do sistema gerencial voltado para a estratégia. | 61 |
| Figura 11: Identificação do <i>gap</i> entre a situação atual e a desejada através do gráfico de radar. | 62 |
| Figura 12: Identificação do <i>gap</i> estratégico no mapa do BSC..... | 64 |
| Figura 13: Relacionamento entre Gerenciamento pelas Diretrizes e o Gerenciamento da Rotina do Dia-a-Dia..... | 67 |
| Figura 14: Matriz de correlação entre a visão e o gerenciamento da rotina. | 68 |
| Figura 15: O “ <i>loop</i> ” duplo de aprendizado estratégico e gestão de operações .. | 70 |
| Figura 16: Métodos de desdobramento do gerenciamento pelas diretrizes | 72 |
| Figura 17: Sentido do desdobramento e da revisão do gerenciamento pelas diretrizes..... | 73 |
| Figura 18: O processo de <i>catchball</i> do gerenciamento pelas diretrizes..... | 74 |
| Figura 19: As proposições de valor para os clientes e as estratégias de diferenciação. | 81 |
| Figura 20: Contribuição do gerenciamento pelas diretrizes e do <i>balanced scorecard</i> com os princípios da organização voltada para a estratégia. | 97 |
| Figura 21: Relação entre BSC e Gerenciamento pelas Diretrizes..... | 98 |

| | |
|--|-----|
| Figura 22: Participação do BSC e GPD no modelo de implementação da estratégia com o uso integrado do BSC e GPD. | 103 |
| Figura 23: Modelo de implementação da estratégia com o uso integrado do BSC e GPD..... | 105 |
| Figura 24: Etapas do modelo referentes à fase de planejamento de longo prazo. | 106 |
| Figura 25: Tradução do mapa estratégico corporativo para as Unidades. | 110 |
| Figura 26: Etapas do modelo referentes à fase de planejamento anual..... | 113 |
| Figura 27: Exemplo de plano de ação das equipes | 117 |
| Figura 28: Processo de desdobramento no planejamento anual..... | 119 |
| Figura 29: Fase de revisão | 121 |
| Figura 30: Radar dos cinco princípios da organização orientada à estratégia. | 125 |
| Figura 31: Histórico de uso de indicadores na empresa em estudo | 127 |
| Figura 32: Estrutura organizacional da empresa em estudo | 128 |
| Figura 33: Escopo de aplicação do modelo..... | 129 |
| Figura 34: Fase de planejamento de longo prazo das Unidades de Negócio e das Unidades Industriais..... | 131 |
| Figura 35: Planejamento Operacional da Unidade Industrial GR | 134 |
| Figura 36: Fluxo do desdobramento das diretrizes em ações. | 136 |
| Figura 37: Mapa Estratégico do Negócio Brasil – versão adaptada. | 140 |
| Figura 38: Categorias dos objetivos da Unidade Industrial..... | 145 |
| Figura 39: Objetivos priorizados para o ano – Negócio Brasil | 152 |
| Figura 40: Objetivos priorizados pela Unidade Industrial GR | 155 |
| Figura 41: Radar dos cinco princípios da organização orientada à estratégia – antes e após aplicação do modelo | 164 |

Lista de Quadros

| | |
|---|-----|
| Quadro 1: Termos utilizados..... | 30 |
| Quadro 2: Elementos de comparação de sistemas de medição de desempenho organizacional..... | 53 |
| Quadro 3: Resumo das considerações sobre arquitetura do sistema de gestão | 58 |
| Quadro 4: Resumo das considerações sobre a abordagem da estratégia pelo BSC e GPD..... | 66 |
| Quadro 5: Resumo das considerações sobre o tratamento dos sistemas de gestão analisados em relação à rotina | 71 |
| Quadro 6: Resumo das considerações sobre o processo de desdobramento ... | 78 |
| Quadro 7: Resumo das considerações sobre a abordagem quanto aos <i>stakeholders</i> | 85 |
| Quadro 8: Resumo das considerações sobre a abordagem quanto aos processos internos..... | 88 |
| Quadro 9: Resumo das considerações sobre o papel da gerência | 90 |
| Quadro 10: Resumo das considerações sobre o aprendizado organizacional ... | 92 |
| Quadro 11: Resumo das considerações sobre o <i>balanced scorecard</i> e o gerenciamento pelas diretrizes..... | 93 |
| Quadro 12: Conjunto de indicadores estratégicos do Negócio Brasil – versão adaptada..... | 141 |
| Quadro 13: Detalhamento dos Indicadores | 141 |
| Quadro 14: Metas relativas do Negócio Brasil..... | 142 |
| Quadro 15: Critério de pontuação de projetos estratégicos..... | 143 |
| Quadro 16: Indicadores da Unidade Industrial GR – versão adaptada | 146 |
| Quadro 17: Exemplo de metas da Unidade GR - % em relação a 2001 | 148 |
| Quadro 18: Exemplo de relação entre diretriz da Unidade e diretriz do Negócio | 149 |
| Quadro 19: Diretriz que atende demanda da Unidade Industrial GR | 149 |
| Quadro 20: Priorização do Negócio Brasil no planejamento anual..... | 153 |

| | |
|---|-----|
| Quadro 21: Correlação entre objetivos priorizados pelo Negócio e pela Unidade | 155 |
| Quadro 22: Exemplo de metas da equipe A em relação às metas da Unidade Industrial GR..... | 158 |
| Quadro 23: Plano de ação da equipe A..... | 159 |

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação do Problema

O acirramento do cenário competitivo das empresas traz uma preocupação cada vez maior em medir o desempenho dos negócios. Inicialmente o que os executivos tinham em mãos eram dados puramente financeiros. Kaplan e Norton (1997) mencionam que este foco em medidas financeiras era adequado em uma época em que os ativos tangíveis representavam uma parcela significativa do valor de mercado das organizações. Porém, o aumento da complexidade dos mercados, das transações de negócios e das estruturas organizacionais, exigiu que ativos intangíveis fossem incorporados na análise de desempenho dos negócios para ampliar a base de discussão e tomada de decisão nas organizações. A criação de valor proporcionada por ativos intangíveis como relacionamento com clientes, inovações em produtos e serviços, informação, capacidade e conhecimento da equipe, ganhou lugar de atenção na agenda dos executivos.

Na metade do século XX começou a surgir o movimento da qualidade, a princípio mais voltada às necessidades de controle do chão de fábrica, evoluindo para a gestão pela qualidade total. Assim, as necessidades do cliente e a medição de sua satisfação começaram a ser consideradas nas análises do negócio e demonstraram importância para a conquista de vantagem competitiva pelas organizações. Apesar disto, muitas organizações ainda eram geridas sem considerar as mudanças advindas do movimento da qualidade (MARTINS e COSTA NETO, 1998).

Paralelamente, a estratégia também ganhou espaço no cenário empresarial, passando a ocupar uma posição central nos sistemas de gerenciamento. Durante os anos 80 a General Electric liderou a transição do planejamento estratégico para a gestão estratégica. Hunger e Wheelen (2002, p.4) definem a gestão estratégica como “o conjunto de decisões estratégicas que determinam o desempenho de uma corporação no longo prazo. Esse tipo de gestão inclui análise profunda dos ambientes interno e externo, formulação da estratégia, implementação da estratégia, avaliação e controle”. Pesquisas mostram que o ponto crítico da gestão estratégica não está na sua formulação, mas na má implementação da mesma (KAPLAN e NORTON, 2000a).

Surge assim, a importância de se encontrar sistemas de gestão que suportem a implementação, avaliação e controle da estratégia na organização, de modo que a elaboração da estratégia não seja apenas um evento pontual, cujos planos resultantes serão engavetados e recuperados apenas após um ano para cumprimento de protocolo, deixando as decisões por conta dos eventos de curto prazo. Normalmente estes eventos de curto prazo tendem a priorizar questões financeiras, deixando de lado questões que proporcionarão a sustentação da empresa no longo prazo, como relacionamento com clientes, aprendizado organizacional, desenvolvimento de competências, atualização tecnológica, entre outras.

Existem diferentes sistemas de gestão para gerenciar finanças, clientes, processos e pessoas, como o *Economic Value Added (EVA)*, *Customer Relationship Management (CRM)*, a “Voz do Cliente” ou Desdobramento da Função Qualidade, Seis Sigma, *Lean Manufacturing* ou Sistema Enxuto de Produção, Gerenciamento por Objetivos, Gerenciamento por Competências, Gerenciamento por Atividades, entre outros. Hunger e Wheelen (2002) citam exemplos de como alguns sistemas podem auxiliar a gestão estratégica nas etapas de implementação e controle, entre eles o Gerenciamento por Objetivos, a Gestão pela Qualidade Total (TQM), a Reengenharia, Custeio Baseado em Atividades. Mas quais seriam sistemas adequados para gerenciar a implementação, avaliação e controle da estratégia?

Dentre os sistemas de gestão existentes, dois deles destacam-se pela proposta explícita de auxiliar a implementação da estratégia nas organizações: o *balanced scorecard* e o gerenciamento pelas diretrizes.

O *balanced scorecard* surgiu inicialmente como um sistema de medição, um conjunto de indicadores que avaliava o desempenho baseado tanto em indicadores financeiros como em direcionadores futuros relacionados a ativos intangíveis como aprendizado, inovação e relacionamento com clientes. O uso do sistema mostrou um potencial que não havia sido inicialmente identificado por Kaplan e Norton (1997). O *balanced scorecard* passou a ser um sistema gerencial que possibilita a implementação da estratégia, mantendo-a como referencial central no gerenciamento das empresas. “ O (*balanced*) *scorecard* capacitou as organizações bem-sucedidas a construir um novo tipo de sistema gerencial – concebido para gerenciar a estratégia”. (KAPLAN e NORTON, 2000a).

O gerenciamento pelas diretrizes ou *hoshin kanri* é um sistema originado no Oriente a partir do TQM – gerenciamento pela qualidade total. Propõe-se a assegurar o controle eficaz da empresa de modo que as estratégias de médio e longo prazos se concretizem na forma de mudanças nas atividades da rotina tendo como resultado a melhoria de processos e produtos (AKAO, 1997). O gerenciamento pelas diretrizes é um sistema de gerenciamento para determinar o curso apropriado das ações orientadas para o alcance da visão estratégica e efetivamente realizá-las, conseguindo os resultados desejados. (COWLEY e DOMB, 1997).

A princípio tanto o *balanced scorecard* como o gerenciamento pelas diretrizes tem o propósito de garantir a tradução e implementação das diretrizes de longo prazo das empresas, através do estabelecimento de objetivos alinhados à estratégia e que são acompanhados através de indicadores e disseminados por toda a organização. Ou seja, ambos podem contribuir para a gestão estratégica no que tange à implementação e controle da estratégia na organização, alinhadas às definições de Hunger e Wheelen (2002):

“A implementação da estratégia é o processo pelo qual as estratégias e políticas são colocadas em ação.” (HUNGER e WHEELLEN, 2002, p. 14).

“Avaliação e controle são o processo pelo qual as atividades corporativas e os resultados de desempenho são monitorados de modo que o desempenho real possa ser comparado com o desempenho projetado.”(HUNGER e WHEELLEN, 2002, p. 16).

Robin Lawrence (2002)¹ menciona em publicação da *Balanced Scorecard Collaborative* a existência de uma complementaridade entre o *balanced scorecard* e o *hoshin kanri*. A base para cada sistema é um poderoso mecanismo de alinhamento que é mostrado na figura 1, e apresentam como principais características:

Balanced Scorecard:

- Origem em pesquisa da aplicação de indicadores não-financeiros para levar a resultados estratégicos;
- Método para “institucionalizar” a estratégia em todos os níveis;
- Foco é o aprendizado e o *feedback* estratégico;
- Itens não-estratégicos não são incorporados;

¹ Baseado em documento original de 1998 de autoria de Matt Tice e extraído dos arquivos da *Balanced Scorecard Collaborative* em 03-12-2002.

- Desdobramento de objetivos estratégicos compreensíveis onde necessário;
- Parte do princípio que a organização é dinâmica.

Gerenciamento pelas diretrizes:

- Origem no TQM – metodologia para atingir melhorias rompedoras com a situação atual (*breakthrough results*);
- Método para implementar o plano estratégico em todos os níveis funcionais;
- O foco é o desdobramento das diretrizes;
- Poucos objetivos desdobrados ampla e profundamente.



Figura 1: Fundamentos do *balanced scorecard* e do gerenciamento pelas diretrizes

Fonte: LAWRENCE, Robin. **BSC and Hoshin kanri**. Lincoln: *Balanced scorecard* Collaborative, Inc., dezembro 2002.

O problema reside em analisar estas características e identificar de que forma elas podem ser utilizadas para reduzir as barreiras que se apresentam na implementação da estratégia nas organizações, apresentadas por Kaplan e Norton (2000a):

- Barreira da visão: uma pequena parcela do nível operacional compreende a visão de futuro;
- Barreira da gestão: as empresas não possuem mecanismos adequados de monitoramento e controle da implementação da estratégia;

- Barreira dos recursos: as empresas não vinculam o orçamento à estratégia, pulverizando seus recursos em iniciativas de pouco impacto;
- Barreira das pessoas: a remuneração das pessoas não está vinculada à estratégia. Isto leva as ações dos colaboradores a terem um foco distinto do requerido pela visão de futuro.

Assim, o problema abordado neste trabalho constitui-se em como utilizar o *balanced scorecard* e o gerenciamento pelas diretrizes de forma complementar para a melhoria do processo de implementação da estratégia nas organizações.

1.2 Justificativa

Os índices de sucesso da implantação da estratégia são muito reduzidos, girando em torno dos 10% a 30%. Um estudo da revista *Fortune*, em 1999, mostrou que na maioria dos casos, os fracassos não são decorrentes de uma estratégia ruim ou mal formulada, mas da má execução da mesma (KAPLAN e NORTON, 2000a).

Assim, o presente estudo contribui para avaliação mais aprofundada de dois sistemas que podem suprir deficiências no processo de implementação da estratégia e garantir o sucesso das organizações na execução de sua visão de longo prazo.

1.3 Objetivo

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho é propor um modelo de implementação da estratégia através do uso integrado e complementar de dois sistemas de gestão do desempenho empresarial: o *balanced scorecard* e o gerenciamento pelas diretrizes ou *hoshin kanri*.

1.3.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos deste trabalho são os seguintes:

- a) Investigar as propostas do *balanced scorecard* e do gerenciamento pelas diretrizes, identificando possíveis pontos de complementaridade entre os dois sistemas
- b) Aplicar o modelo de implementação da estratégia com a utilização integrada do *balanced scorecard* e gerenciamento pelas diretrizes em uma organização

1.4 Limitações do trabalho

Este trabalho tem como foco o estudo da contribuição do *balanced scorecard* e do gerenciamento pelas diretrizes para a implementação da estratégia. Assim sendo, o modelo resultante deste estudo contém elementos contemplados por estes sistemas, não tendo como foco uma abordagem ampla do gerenciamento da rotina do dia-a-dia, sendo apresentada apenas a interface possível entre o desdobramento das questões estratégicas e a rotina. O modelo é limitado às possibilidades oferecidas pelos dois sistemas em questão no apoio à gestão estratégica, não contemplando o ciclo completo de integração entre a gestão estratégica e a gestão tático-operacional.

1.5 Metodologia

A metodologia utilizada para o cumprimento dos objetivos deste trabalho é:

- a) Revisão da literatura sobre os conceitos do *balanced scorecard* e do gerenciamento pelas diretrizes;
- b) Proposição dos elementos para a discussão dos dois sistemas;
- c) Discussão dos dois sistemas à luz dos elementos estabelecidos;
- d) Identificação da complementaridade dos dois sistemas;
- e) Definição das etapas que compõem o modelo de implementação da estratégia através do uso integrado do *balanced scorecard* e gerenciamento pelas diretrizes;
- f) Aplicação prática do modelo de implementação da estratégia através do uso integrado do *balanced scorecard* e gerenciamento pelas diretrizes.

1.6 Estrutura do Trabalho

Este trabalho encontra-se estruturado da seguinte forma:

O capítulo um apresenta a descrição do problema, a justificativa, os objetivos geral e específicos, a metodologia utilizada e a estrutura do trabalho.

O capítulo dois apresenta uma revisão bibliográfica sobre o *balanced scorecard* e o *hoshin kanri* no contexto de desempenho empresarial, sobre a implementação da estratégia nas organizações e sobre os fundamentos do *balanced scorecard* e do gerenciamento pelas diretrizes, abordando as premissas básicas de cada sistema, a sua importância no contexto empresarial e a aplicação destes sistemas.

O capítulo três mostra o conjunto de elementos escolhido para discussão dos dois sistemas, a análise do *balanced scorecard* e do gerenciamento pelas diretrizes segundo cada um dos elementos estabelecidos e a identificação da complementaridade entre os dois sistemas.

O capítulo quatro apresenta o modelo de implementação da estratégia através do uso integrado do *balanced scorecard* e do gerenciamento pelas diretrizes, com base na complementaridade identificada no capítulo três.

O capítulo cinco mostra a aplicação prática do modelo de implementação da estratégia em uma organização.

O capítulo seis apresenta as conclusões deste trabalho e as propostas para estudos futuros.

2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EMPRESARIAL

O objetivo deste capítulo é contextualizar o *balanced scorecard* e o gerenciamento pelas diretrizes no processo de gerenciamento organizacional como sistemas que viabilizam a implementação da estratégia nos diversos níveis organizacionais, bem como fornecer uma visão geral das premissas de funcionamento destes sistemas.

Neste trabalho serão utilizadas as abreviaturas BSC para o *balanced scorecard* e GPD para o gerenciamento pelas diretrizes. Diversos autores (ECCLES, 2000; GRAHAN, 2001; STEELE, 2001) tratam o BSC e o GPD como sistemas de medição de desempenho empresarial. Assim, será utilizada para este trabalho a nomenclatura sistemas, ao referir-se ao BSC e GPD.

2.1 Evolução da avaliação de desempenho empresarial

Existe uma crescente demanda por informações no meio empresarial, para que se possibilite a tomada de decisão e até mesmo a descentralização desta atividade, de modo que os executivos possam concentrar-se no que consideram vital para a sobrevivência da organização. Os sistemas de avaliação do desempenho empresarial, normalmente relacionados a um conjunto de indicadores de desempenho, têm sido discutidos à luz da importância das informações dentro das empresas, a qual segundo Drucker (2000)² foi subestimada e superestimada ao longo do tempo. Kaplan e Norton (2000c)³ consideram que a mensuração eficaz deve ser parte integrante do processo gerencial.

A FPNQ⁴ (2001) criou em 1999 um comitê temático de Medição do Desempenho Global pelo grande interesse das empresas no tema e por ser um dos pontos-chave dos critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade. Cita como fatores que contribuem para a necessidade da medição do desempenho empresarial:

² Publicado originalmente em janeiro-fevereiro de 1995.

³ Publicado originalmente em setembro-outubro de 1993.

⁴ Fundação do Prêmio Nacional da Qualidade.

- A maior exigência de acionistas e investidores, que estão ampliando seu conhecimento sobre gestão e exigindo sistemas mais transparentes e objetivos;
- A disseminação da prática de remuneração variável, que exige que os indicadores de desempenho a ela vinculados tenham critérios corporativos únicos de medição;
- A constante mudança do ambiente exige rápidas reações e tomada de decisão, a qual deve basear-se em um sistema confiável e dinâmico.

Os sistemas baseados em indicadores financeiros retratam o passado organizacional, mostrando resultados finais de ações que já foram há muito tempo tomadas, não possibilitam à empresa uma reação rápida às constantes mudanças nas condições do ambiente sócio-econômico geral, ou da indústria onde se insere.

Assim, constatou-se a necessidade de se incluir no acompanhamento gerencial de desempenho do negócio indicadores não financeiros que “refletem a situação econômica e a perspectiva de crescimento da empresa melhor do que o lucro dos relatórios financeiros” (ECCLES, 2000). A qualidade de produtos, satisfação dos clientes, capacitação da força de trabalho, participação no mercado, entre outros, passaram a figurar nos sistemas de indicadores das empresas.

A partir da constatação da insuficiência dos indicadores financeiros, muitas empresas voltaram-se para a qualidade, focalizando-se em satisfazer as necessidades de seus clientes e intensificando a atenção em seus processos internos para gerar produtos que cumprissem com os requisitos desejados. Martins e Costa Neto (1998) citam uma série de trabalhos que têm como tema a sistematização de indicadores de desempenho especificamente para a gestão da qualidade. Eccles (2000) considera que “os indicadores da qualidade representam a iniciativa mais positiva adotada até hoje para ampliar a base de mensuração do desempenho das empresas”. Porém, segundo Kaplan e Norton (2000a), a qualidade também mostrou-se insuficiente, pois mesmo após a conquista de prêmios da qualidade como o Malcolm Baldrige, o Prêmio Deming e o EFQM⁵, muitas empresas enfrentaram sérios problemas financeiros. Cowley e Domb (1997) afirmam que a falta de foco estratégico é uma das razões porque o gerenciamento pela

⁵ Prêmio Deming, EFQM, Malcolm Baldrige: são prêmios concedidos a empresas que se destacam pela Gestão pela Qualidade Total.

qualidade total e a reengenharia falham em muitas organizações e sugerem o uso do gerenciamento pelas diretrizes para suprir esta deficiência.

A mudança nos sistemas de avaliação de desempenho empresarial não diz respeito apenas ao acompanhamento dos indicadores não financeiros por parte das empresas, mas tem um escopo bem mais amplo: levar os executivos a tomarem suas decisões baseadas também nestes indicadores, atribuindo-lhes peso equivalente ao dos indicadores financeiros. Isto garante que as decisões sejam tomadas sempre à luz da sobrevivência da organização, pois considera vários fatores que sustentam a estratégia a longo prazo e não somente os impactos de curto prazo como o valor das ações em bolsa. Tradicionalmente, quando surgem conflitos nas empresas, os indicadores financeiros permanecem para balizar a decisão final sobre o que deve ser feito. Deste modo a estratégia da empresa acaba sendo relegada ao segundo plano, em favor de restabelecer temporariamente algum aspecto financeiro. As organizações começam a perceber que algumas decisões no curto prazo acabam inviabilizando ou retardando a execução da estratégia planejada, muitas vezes voltada para os melhores serviços para o cliente. O esforço é direcionado para processos que não sustentam a estratégia e há um desvio dos processos essenciais, que são percebidos pelos clientes como atividades que agregam valor e diferenciam a empresa de seus concorrentes.

Neste contexto de ampliação da abordagem do processo decisório gerencial enfatizando a estratégia e de busca de sistemas que suportem esta forma de conduzir a gestão da organização é que encontram-se os dois sistemas objetos de estudo deste trabalho: o *balanced scorecard* e o gerenciamento pelas diretrizes ou *hoshin kanri*.

Steele (2001) cita como sistemas de medição de desempenho o *Balanced Scorecard* (BSC), o Gerenciamento da Qualidade Total ou *Total Quality Management* (TQM) e a Administração por Objetivos ou *Management by Objectives* (MBO). Grahan (2001) cita o *hoshin kanri* ou desdobramento das diretrizes como a forma original desenvolvida no Japão nos anos 50 e 60 e que no Ocidente o seu paralelo é o gerenciamento por objetivos, introduzido por Schleh (*apud* AKAO, 1997) e popularizado por Drucker (1998). Considera o *balanced scorecard* como o ápice de um longo desenvolvimento dos sistemas de medição gerenciais.

O *balanced scorecard* e o gerenciamento pelas diretrizes são, hoje, sistemas que auxiliam os executivos a acompanharem a implementação de objetivos estratégicos em suas empresas com a utilização de um conjunto de indicadores e metas e o desdobramento destes por toda a organização.

Existem características diferentes em cada um destes sistemas que demonstram um escopo distinto de abordagem, podendo as mesmas favorecerem a discussão e monitoramento da estratégia como um todo ou auxiliarem para que o caminho escolhido pela organização para o alcance da estratégia seja disseminado em termos de metas e ações até o nível operacional. O BSC e o GPD podem, assim, ser usados complementarmente nas organizações para obter os melhores resultados em relação à implementação da estratégia de forma ampla e efetiva.

A seguir é feita uma revisão geral de cada sistema e no capítulo 3 são discutidas detalhadamente as suas características e sua complementaridade.

2.2 Termos utilizados

A seguir é realizado um levantamento dos termos utilizados nos dois sistemas pelos diversos autores que os descrevem, para que se possa entender melhor toda a análise.

Diferentes autores consideram nomenclaturas distintas para alguns componentes dos sistemas, especialmente o *hoshin kanri*. Entre os dois sistemas há também diferentes termos para indicar o mesmo item.

2.2.1 Termos utilizados no GPD

O *hoshin kanri* é conhecido por nomes diferentes nas empresas que o aplicam: a Hewlett Packard utiliza o Planejamento *Hoshin*, a Texas Instruments denomina-o Gerenciamento por Diretrizes, a AT&T utiliza o Desdobramento das Diretrizes, a Xerox (UK) também denomina-o Desdobramento das Diretrizes, mas a Xerox Corporation utiliza a denominação Gerenciamento para Resultados (WITCHER e BUTTERWORTH, 1999). No presente trabalho estes termos serão utilizados indistintamente ao longo do texto.

Quanto aos elementos que compõem o gerenciamento pelas diretrizes, Campos (1996) propõe as seguintes definições:

- Diretriz: meta e medidas, ou seja, uma diretriz consiste de uma meta e das medidas prioritárias para se atingir esta meta. Akao (1997) define diretriz como a meta e os meios combinados.
- Meta: objetivo gerencial, valor e prazo correspondentes.
- Medidas: são meios ou métodos específicos para se atingir a meta.

Como exemplo para as definições acima, Campos (1996) cita:

Objetivo gerencial: aumentar a produtividade da empresa

Valor: em 12%

Prazo: até o final deste ano

Medidas:

1. Reduzir o custo fixo
2. Reduzir o custo variável
3. Reduzir as reclamações de clientes
4. Aumentar a disponibilidade dos equipamentos
5. Desenvolver novos produtos
6. Aumentar as vendas

- Meta anual da organização: o gerenciamento pelas diretrizes inicia-se com o estabelecimento desta meta, que é também chamada de meta de sobrevivência ou tema anual do gerenciamento pelas diretrizes. A partir desta meta é estabelecida a primeira diretriz do Presidente da empresa.

Cowley e Domb (1997) consideram os seguintes termos:

- Elementos da visão: são os principais desafios da empresa. São equivalentes aos objetivos gerenciais de Campos (1996) e aos objetivos estratégicos de Kaplan e Norton (2000a).
- Objetivos *hoshin*, objetivos *breakthrough*: são os elementos da visão escolhidos como prioritários. São equivalentes à meta anual da organização, porém Cowley e Domb (1997) não definem nomes separados para o objetivo gerencial e para a meta completa com os itens valor e prazo, como o faz

CAMPOS (1996), mas mostram que os objetivos devem possuir indicadores com metas numéricas que incluem custos e prazos.

- Estratégias: são as ações necessárias ao alcance do objetivo *hoshin*. São equivalentes às medidas de Campos (1996). No último nível de desdobramento Cowley e Domb chamam as estratégias de táticas e Campos (1996) as chama de medidas não-desdobráveis. Akao (1997) denomina de meios as direções para se atingir a meta, que é o resultado esperado, e que as ações corretivas específicas derivam da análise dos dados baseados nestes meios. Kaplan e Norton (2000a) denominam estas ações no *balanced scorecard* de iniciativas estratégicas ou programas as ações para cobrir as lacunas de planejamento, possibilitando a realização das metas de longo prazo.

Quanto aos indicadores existe a seguinte nomenclatura:

- Itens de controle (CAMPOS, 1996), resultantes (FNPQ, 2001): indicadores que medem se os objetivos foram alcançados após um tempo suficientemente longo para se confirmar os efeitos (FNPQ, 2001).
- Itens de verificação (CAMPOS, 1996), direcionadores (FNPQ, 2001): indicadores que medem os meios, as ações, as causas antes do efeito se confirmar.

2.2.2 Termos utilizados no BSC

Existe uma maior unanimidade no uso da nomenclatura *balanced scorecard* pelas empresas que aplicam este modelo, apesar de existirem diferentes aplicações de *scorecards*, como o *scorecard KPI*⁶ e o *scorecard dos stakeholders* (KAPLAN e NORTON, 2000a) incorretamente considerados *balanced scorecards*.

Para o *balanced scorecard*, KAPLAN e NORTON (1997) definem a seguinte nomenclatura:

⁶ KPI: Key Performance Indicators – conjunto de indicadores que compõem um painel de controle das organizações, não necessariamente vinculados a objetivos estratégicos.

...continuação

| | |
|--|---|
| | Gerenciamento pelas Diretrizes Desdobramento das Diretrizes Gerenciamento para Resultados |
| Objetivo Estratégico | Objetivo <i>Hoshin</i> Objetivo <i>Breakthrough</i> Objetivo Gerencial Elemento da Visão |
| Indicador | Indicador |
| Meta (valor+prazo) | Meta (objetivo+valor+prazo) |
| Iniciativa | Estratégia Medida |
| Iniciativa no último nível de desdobramento | Tática Medida não desdobrável |
| - | Diretriz = meta + medidas |
| Indicador de resultado <i>Outcome</i> <i>Lagging</i> | Item de controle |
| Indicador de tendência <i>Driver</i> <i>Leading</i> | Item de verificação |
| Tema Estratégico | - |

2.3 Balanced scorecard

2.3.1 Origem e conceitos

O *balanced scorecard* foi concebido na Harvard Business School por David Norton e Robert Kaplan no início dos anos noventa com o intuito inicial de proporcionar aos executivos um sistema de indicadores de desempenho que equilibrasse aspectos financeiros e não financeiros do negócio para suprir a necessidade de indicadores que mostrem o futuro (KAPLAN e NORTON, 1997). Os indicadores financeiros representam o resultado de um desempenho passado e os indicadores não financeiros têm uma proposta de comunicar os vetores do desempenho futuro. (KAPLAN e NORTON, 2000a).

Os maiores diferenciais que são apresentados no *balanced scorecard* são a estruturação de objetivos estratégicos e seus indicadores em quatro perspectivas e a construção do relacionamento entre estes objetivos através de uma relação de causa-e-efeito. Esta lógica é explicitada por uma ferramenta denominada mapa estratégico (Figura 2), no qual cada objetivo é conectado em uma cadeia de causa-e-efeito, aos quais são associados indicadores que relacionam os resultados planejados na estratégia aos vetores que devem levar a este resultado. Estas conexões lógicas formam a hipótese da estratégia (KAPLAN e NORTON, 2000a).

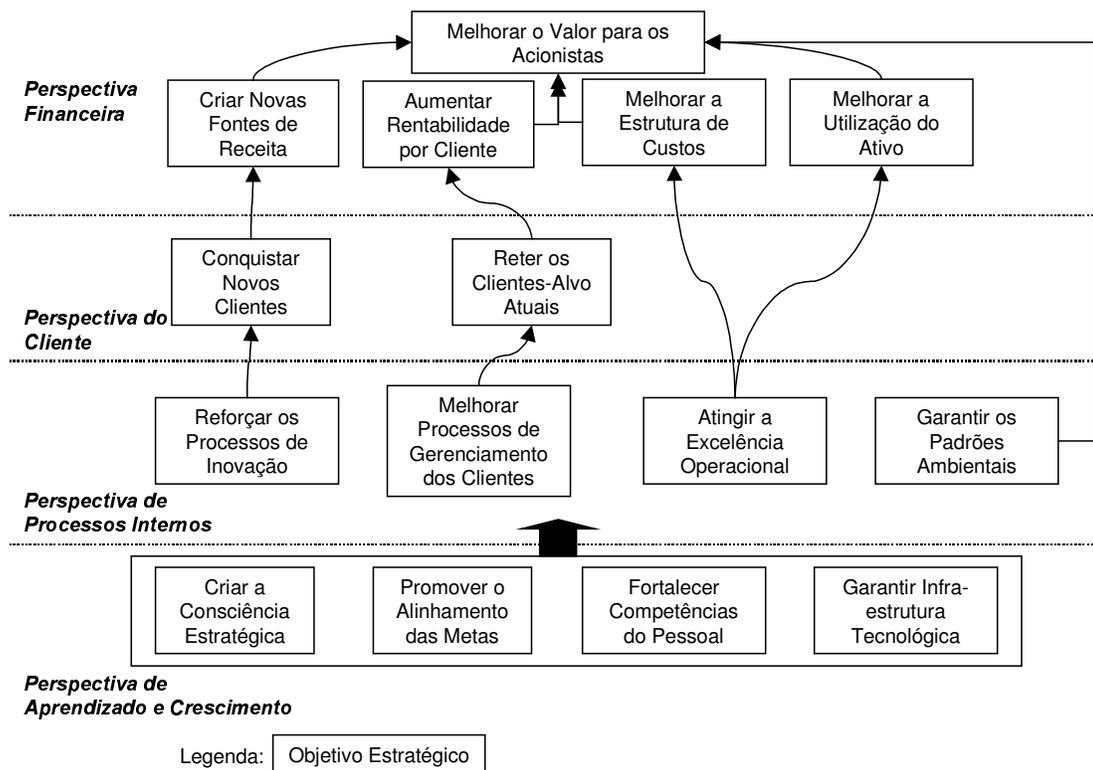


Figura 2: Exemplo de mapa estratégico.

Fonte: Adaptado de KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

Os objetivos estratégicos do *balanced scorecard* distribuem-se usualmente em quatro perspectivas: (Figura 3)

- perspectiva financeira: quais os objetivos estratégicos da empresa para satisfazer seus acionistas em relação ao crescimento, rentabilidade e risco;
- perspectiva do cliente: reflete qual é a proposta de criação de valor que a empresa oferece aos seus clientes;
- perspectiva de processos ou negócios internos: inclui os processos prioritários nos quais a empresa deverá concentrar seus esforços para que clientes e acionistas sejam satisfeitos;
- perspectiva de aprendizado e crescimento: em que a empresa deve focar o aprendizado estratégico, a capacitação de seus recursos humanos, o aprimoramento das lideranças, a infra-estrutura de informações e sistemas

para criar uma base que sustente os processos estratégicos e as necessidades dos clientes e dos acionistas.

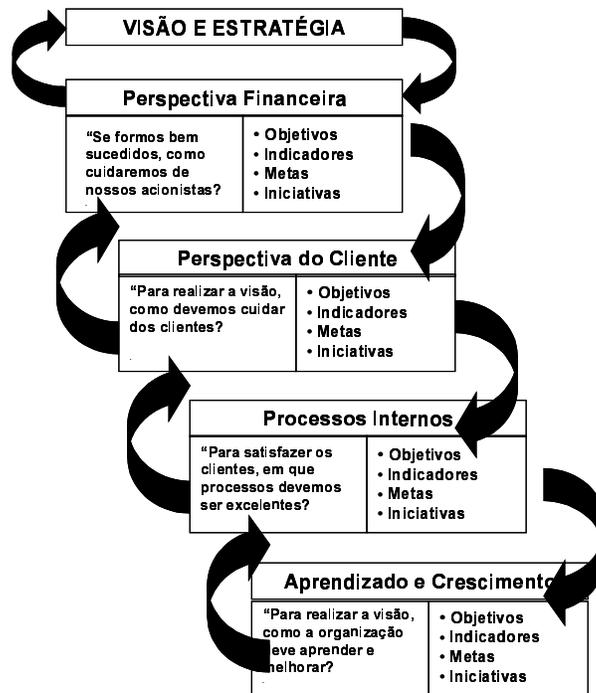


Figura 3: Perspectivas do *balanced scorecard*.

Fonte: KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000, p.89.

Para cada um dos objetivos estratégicos identificados a partir do planejamento estratégico da empresa são estabelecidos indicadores de resultado e/ou de tendência e metas que indicam a situação futura a ser alcançada, normalmente em um horizonte de três a cinco anos. São então escolhidas as iniciativas estratégicas ou grandes projetos que conduzirão ao alcance das metas. Assim, cada objetivo estratégico é acompanhado basicamente pelos seguintes componentes: objetivo estratégico e seus respectivos indicadores, metas e projetos ou iniciativas estratégicas.

Existem outros modelos de *scorecards* utilizados nas empresas. Em Kaplan e Norton (2000a) encontramos dois exemplos: os *scorecards* KPI (Key Performance Indicators) e os *scorecards* dos *Stakeholders*. Kaplan e Norton mencionam que muitas organizações consideram que utilizam o *balanced scorecard* somente por ter um conjunto de indicadores financeiros e não-financeiros. Apontam como ponto

fraco do *scorecard* dos *Stakeholders* a ausência de como seriam realizadas as metas equilibradas, ou seja, não há a identificação dos vetores para a consecução das metas. Atribuem às organizações voltadas para o TQM (*Total Quality Management*) a utilização de *scorecards* KPI, os quais são mais proveitosos para equipes e departamentos e demandam a existência de um programa estratégico em nível mais alto com seus elos bem estabelecidos para os níveis inferiores.

2.3.2 Progresso do BSC: sistema gerencial voltado à estratégia

Segundo seus próprios criadores, à medida que as organizações aplicavam o *balanced scorecard*, descobriu-se um potencial do sistema além de apenas servir como um conjunto de indicadores. Segundo Kaplan e Norton (2000a, p.34), “a velocidade e a magnitude dos resultados obtidos pelos primeiros adeptos revelaram o poder do sistema gerencial do *balanced scorecard* para focalizar toda a organização na estratégia”. Algumas organizações utilizaram o *scorecard* como base para promoção de grandes mudanças estratégicas e organizacionais, construindo um novo tipo de sistema gerencial voltado para a estratégia. Este novo sistema gerencial apresenta três dimensões (KAPLAN e NORTON, 2000a):

1. Estratégia: a estratégia ocupa posição central na agenda dos executivos, servindo como base para as definições gerenciais. O *scorecard* permite a tradução da estratégia de uma maneira lógica e clara, de modo a gerar uma interpretação única por toda a organização;
2. Foco: como as ações decorrem da estratégia neste modelo, os recursos e atividades são direcionados para um fim comum, potencializando os esforços em direção das vantagens competitivas da organização. O *scorecard* serve como um direcionador, um guia para que não haja dispersão da atenção gerencial em ações que não estejam alinhadas com a estratégia;
3. Organização: como o *balanced scorecard* fornece uma visão clara da estratégia, possibilita a visualização das interfaces organizacionais, levando a transformações estruturais para adequação à forma de competição escolhida pela empresa. Assim, os elos entre unidades de negócio e unidades de apoio

são reorganizados para servir à estratégia, e todos os empregados são mobilizados para uma nova forma de atuação.

A questão-chave para a implementação da estratégia é a compreensão da hipótese construída nas relações de causa-e-efeito do mapa estratégico por todos na organização, o alinhamento dos recursos e teste contínuo desta hipótese, com correções rápidas na trajetória, caso necessário.

Segundo Kaplan e Norton (2000a) as organizações focalizadas na estratégia apresentam cinco princípios, representados na figura 4:

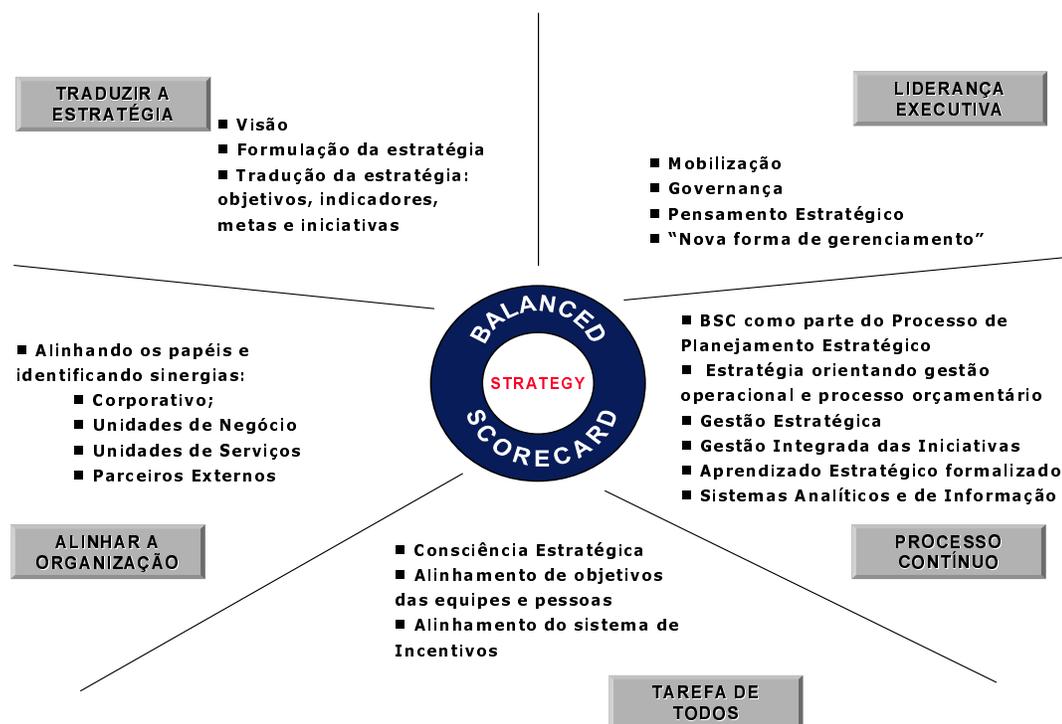


Figura 4: Os cinco princípios da organização orientada à estratégia

Fonte: Adaptado de KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000, p.19.

1. Tradução da estratégia em termos operacionais: comunicação da estratégia da empresa de uma forma lógica e sucinta, deixando esta de ser algo presente apenas na cabeça do executivo principal e traduzindo-se em um mapa estratégico. O mapa estratégico do *balanced scorecard* é uma ferramenta que mostra toda a arquitetura lógica da estratégia da organização e deixa claro as relações entre os objetivos estratégicos traçados. O mapa mostra como os ativos tangíveis podem ser alcançados através dos ativos

intangíveis e pode mostrar inclusive deficiências na estratégia que levam ao não alcance dos resultados finais esperados. Assim, força de certa forma os executivos a elaborarem uma construção robusta da estratégia onde todos os objetivos de longo prazo são sustentados na cadeia de relações de causa-e-efeito. O mapa descreve a proposição de valor que a empresa oferece ao cliente e mostra como é possível mensurá-la. O *scorecard* com seu conjunto de objetivos e indicadores aponta como os ativos intangíveis, tais como empregados qualificados e satisfeitos e sistemas de informações voltados aos clientes, se traduzem em resultados tangíveis como aumento da participação no mercado, retenção de clientes, e também em resultados financeiros como rentabilidade e lucro. A tradução da estratégia através do mapa estratégico cria um referencial comum e de fácil compreensão para todas as unidades e empregados.

2. Alinhamento da organização à estratégia: normalmente as empresas estão organizadas por funções bastante específicas como finanças, marketing, produção, comercial, engenharia e suprimentos. Cada uma destas funções tem sua própria linguagem e estabelece seus planos de uma forma independente e não coordenadas entre si. Isto acaba dificultando a consecução da estratégia geral da empresa. O *balanced scorecard* leva a uma nova forma de discussão e disseminação dos assuntos estratégicos, organizados por grandes temas e não mais por funções, propiciando a divulgação de uma mensagem consistente e a adoção de um conjunto de prioridades corporativas nas diversas unidades. Existe assim uma espinha dorsal de onde podem partir outros detalhamentos específicos por unidade, mas que devem estar alinhados com a estratégia maior. Assim, um desempenho superior poderá ser alcançado através das estratégias conectadas e integradas entre todas as unidades e funções.
3. Transformar a estratégia em tarefa de todos: a comunicação exerce um papel importante na organização orientada à estratégia, pois é necessário que todos os empregados conheçam e entendam a estratégia de tal forma a contribuir com suas atividades cotidianas para o seu alcance. Isto não pode ser atingido através da imposição de cima para baixo, mas da divulgação e explicitação da estratégia de forma que seja bem entendida por todos, com

especial atenção às unidades que se encontram distantes da matriz corporativa. Em seguida, é feita a divulgação dos objetivos estratégicos gerais (corporativo e unidades de negócio) para que os empregados elaborem seus próprios *scorecards* com base nas prioridades mais amplas. Finalmente, pode ser feita a vinculação da remuneração por incentivos aos indicadores estratégicos, sendo que muitos executivos preferem premiar o desempenho por equipe e não por indivíduo. O desdobramento e negociação de iniciativas e metas (*catchball*) proposto pelo gerenciamento pelas diretrizes auxilia a organização a implementar este princípio.

4. Converter a estratégia em processo contínuo: as empresas voltadas à estratégia dedicam maior parte do tempo de suas equipes gerenciais para discussão desta estratégia. Implementam um processo de gerenciamento da estratégia chamado por Kaplan e Norton (2000a) “processo de *loop* duplo”, o qual integra o gerenciamento tático voltado para orçamentos e avaliações mensais com o gerenciamento estratégico, formando um processo único e contínuo. As organizações que aplicam o *scorecard* abordaram este processo em três fases:

- conexão da estratégia ao processo orçamentário, para que as iniciativas de longo prazo sejam protegidas das pressões para apresentação de um bom resultado financeiro no curto prazo;
- implementação de reuniões gerenciais para avaliação da estratégia, criando até mesmo relatórios abertos a todos os empregados para difundir a estratégia por toda a organização;
- aprendizado e adaptação da estratégia, através do constante teste da hipótese embutida nas relações causa-e-efeito do mapa estratégico que levam os ativos intangíveis a fornecerem os resultados financeiros e de participação de mercado desejados.

As organizações que aplicaram o gerenciamento pelas diretrizes também conseguiram transformar a estratégia em processo contínuo através de:

- Priorização de iniciativas ou medidas nos planejamentos anuais para melhor aproveitamento dos recursos orçamentários demais recursos disponíveis na organização;

- Implementação de diversas formas de revisão do processo de desdobramento, incluindo desde o diagnóstico dos resultados obtidos até o questionamento e aprimoramento do próprio processo de estabelecimento de objetivos, metas e medidas ou iniciativas.
5. Mobilização da mudança por meio da liderança executiva: segundo Kaplan e Norton (2000a, p. 26) “a experiência tem demonstrado que a condição isolada mais importante para o sucesso é o senso de propriedade e o envolvimento ativo da equipe executiva”. A liderança executiva deve estar à frente do processo, de modo a garantir que a estratégia seja resguardada e implementada, não cedendo às pressões imediatistas que levam a ações divergentes do planejado e que virão a prejudicar a competitividade da empresa no longo prazo. O projeto de mudança envolve basicamente três fases:
- A mobilização da organização com o esclarecimento dos motivos e urgência das mudanças;
 - A governança de transição com a criação de equipes estratégicas, a realização de reuniões com todo o pessoal, a intensa comunicação aberta a toda a companhia;
 - O desenvolvimento de um novo sistema gerencial para institucionalizar os novos valores, a nova cultura e as novas estruturas.

Todas as observações acima descritas corroboram o progresso do *balanced scorecard* de um conjunto de indicadores de medição de desempenho para um sistema que viabiliza e sustenta um novo modelo de gestão voltado para a estratégia. Isto envolve transformações profundas na cultura da organização, especialmente no processo decisório da gerência e na forma de assegurar o desempenho.

2.3.3 Aplicações do *balanced scorecard*

Ao contrário do *hoshin kanri*, que é um sistema criado no Japão e pouco explorado na literatura ocidental, o *balanced scorecard* é um sistema criado por

Kaplan e Norton (1997) no início dos anos 90 nos Estados Unidos e que tem grande divulgação e aplicação nas empresas do Ocidente.

No livro de Kaplan e Norton (2000a) são mostrados casos de diversas empresas que aplicam o *balanced scorecard*, entre elas a Mobil North America Marketing and Refining, que inseriu o BSC no centro de seus processos gerenciais e tornou-se líder de lucros em todo o setor de 1995 a 1999, quando da fusão que resultou na Exxon Mobil Corporation. São mostrados casos de aplicações do BSC em assistência médica, como o Duke Children's Hospital, em Durham, Califórnia e o Montefiore Hospital, no Bronx, Nova York. Existe inclusive a aplicação no setor público, exemplificado pelo estudo de caso da Prefeitura de Charlotte, na Carolina do Norte, Estados Unidos.

Uma pesquisa realizada pela FEI (Financial Executives International Research Foundation)⁷ mostrou que 55% dos usuários do BSC estavam satisfeitos, enquanto que 12% estavam insatisfeitos. Isto pode ser destacado em relação à satisfação de usuários de outros sistemas de medição de desempenho, cuja satisfação é de 29%. Outra pesquisa realizada em 2001⁸ com resposta de 200 empresas de diferentes ramos de negócio dos Estados Unidos (finanças, energia, manufatura, varejo e distribuição, transporte, comunicação, consultoria, tecnologia da informação, setor público) mostrou que 57% destas aplicavam BSC e das que não aplicavam 56% tinham a intenção de fazê-lo nos próximos doze meses.

No Brasil, as empresas e instituições também estão implementando o *balanced scorecard*, entre elas a Petrobras, Aracruz, Gerdau, Unibanco, Bahia Sul, Siemens, Oxiteno e SENAI.

As empresas aplicam o BSC de maneiras distintas e com propósitos diversos, desde um simples sistema de medição de desempenho que aborde medidas financeiras e não-financeiras até como parte de um sistema de gestão voltado para a estratégia, com foco no alinhamento da organização para a efetiva execução da estratégia.

Os estudos sobre o *balanced scorecard* e sua aplicação vêm se proliferando nas universidades brasileiras. Em uma consulta ao banco de teses e dissertações da

⁷ *Balanced scorecard* Collaborative. BSC gets top satisfaction rates in FEI performance measurement survey, Nov 23, 2001. Financial Executives International Research Foundation (FEI). Disponível em < <http://bscol.br> > . Acesso em 6 jul. 02.

Universidade Federal de Santa Catarina foram encontrados 27 trabalhos sobre o tema desde 1999 até 2002. Estes trabalhos mostram aplicações do *balanced scorecard* em instituições de ensino (PESSOA, 2000), (ROCHA, 2000), (MÜLLER, 2001) em empresas de previdência privada (KATO, 2000), em empresas prestadoras de serviços (CORDEIRO, 2001), (MENDES, 2002). Além disso, existem estudos da utilização da combinação do uso de sistemas como o desdobramento da função qualidade com o *balanced scorecard* (SILVA, 2001).

2.4 Gerenciamento pelas diretrizes ou hoshin kanri

2.4.1 Origem e conceitos

O gerenciamento pelas diretrizes, abreviadamente GPD, surgiu no Japão nos anos sessenta e segundo Cowley e Domb (1997) é derivado do gerenciamento por objetivos, com foco original no planejamento estratégico. Ainda segundo os mesmos autores, o gerenciamento pelas diretrizes é um sistema de planejamento aplicável a todos os tipos de planejamento: estratégico, operacional, de projetos, financeiro e outros. A base do gerenciamento pelas diretrizes é o conceito de “*loop* fechado” traduzido no ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act) popularizado por Deming nos anos cinquenta e utilizado na resolução de problemas e melhoria de processos. O gerenciamento pelas diretrizes tem, assim, suas bases no movimento da qualidade.

O gerenciamento pelas diretrizes tem originalmente o nome de *hoshin kanri*. Watson (*in* AKAO, 1997) mostra o significado das palavras *hoshin kanri*: *ho* significa método e *shin* significa agulha brilhante ou bússola. *Hoshin* é o método para estabelecer a direção estratégica. *Kanri* é o gerenciamento ou controle. *Hoshin kanri* é o gerenciamento pelas diretrizes, planejamento *hoshin*, desdobramento das diretrizes ou desdobramento de metas-meios. Campos (1996, p. 49) define diretriz como “uma meta⁸ e as medidas prioritárias e suficientes para se atingir esta meta”.

⁸ *Balanced scorecard* Collaborative. Building and Realigning the *Balanced scorecard*: Research Survey 2001. Disponível em <<http://www.bscol.com>>. Acesso em 6 jul. 02.

⁹ CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento pelas diretrizes**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 2. ed., 1996, p. 45: “ Uma meta é constituída de três partes: um objetivo gerencial, um valor, um prazo”.

O *hoshin* é a aplicação do ciclo PDCA no processo de planejamento. “*Hoshin* é um sistema de gerenciamento para determinação do direcionamento apropriado para as ações em uma organização e para a efetiva implementação destas ações e alcance dos resultados” (COWLEY e DOMB, 1997, p.5).

O ciclo PDCA é composto de quatro etapas:

- Planejamento (P): diz respeito à descrição do problema, à determinação das metas a serem cumpridas, e a seleção de métodos para atingi-las.
- Execução (D): refere-se à implementação das ações planejadas.
- Checagem (C): é a etapa de avaliação do alcance dos objetivos estabelecidos na fase de planejamento.
- Ação corretiva (A): se os objetivos foram atendidos, os procedimentos adotados para seu alcance devem ser padronizados. Se não foram atendidos, deve-se determinar qual a causa principal do insucesso e retornar à etapa de planejamento. O ciclo deve continuar até que não sejam necessárias mais melhorias.

2.4.2 Relação do gerenciamento pelas diretrizes com a estratégia

Ribeiro e Yuki (*apud* AKAO, 1997) mostram os seguintes objetivos do *hoshin kanri*: assegurar a sintonia da comunicação entre a alta gerência e o chão de fábrica para que todos colaborem com os problemas prioritários da empresa, também citado em Campos (1996), estabelecer um planejamento estratégico sincronizado com a gestão diária e assegurar que cada modificação na mão-de-obra, nos procedimentos, na matéria-prima e nos equipamentos esteja em harmonia com os planos anuais da alta gerência e estes com o planejamento a longo prazo. Outros objetivos são fornecer uma estrutura de planejamento que elevará os processos críticos da empresa ao nível de desempenho desejado, administrar a introdução de mudanças estratégicas (WATSON *in* AKAO, 1997 e CAMPOS, 1996), criar a garantia da qualidade por toda a empresa com uma abordagem orientada para o cliente (AKAO, 1997). Melum e Collett (2000) mostram como maiores benefícios do gerenciamento pelas diretrizes o foco nas prioridades vitais da organização, o alinhamento à visão, a ênfase no conhecimento coletivo sobre o foco organizacional, a atribuição de responsabilidades aos empregados para atingir as metas de

rompimento (*breakthrough*) e o encorajamento do trabalho em time por mostrar um objetivo comum.

Esta importância do alinhamento das ações com a estratégia também aparece em Cowley e Domb (1997) ao utilizarem a metáfora da “rodovia” ou “estrada”. Segundo estes autores, em última análise o planejamento é realizado para mostrar como se atingir um novo estado ou um objetivo. O planejamento estratégico é a estrada que leva ao futuro desejado para a organização. Os autores mostram o uso do *hoshin* para remover os grandes obstáculos da estrada, um de cada vez, e o uso da melhoria contínua para remover os obstáculos pequenos em uma base intermitente.

2.4.3 Etapas do gerenciamento pelas diretrizes

As etapas envolvidas no processo de planejamento *hoshin* ou gerenciamento pelas diretrizes são: (COWLEY e DOMB, 1997): (Figura 5)

1. Determinação da situação presente da organização;
2. Desenvolvimento da visão ou situação futura desejada;
- 3a. Priorização e seleção do elemento da visão que será considerado para o salto de desempenho (*breakthrough*);
- 4a. Criação do plano para melhoria do elemento da visão escolhido;
- 4b. Correlação com os itens do gerenciamento da rotina;

5. Desdobramento do plano (*catchball*);
6. Implementação do plano;
7. Revisão periódica do plano;
8. Conforme os resultados da revisão, fazer ajustes no plano ou padronizar ações que foram bem sucedidas;
9. Fazer a revisão anual;
10. Melhorar o processo de planejamento e criar o plano do próximo ano, retornando à etapa 1 e configurando o ciclo PDCA para o gerenciamento das diretrizes.

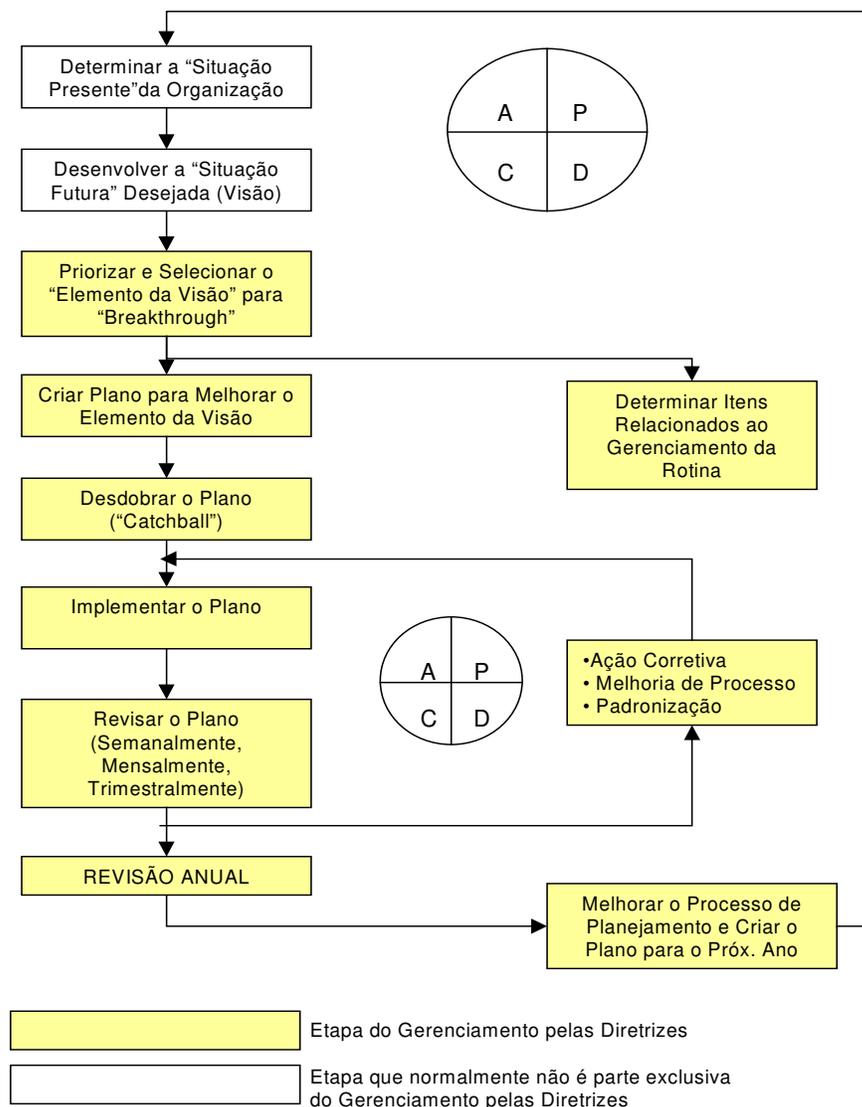


Figura 5: Fluxograma do Gerenciamento pelas Diretrizes – Etapas exclusivas e não exclusivas

Fonte: Adaptado de COWLEY, M.; DOMB, E. **Beyond strategic vision: effective corporate action with *hoshin* planning**. Newton: Butterworth-Heinemann, 1997, p.21.

Silva e Costa Neto (2000) consideram a determinação da situação atual (ambiente) a definição da visão de longo prazo, o plano de médio prazo e o diagnóstico do Presidente da empresa como elementos comumente encontrados na formulação do plano estratégico. Já o plano anual das diretrizes com a escolha do objetivo *hoshin*, o desdobramento das diretrizes, seu controle, verificação e atuação para correção do plano anual são considerados como elementos específicos do gerenciamento pelas diretrizes.

No Brasil, o sistema de gerenciamento pelas diretrizes foi bastante difundido por Vicente Falconi Campos nos anos 90. Campos (1996) mostra um fluxograma bem mais sucinto do sistema de gerenciamento pelas diretrizes, correlacionando-o com o ciclo PDCA (Figura 6):

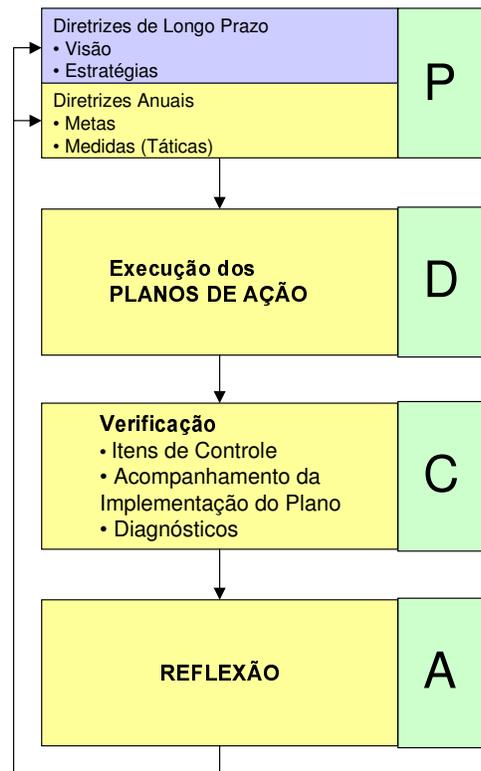


Figura 6 - Fluxograma do Gerenciamento pelas Diretrizes – PDCA

Fonte: CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento pelas diretrizes**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 2ª ed., 1996.

Campos (1996) apresenta com maior ênfase o sistema de gerenciamento pelas diretrizes a partir da etapa de escolha da meta anual do presidente da empresa, o que é equivalente à terceira etapa de Cowley e Domb (1997): priorização e seleção do elemento da visão que será considerado para o salto de desempenho (*breakthrough*).

A seguir será feita uma breve descrição de cada etapa do sistema *hoshin kanri*. Será usada como base a divisão de Cowley e Domb (1997). As etapas 1 a 3 são identificadas como a síntese da estratégia. É “o que” deve ser feito. As etapas 4 a 5 indicam “como” a organização deve proceder para realizar a estratégia planejada e as etapas 6 a 10 representam “o que realmente está sendo feito”.

a. Determinação da situação presente da organização: o objetivo desta etapa é obter uma visão geral, mas não altamente detalhada, da situação interna da empresa e do seu posicionamento em relação ao ambiente onde atua. Esta etapa inclui a definição da missão, dos valores, dos indicadores críticos de sucesso, avaliação do desempenho do ano anterior, análise das necessidades dos clientes e níveis de satisfação, análise do desempenho de processos críticos, análise da concorrência, análise dos fatores (social, tecnológico, econômico, ambiental e político) do macroambiente externo, avaliação do desenvolvimento dos recursos humanos. As informações obtidas a partir destas análises serão organizadas em um diagrama SWOT (fortalezas, fraquezas, oportunidades e ameaças) que representará o produto final da avaliação da situação presente da organização.

b. Desenvolvimento da visão: através de um processo em grupo estabelecer a visão compartilhada¹⁰ de futuro, a qual tipicamente se insere em um horizonte de três a cinco anos, para que nos próximos passos se possa construir o plano para cobrir a distância entre a situação presente e a desejada. A visão cria o contexto para o estabelecimento dos objetivos da empresa e facilita a priorização das ações para sua realização.

c. Priorização e seleção do elemento da visão que será considerado para o salto de desempenho (*breakthrough*): tanto Campos (1996) como Cowley e Domb (1997) recomendam que organizações iniciantes no processo de desdobramento pelas diretrizes escolham apenas um objetivo *hoshin*¹¹ para o ano em questão. Campos classifica estas organizações como “faixa branca”. Estabelece como critérios para a escolha desta meta de sobrevivência: ser vital e interfuncional e afetar fortemente o desempenho da empresa. Cowley e Domb recomendam ainda escolher objetivos *hoshin* que possam ser concluídos em menos de um ano. Se isto for impossível, deve-se dividi-lo em etapas que possam ser realizadas em um ano ou menos. Para a escolha de objetivos realmente importantes, deve-se fazer uma correlação com o gerenciamento da rotina, de onde se conclui se os indicadores atuais são apropriados para medição da visão e se existe um potencial dos processos atuais para suportar esta visão ou se novos processos são necessários. É feita uma

¹⁰ COWLEY, Michael e DOMB, Ellen. Beyond strategic vision. Newton: Butterworth-Heinemann, 1997, p. 67: a visão compartilhada é “o resultado do pensamento integrado da equipe gerencial, mais que uma coleção de visões individuais”.

avaliação da diferença entre a situação atual e a planejada para os elementos que compõem a visão, através, por exemplo, de um gráfico radar. Finalmente, identifica-se as correlações de causa-e-efeito entre os diversos elementos da visão. Cowley e Domb (1997) e Campos (1996) citam algumas outras ferramentas da qualidade que apóiam o processo de estabelecimento do objetivo *hoshin* do presidente.

d. Criação do plano para a melhoria do elemento da visão escolhido (objetivo *hoshin*): as ações que levam ao alcance do objetivo *hoshin* são estabelecidas nesta etapa. Campos (1996) as chama de medidas enquanto que Cowley e Domb (1997) as nomeiam estratégias de primeiro nível. Campos propõe uma análise detalhada do fenômeno (objetivo *hoshin* e sua meta) e das causas da diferença entre situação atual e meta para a partir destes dados fazer o *brainstorming* das medidas. Cowley e Domb (1997) afirmam que neste sistema o objetivo e as estratégias, essencialmente as de primeiro nível, têm indicadores, metas, um prazo de execução e um responsável. As táticas, que são o último nível do desdobramento não terão indicadores, mas terão prazo de execução e responsável. Assim, nesta etapa tem-se o objetivo *hoshin* com seu indicador, meta e suas estratégias de primeiro nível. Uma característica importante do *hoshin kanri* é que existe uma revisão constante da viabilidade das estratégias e objetivos, podendo ser traçado um paralelo com o teste da hipótese estratégica do *balanced scorecard*. Nesta etapa é feita uma verificação dos projetos já em andamento na empresa e de sua contribuição para os objetivos estratégicos. Assim, é possível identificar claramente a contribuição das atividades com os objetivos estratégicos e eliminar aquelas de baixo impacto, visto que competem por recursos com atividades que suportam fortemente a estratégia levando ao alcance da visão. Pode-se retornar à analogia da estrada já citada neste trabalho, mostrando que as atividades que se encontram fora da estrada que leva à visão futura podem ser deixadas de lado para se concentrar os esforços e recursos na remoção dos obstáculos que se encontram no meio da estrada (problemas traduzidos nos objetivos *hoshin*). Quando se testa o alinhamento das ações de rotina, os executivos devem considerar as hipóteses de eliminar a ação, delegar, postergar ou executá-la no prazo previsto pela importância apresentada.

¹¹ O objetivo *hoshin* também é conhecido como *breakthrough*, meta de sobrevivência, meta do presidente, desafio anual, objetivo estratégico.

e. Desdobramento do plano (*catchball*): o grande diferencial do sistema *hoshin kanri* reside nesta etapa. Na maior parte das organizações o trabalho da alta direção acaba no momento em que são estabelecidas as estratégias do primeiro nível. No *hoshin*, ao contrário, o trabalho da equipe executiva só é dado por encerrado quando todas as estratégias e táticas são estabelecidas. O sistema de desdobramento mostrado por Cowley e Domb (1997) é o desdobramento das estratégias ou medidas. Assim, as estratégias de primeiro nível são convertidas em objetivos para o próximo nível de estratégias, significando que as estratégias de segundo nível são as atividades que devem ser executadas para se atingir as estratégias de primeiro nível. O número de níveis desdobrados dependerá da organização e quando as estratégias tornarem-se tarefas detalhadas e bem definidas elas serão chamadas de táticas e constituirão o último nível de desdobramento. Campos(1996, p. 99) afirma que “no último nível gerencial as medidas serão não-desdobráveis e transformadas em planos de ação”. Ressalta também a importância da verificação de redundância e inter-funcionalidade das diretrizes a cada nível de desdobramento. Campos(1996) identifica ainda dois métodos de desdobramento:

- Método A: para cada meta são estabelecidas as medidas que serão as metas do nível imediatamente inferior. Neste método a organização concentra-se sobre as medidas e isto apresenta o risco de se perder o foco da meta de sobrevivência (objetivo *hoshin*).
- Método B: as metas são desdobradas para todos os níveis hierárquicos e depois são estabelecidas as medidas para o seu alcance. Durante o processo de estabelecimento das medidas ocorre a verificação do alinhamento das medidas entre níveis hierárquicos e dentro de um mesmo nível.

No processo de desdobramento do sistema *hoshin* é usado um processo chamado *catchball* (Figura 7) e que, segundo Cowley e Domb (1997, p. 99), é o maior diferencial entre o *hoshin kanri* e o gerenciamento por objetivos e é descrito como:

O processo ... é chamado *catchball* pelos japoneses. O termo enfatiza o fato de que seu propósito é dar a todos os participantes do processo a oportunidade de jogar idéias para frente e para trás, em cada nível, sobre o que pode ser feito para o alcance da estratégia, onde pode haver problemas de capacidade ou capacidade, e quais os compromissos que devem ser estabelecidos para direcionar a solução destes problemas. A intenção é obter uma visualização verdadeira da capacidade organizacional, e focar a organização nas áreas onde estão os maiores obstáculos ou oportunidades, relativos ao alcance do objetivo *hoshin*. Isto requer, em todos os níveis, uma

atitude de honestidade por parte dos empregados, e uma disposição para ouvir e acreditar por parte dos supervisores e gerentes.

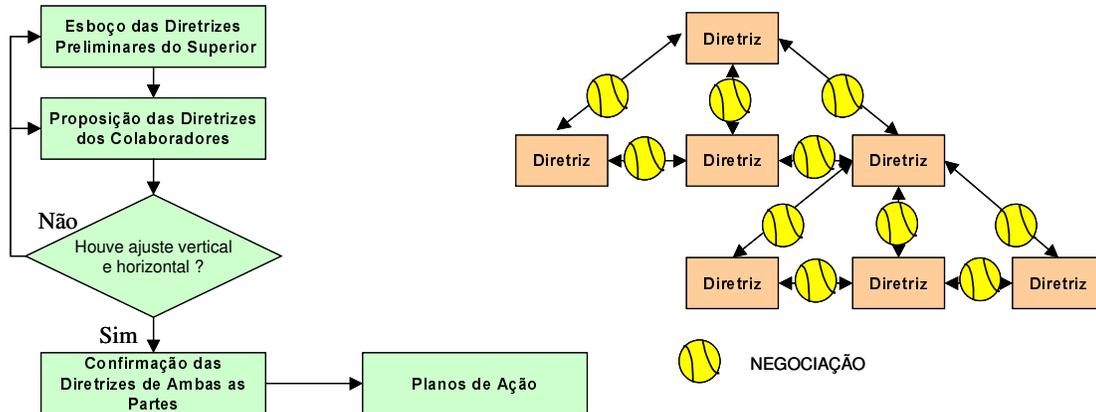


Figura 7: Processo *catchball* do gerenciamento pelas diretrizes

Fonte: CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento pelas diretrizes**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 2ª ed., 1996, p.98.

Campos(1996) denomina este processo de ajuste para o alinhamento das metas.

Após o desdobramento é feito um processo de revisão dos últimos níveis até o primeiro nível para garantir a coerência e o alinhamento das estratégias

f. Implementação do plano: sobre a implementação, o que se encontra são somente sugestões de registros de acompanhamento do andamento das atividades e de eventuais anomalias ocorridas e que devem ser cuidadosamente analisadas e tomadas medidas imediatas, corretivas e de prevenção de recorrência. Para Campos (1996) o gerente deve sempre estar atento ao processo de alcance das metas, conduzindo a análise do fenômeno (anomalia) e análise do processo (causas). Deve-se conduzir um giro do ciclo PDCA a cada desvio de meta encontrado, conduzindo um processo de análise para verificação dos ajustes necessários ao plano de ação.

g. Revisão do plano ou diagnóstico das diretrizes: a revisão ou reflexão do plano é uma das características mais importantes do sistema *hoshin kanri*. Cowley e Domb (1997) citam três propósitos principais para a condução do processo de revisão: é a forma utilizada para garantir que o plano de desdobramento das diretrizes está evoluindo dentro do rumo pré-estabelecido; é o mecanismo para identificar as oportunidades de melhoria no sistema gerencial da empresa inclusive no processo

de planejamento; é o elemento básico do processo de aprendizado organizacional. O processo de revisão tem seu curso *bottom-up* e é preparado pelos responsáveis pelas táticas e estratégias. Neste processo verificam-se tarefas não cumpridas, tarefas com resultados inesperados, estratégias cumpridas, mas que não levaram ao objetivo e vice-versa e prováveis falhas no estabelecimento das metas que causam descrédito e desmotivação. Campos (1996) mostra seis possíveis casos que surgem no processo de reflexão, dependendo de onde se enquadram as metas (atingida, não atingida e superada) e medidas (executadas, não executadas) analisadas.

A revisão mais importante é a revisão anual, a qual fornece subsídios que serão incorporados na elaboração do plano para o ano seguinte.

h. As etapas 8, 9 e 10 (conforme os resultados da revisão, fazer ajustes no plano ou padronizar ações que foram bem sucedidas; fazer a revisão anual; melhorar o processo de planejamento e criar o plano do próximo ano, retornando à etapa 1 e configurando o ciclo PDCA para o gerenciamento das diretrizes) encontram-se mais detalhadamente descritas por Campos(1996): à incorporação dos resultados do gerenciamento das diretrizes no gerenciamento da rotina através de mudança de patamar das metas de rotina e da padronização das medidas ou táticas que possibilitaram esta elevação do nível dos processos. É descrito em detalhes como padronizar o próprio processo de planejamento pelas diretrizes e como estabelecer as melhorias no processo a partir da reflexão anual. Enfatiza que o relatório de reflexão anual deve conter as diretrizes, resultados obtidos, pontos problemáticos e sugestões de medidas para o próximo ano, e que este deve estar pronto para o próximo ciclo de planejamento.

Empresas que iniciaram esta abordagem do gerenciamento pelas diretrizes no início dos anos oitenta trabalharam com um sistema altamente priorizado, focado em um único objetivo estratégico, por dez anos, para somente então expandir para múltiplos objetivos *hoshin*.

2.4.4 Aplicação do gerenciamento pelas diretrizes

O *hoshin kanri* ou gerenciamento pelas diretrizes é um sistema largamente aplicado em empresas japonesas em associação com uma experiência prévia

destas empresas em TQM. Porém, nas empresas ocidentais encontra-se pouco difundido. Witcher e Butterworth (2001) citam a marginalização deste sistema no ocidente na literatura sobre qualidade e sobre o estilo gerencial japonês, e a total ausência de citações do planejamento *hoshin* na literatura ocidental sobre estratégia. Os autores entendem o *hoshin kanri* como um sistema distinto, ou seja, não é apenas uma coletânea de práticas já existentes. O sistema possui sua filosofia e prática distintas de abordagens similares como o gerenciamento por objetivos e o *balanced scorecard*, bem como tem um conjunto de pressupostos e considerações que se repetem em diversas aplicações e que o configuram como uma abordagem única.

Como já mencionado, a aplicação do sistema e especialmente sua divulgação no ocidente é restrita, mais voltada para as filiais de empresas japonesas. Existem variações na aplicação do gerenciamento pelas diretrizes. Witcher e Butterworth (1999, 2000) mostram algumas empresas ocidentais que aplicam o *hoshin kanri* com diferentes nomes: a Texas Instruments usa o gerenciamento pelas diretrizes; a Xerox Corporation utiliza o gerenciamento para resultados; a Lucent Technologies e a AT&T utilizam o desdobramento das diretrizes. A empresa que mais desenvolveu o *hoshin kanri* para as condições ocidentais foi a Hewlett-Packard. Mellum e Collet (2000) citam ainda como empresas que utilizaram com sucesso o planejamento *hoshin* ou GPD a Procter & Gamble, Florida Power & Light, Motorola e Zytec Corporation. A AT&T, em sua Unidade de Negócios de Sistemas de Transmissão (TSBU) reconheceu o valor do GPD ao ser selecionado vencedor do prêmio Baldrige, tendo o GPD conduzido a enormes melhorias operacionais e aumento da satisfação do cliente. As empresas que aplicam o gerenciamento pelas diretrizes normalmente possuem um histórico de gerenciamento pela qualidade (TQM) e de conquistas de prêmios da qualidade, como prêmio Deming e Malcolm Baldrige. Um relatório do comitê executivo de um centro de saúde descreve que o TQM sem a devida direção estratégica leva somente a melhorias em pequena escala, sem efeito distinguível na competitividade a longo prazo (MELUM e COLLETT, 2000).

Witcher e Butterworth (1999, 2000, 2001) conduziram um programa de pesquisa de dois anos de duração na Universidade de East Anglia, Inglaterra, sobre o uso do *hoshin kanri*, cujo objetivo final era a construção de um modelo genérico para o *hoshin kanri* voltado às condições da Inglaterra. Assim, abordam em seus artigos o

caso Xerox (1999), o caso Hewlett-Packard (2000) e três estudos de caso em subsidiárias de empresas automotivas japonesas na Inglaterra (2001).

No Brasil, a literatura é ainda mais restrita, sendo Campos (1996) quem mais disseminou o sistema neste país. Poucos registros se encontram do sistema, tendo como exemplo um estudo de caso feito por Ralph Santos da Silva e Pedro Luiz de Oliveira Costa Neto (2000) em uma distribuidora de cerveja e o estudo comparativo entre gerenciamento pelas diretrizes e gerenciamento por objetivos realizado por Turrioni e Costa Neto (1995).

No banco de teses e dissertações da Universidade Federal de Santa Catarina, os trabalhos que abordam o gerenciamento pelas diretrizes também são escassos e mais antigos que os trabalhos sobre *balanced scorecard*. Como trabalho específico tem-se “Visão integrada de um modelo de gestão empresarial e aplicação prática do gerenciamento pelas diretrizes” (GUIMARÃES, 1996) e uma recomendação para trabalhos futuros quanto à integração do QFD – Desdobramento da Função Qualidade com o TQC, através de “uma avaliação mais detalhada da integração (do QFD) com os subsistemas do Gerenciamento pelas Diretrizes, explorando mais o QFD como uma ferramenta para planejamento estratégico” (FIATES, 1995).

Apesar de pouco explorado no ocidente, o *hoshin kanri* pode ser um sistema valioso para o planejamento e desdobramento da estratégia ou de diretrizes por toda a organização e é interessante o estudo de como se deve adaptar este sistema ao estilo ocidental (WITCHER e BUTTERWORTH, 2001).

Quanto à comparação entre os sistemas BSC e *Hoshin kanri*, o trabalho que sugere mais claramente a sua importância é o de Witcher e Butterworth (2001). Os autores vêem um potencial de interação entre os dois sistemas, mas mostram de maneira superficial esta afirmação em seu trabalho, reforçando que “existe um potencial (para o BSC) dentro da estrutura do *hoshin kanri* e do modo de trabalho do TQM, mas esta é uma outra área que necessita de maior investigação através de pesquisa”.

2.5 Considerações gerais

Neste capítulo foram apresentadas as características gerais do *balanced scorecard* e do gerenciamento pelas diretrizes, que fazem parte da evolução dos

sistemas de medição de desempenho empresarial, e que atualmente são aplicados como poderosos sistemas de alinhamento organizacional em relação à estratégia, auxiliando sua implementação e controle. No próximo capítulo será visto em detalhe cada sistema e suas características, ressaltando-se pontos que visam à melhoria do processo de implementação da estratégia nas organizações.

3 AVALIAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* E GERENCIAMENTO PELAS DIRETRIZES

3.1 Introdução

O objetivo deste capítulo é analisar o *balanced scorecard* e o gerenciamento pelas diretrizes e identificar pontos de complementaridade entre estes sistemas para compor um modelo de implementação da estratégia com o uso integrado de suas etapas. Com o intuito de organizar esta análise dos dois sistemas, foi estabelecido um conjunto de elementos à luz dos quais foi conduzido o levantamento bibliográfico.

Os trabalhos que se propõem a traçar uma comparação entre sistemas gerenciais estratégicos em geral não apresentam um modelo explicitado em variáveis ou elementos de comparação.

No quadro 2 são apresentados os elementos de avaliação de sistemas de medição de desempenho propostos pelo Comitê Temático de Planejamento do Sistema de Medição de Desempenho da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ, 2002) e elementos propostos por Turrione e Costa Neto (1995) ao fazerem uma análise comparativa entre o gerenciamento pelas diretrizes e o gerenciamento por objetivos. Com base nestes trabalhos foram adaptadas e definidas as variáveis ou elementos de comparação que serão utilizados neste trabalho para avaliação do *balanced scorecard* e do gerenciamento pelas diretrizes.

A descrição detalhada dos elementos escolhidos pela pesquisadora para avaliação dos dois sistemas de gestão encontram-se no Apêndice A.

Quadro 2: Elementos de comparação de sistemas de medição de desempenho organizacional

| FPNQ | Turrione e Costa Neto | Elementos escolhidos pela pesquisadora |
|--|---|---|
| Arquitetura do sistema de medição de desempenho global | Avaliação de resultados financeiros e não-financeiros | Arquitetura do sistema |
| Alinhamento do sistema de medição à estratégia | Ciclo de planejamento | Abordagem da estratégia pelo sistema |
| Desdobramento do sistema de medição | Método de desdobramento | Processo de desdobramento |
| Internalização e incorporação do sistema de medição | Processo de negociação de metas | Alinhamento do sistema com a rotina continua... |

continuação...

| FPNQ | Turrione e Costa Neto | Elementos escolhidos pela pesquisadora |
|---|------------------------------|--|
| Modelo conceitual básico para comparação de indicadores ¹² | Monitoração de meios e fins | Abordagem quanto aos <i>stakeholders</i> |
| | Abordagem interfuncional | Abordagem quanto aos processos internos |
| | Responsabilidade da gerência | Papel da gerência |
| | Aprendizado com o sistema | Aprendizado organizacional |

3.2 Análise do *balanced scorecard* e do gerenciamento pelas diretrizes à luz dos elementos de comparação estabelecidos

A seguir é feita a análise do *balanced scorecard* e do gerenciamento pelas diretrizes segundo os elementos escolhidos pela pesquisadora e apresentados no Quadro 2. Nota-se que as considerações não são exclusivas a um único elemento, pois existem inter-relacionamentos entre os mesmos. Os quadros ao final da discussão de cada elemento evidenciam os pontos fortes de cada sistema, os quais servirão como base para a composição das etapas do modelo de implementação da estratégia descrito no capítulo 4. Este modelo objetiva viabilizar o acompanhamento e discussão ampla e integral da estratégia pela Alta Administração e também concentrar os esforços de toda a organização na implementação desta estratégia.

3.2.1 Considerações sobre a arquitetura do sistema

3.2.1.1 Níveis do sistema de medição

As empresas normalmente possuem centenas e até milhares de indicadores que são monitorados para garantir a continuidade de seus processos em padrões aceitáveis. Esses indicadores não refletem, porém, os fatores críticos de sucesso ou vetores de desempenho competitivo, pois tratam do controle operacional ou diagnóstico do negócio.

Kaplan e Norton (1997) consideram a seguinte classificação:

¹² O modelo conceitual básico para comparação de indicadores, que é um dos elementos apresentados no trabalho da FPNQ (2002), compreende indicadores das perspectivas financeira,

- Medida de diagnóstico: monitoram se a empresa continua no controle da situação e funcionam como um alerta quando ocorrem acontecimentos incomuns que exigem atuação imediata;
- Medida estratégica: aquelas que definem uma estratégia projetada para a excelência competitiva.

Neste contexto, os indicadores utilizados no *balanced scorecard* são considerados estratégicos (KAPLAN e NORTON, 1997), pois acompanham a evolução dos vetores de sucesso e resultados da estratégia da empresa e não apenas a situação da rotina.

O *balanced scorecard* foca o sistema de indicadores nos objetivos estratégicos ou objetivos *hoshin* e a inter-relação destes indicadores compondo a hipótese estratégica, mas pode chegar a níveis táticos e operacionais através dos desdobramentos e da elaboração de *scorecards* pessoais. Já o gerenciamento pelas diretrizes foca seu sistema de indicadores nas estratégias ou iniciativas, as quais são desdobradas e acompanhadas nos diversos níveis hierárquicos.

Martins e Costa Neto (1998) consideram que o *balanced scorecard* não garante que os indicadores de desempenho tenham a abrangência dos níveis estratégico, tático e operacional. Já o gerenciamento pelas diretrizes, pelas características de seu desdobramento, garante que os indicadores escolhidos no nível estratégico tenham abrangência e disseminação nos níveis tático e operacional.

3.2.1.2 Divisão dos indicadores em categorias, perspectivas ou dimensões do negócio

Kaplan e Norton (1997) sugerem quatro perspectivas ou dimensões básicas para o BSC que tem se revelado adequadas em diversas empresas e setores de mercado: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Estas perspectivas estão dispostas em um mapa estratégico, onde são alocados os objetivos estratégicos da empresa de acordo com a divisão proposta. Os objetivos estão interligados em relações de causa-e-efeito que facilitam a verificação contínua da hipótese estratégica.

As relações de causa-e-efeito nos mapas estratégicos do *balanced scorecard* descrevem os caminhos pelos quais as melhorias nas capacidades dos ativos intangíveis se traduzem em efeitos tangíveis para os clientes e para os resultados financeiros. (KAPLAN e NORTON, 2000, p. 113).

Bontis *et al* (1999) consideram que a existência dessas quatro perspectivas tornam o BSC um sistema rígido, pois os objetivos estratégicos normalmente transcendem as dimensões. Os gerentes podem esquecer de algum objetivo importante somente porque não se encaixa perfeitamente em nenhuma das perspectivas. Porém, Kaplan e Norton (1997) não descartam a possibilidade de se agregar uma ou mais perspectivas complementares às quatro perspectivas básicas, dependendo das circunstâncias do setor e da estratégia da empresa.

O relatório da FPNQ (2002) cita cinco dimensões abordadas pelo gerenciamento pelas diretrizes: qualidade, entrega ou tempo, custo, moral e segurança. Estas dimensões não são mostradas em uma relação de causa-e-efeito como no *balanced scorecard*. Na abordagem de itens de controle ou indicadores de resultado para o gerenciamento pelas diretrizes, Akao (1997) cita como características importantes de controle gerencial o lucro, a perda por rejeição, reclamação de cliente e prazo de entrega. Generalizando-se esta afirmação pode-se obter como dimensões: financeira, qualidade de produtos, cliente e prazo. Assim como Akao (1997), Cowley e Domb (1997) mostram as dimensões para os indicadores do gerenciamento pelas diretrizes: qualidade, entrega (prazo e capacidade), custo, pessoas (treinamento, segurança e moral).

Assim, a arquitetura do BSC é determinada em função da estratégia da organização e deverá refletir a melhor maneira de comunicá-la através da alocação lógica dos objetivos estratégicos para explicitar a hipótese estratégica. Já a arquitetura do gerenciamento pelas diretrizes é determinada sobre os indicadores, um passo depois da escolha dos objetivos estratégicos ou objetivos *hoshin*. As dimensões de qualidade, custo, entrega, moral e segurança podem ser aplicadas dentro de cada perspectiva do BSC (figura 8) quando da escolha dos indicadores para os objetivos estratégicos, não sendo necessariamente abordadas na íntegra para cada objetivo, mas para o conjunto balanceado de indicadores.

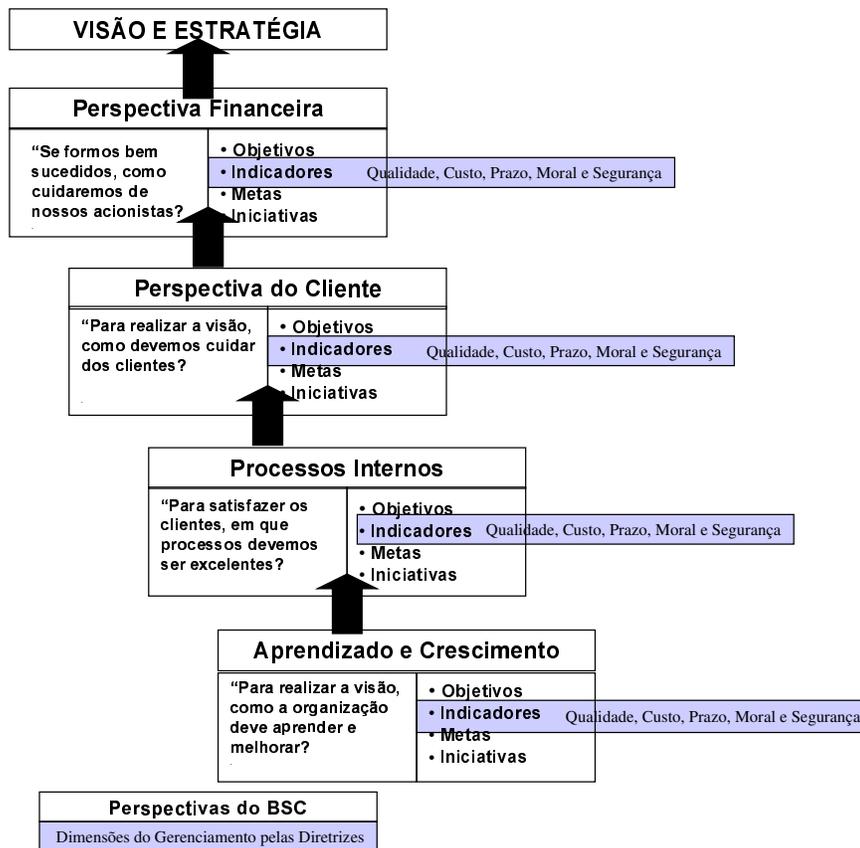


Figura 8: Relação entre perspectivas BSC e dimensões GPD.

Fonte: Adaptada de KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Organização orientada para a estratégia. Rio de Janeiro: Campus, 2000, p. 89.

3.2.1.3 Utilização de indicadores de resultado e tendência

A explicitação das hipóteses estratégicas no *balanced scorecard* exige que sejam identificadas as atividades que funcionam como vetores dos resultados esperados (KAPLAN e NORTON, 2000a). Assim, o *balanced scorecard* conta tanto com indicadores de resultados ou indicadores *lag*, como indicadores de tendência ou *lead* para a tomada de decisão, formando um conjunto balanceado.

No gerenciamento pelas diretrizes, as estratégias ou medidas são desdobradas e acompanhadas através de indicadores. Os indicadores utilizados para acompanhamento destas ações são de resultados ou itens de controle para as estratégias de primeiro nível, as quais têm seus indicadores de tendência ou itens de verificação nas estratégias dos níveis inferiores, visto que estas compõem o plano

que deverá resultar no alcance do objetivo *hoshin*. Assim, até por sua origem no TQC, o gerenciamento pelas diretrizes também utiliza tanto indicadores de resultado como e de tendência dos vetores de desempenho para a tomada de decisão.

Quadro 3: Resumo das considerações sobre arquitetura do sistema de gestão

| BSC | GPD |
|---|---|
| Estabelecimento de indicadores estratégicos para a Alta Administração, apresentando um painel com os indicadores que definem a estratégia projetada. | Definição de indicadores de diagnóstico da implementação de ações estratégicas nos níveis tático e operacional. |
| Perspectivas estabelecidas de acordo com a estrutura e a estratégia da organização, visando a alocação dos objetivos estratégicos em uma relação de causa-e-efeito que explicita a hipótese estratégica da organização. | Perspectivas ou dimensões voltadas para os indicadores. Estão um nível abaixo das perspectivas do <i>balanced scorecard</i> . |
| Utiliza um conjunto balanceado de indicadores de resultado e de tendência. | Utiliza indicadores de resultado e de tendência. |

3.2.2 Considerações sobre a abordagem da estratégia pelo BSC e GPD

3.2.2.1 Construção da estratégia

“O *balanced scorecard* é basicamente um mecanismo para a implementação da estratégia, não para sua formulação”(KAPLAN e NORTON, 2000a, p. 39). Mas “é possível usar o próprio processo de construção do *balanced scorecard* como mecanismo de um processo simultâneo de formulação da estratégia” (KAPLAN e NORTON, 2000a, p. 389), apesar de não ser este seu objetivo principal.

A figura 9 mostra claramente que o sistema do *balanced scorecard* parte do pressuposto que a estratégia, bem como a missão, os valores e a visão da empresa já estão estabelecidos para que se possa aplicar o BSC. Esta figura mostra também que o *balanced scorecard* se destina à implementação do plano estratégico, direcionando o foco da empresa para a estratégia.

MacAdam e O’Neil (*apud* LEE e KO, 2000) apresentam como crítica ao BSC o fato deste sistema não ser adequado para a tomada de decisão estratégica. Com base nesta afirmação, Lee e Ko (2000) propõem o uso da análise SWOT (*strengths* - forças, *opportunities* - oportunidades, *weaknesses* - fraquezas, *threats* -ameaças) para se obter a estratégia que servirá como base inicial para definição do *balanced scorecard*.

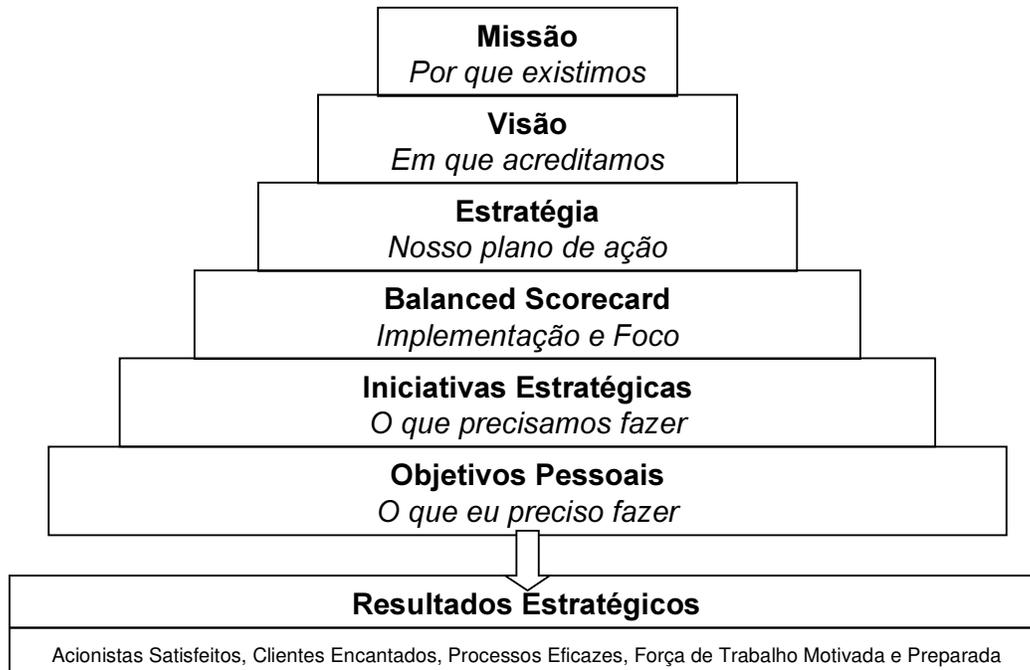


Figura 9: O *balanced scorecard* em relação à estratégia.

Fonte: KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000, p.85.

Com o uso conjunto da análise SWOT e do *balanced scorecard*, os executivos podem equilibrar os pontos fortes de sua organização contra os pontos fracos dos concorrentes e otimizar suas oportunidades no mercado.

Silva e Costa Neto (2000) consideram que a análise da situação presente através do SWOT e a determinação da visão de longo e médio prazos não são elementos exclusivos do gerenciamento pelas diretrizes. Assim, consideram que este sistema “não tem como objetivo concorrer com quaisquer que sejam os mecanismos que tratam a estratégia da empresa”. Porém, Campos(1996) afirma que o gerenciamento pelas diretrizes pode ser utilizado em empresas que não têm plano estratégico, porque concilia interesses de longo prazo com as ações de curto prazo e também por empresas que já possuem um plano estratégico, ocorrendo uma interação gradual entre o sistema existente e o gerenciamento pelas diretrizes (CAMPOS, 1996).

Tanto o BSC como o gerenciamento pelas diretrizes não têm como finalidade principal a elaboração da estratégia, mas a favorecer a implementação desta na organização. A existência prévia de um plano estratégico abrevia o prazo de implementação para ambos os sistemas.

3.2.2.2 Posicionamento da estratégia pelo sistema de gestão

“O *scorecard* estratégico substituiu o orçamento como centro dos processos gerenciais” (figura 10), o que promoveu o surgimento de uma “nova cultura, centrada não nos silos funcionais tradicionais, mas no esforço de equipe imprescindível para o respaldo da estratégia” (KAPLAN e NORTON 2000a, p.34). Os executivos que utilizaram o *balanced scorecard* como referencial de um novo processo de gerenciamento de desempenho verificaram seu potencial em focalizar e alinhar a organização para a consecução da estratégia.

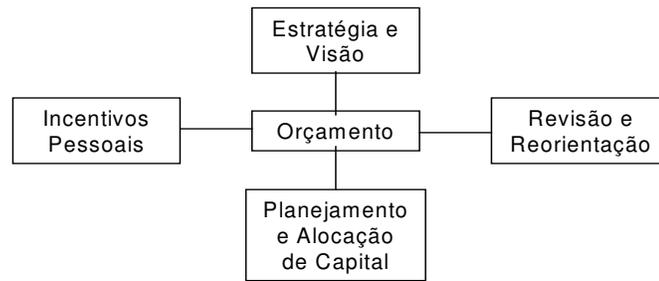
Na literatura sobre gerenciamento pelas diretrizes também encontra-se grande ênfase na estratégia. Campos (1996) cita como objetivo do gerenciamento pelas diretrizes a transformação das estratégias da organização em realidade. Cowley e Domb (1997) mostram que o gerenciamento pelas diretrizes foi criado originalmente como uma forma de planejamento estratégico com o objetivo de determinar ações em toda a organização para viabilizar o alcance da visão.

Para Melum e Collett (2000) o gerenciamento pelas diretrizes deve estar integrado ao ciclo de planejamento estratégico para maximizar o alinhamento das estratégias e evitar esforços em duplicidade. A escolha do foco da organização pelo gerenciamento pelas diretrizes deve ser a seqüência do estabelecimento da visão, missão, análises de mercado e ambiente de negócios e do desenvolvimento de metas de longo prazo. As revisões anuais do GPD devem servir como dados de entrada para o planejamento estratégico do próximo ano.

Campos (1996) menciona a importância de se adotar o efetivo gerenciamento, através especialmente da etapa de reflexão ou análise das metas de longo prazo. Porém, a reflexão concentra-se na discussão do objetivo *hoshin* e não da estratégia como um todo.

Em suma, o gerenciamento pelas diretrizes pode contribuir para as organizações orientadas para a estratégia, viabilizando sua execução nos níveis tático e operacional por meio das medidas desdobradas.

De Sistema de Controle Gerencial



Em Sistema Gerencial Estratégico

Projetado em torno da visão estratégica de longo prazo

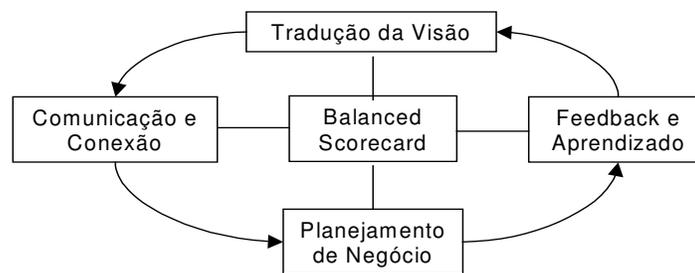


Figura 10: O BSC como centro do sistema gerencial voltado para a estratégia

Fonte: KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000, p.36.

O princípio mais enfatizado é o de transformar a estratégia em tarefa de todos, porém, não viabiliza a visão total da estratégia, mas apenas dos objetivos escolhidos como objetivos *hoshin*. Isso pode representar um risco, pois os funcionários podem estar executando atividades que otimizam determinado objetivo, mas que têm impacto negativo nos demais objetivos que compõem a estratégia.

Kaplan e Norton (2000a) consideram que o foco em apenas uma das perspectivas (finanças, qualidade, clientes, capacidades, processos, pessoas e sistemas) induz a uma subotimização das metas organizacionais mais amplas e enfatizam que “as empresas precisam substituir o foco estreito e específico por uma visão abrangente em que a estratégia se situe no âmago dos sistemas gerenciais” utilizando-se para isto o *balanced scorecard*.

Assim, nota-se que pode-se utilizar o *balanced scorecard* como base para o gerenciamento pelas diretrizes, de modo que a organização não perca a visão completa de longo prazo ao escolher seus objetivos *hoshin* para o ano.

3.2.2.3 Capacidade do sistema em atuar na validação da estratégia

A elaboração da estratégia da empresa pode apresentar dois tipos de lacunas ou *gaps*:

- *Gaps* estratégicos que são deficiências no caminho traçado para a implementação da estratégia;
- *Gaps* entre a situação atual e a situação desejada (meta) para determinado objetivo estratégico.

O gerenciamento pelas diretrizes concentra-se no *gap* entre a situação atual e a situação desejada e para sua identificação utiliza-se de ferramentas da qualidade que não fazem parte do sistema básico do GPD. Cowley e Domb (1997) propõem o gráfico de radar (Figura 11) como uma ferramenta para identificação dos *gaps*.

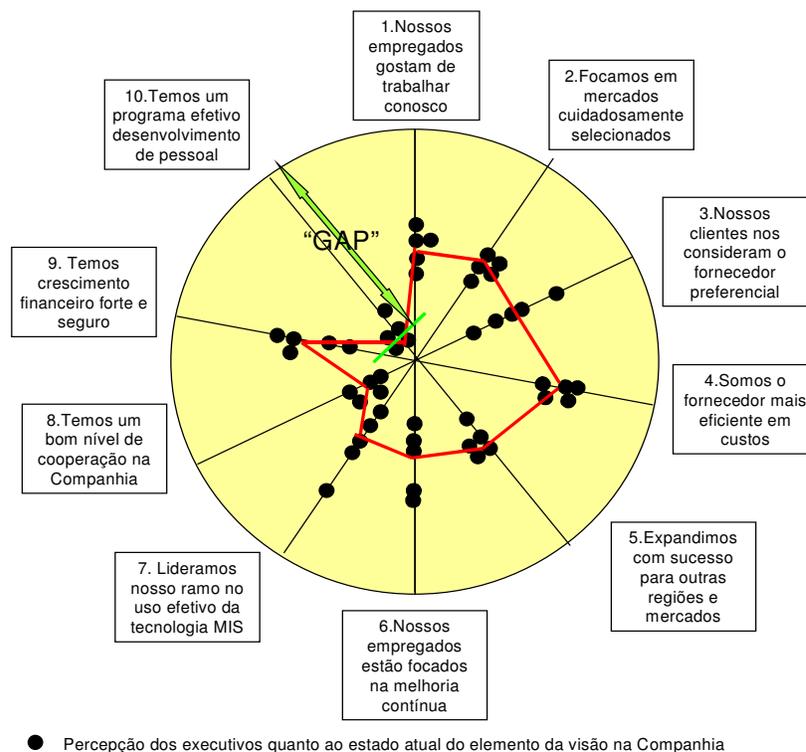


Figura 11: Identificação do *gap* entre a situação atual e a desejada através do gráfico de radar.

Fonte: COWLEY, Michael; DOMB, Ellen. **Beyond strategic vision: effective corporate action with *hoshin* planning**. Newton: Butterworth-Heinemann, 1997, p.76.

O gerenciamento pelas diretrizes escolhe o elemento da visão ou objetivo estratégico prioritário, não tratando a estratégia toda e por isso não se mostra apropriado para as identificações de eventuais lacunas na elaboração da hipótese estratégica. Além disso, autores como Campos (1996) e Akao (1997) não apresentam como intenção do gerenciamento pelas diretrizes a identificação das lacunas no caminho estratégico, mas das lacunas entre a situação atual e a situação desejada das partes deste caminho ou dos objetivos estratégicos.

O BSC também considera que a estratégia envolve o movimento da organização de uma posição atual para uma posição futura desejável. A trajetória escolhida para esta movimentação envolve uma série de hipóteses que devem ser testadas ao longo do processo de formulação e implantação da estratégia. O BSC facilita a identificação dos *gaps* na estratégia (Figura 12), não somente no sentido de distanciamento da situação atual, mas da falta de objetivos da organização para a construção coerente da trajetória estratégica. O BSC possibilita a construção e teste das hipóteses estratégicas por meio da organização dos objetivos estratégicos como um conjunto de relações de causa-e-efeito.

Assim, constata-se a capacidade do BSC em mostrar se os elementos que compõem o caminho de aprendizado e crescimento e de processos internos para se chegar aos resultados almejados para clientes e para acionistas estão completos e suficientes. Já o gerenciamento pelas diretrizes, considerando-se as suas premissas básicas, não demonstra de forma clara esta capacidade, mas aborda a identificação de lacunas entre a situação atual e a desejada com o uso auxiliar de ferramentas da qualidade.

3.2.2.4 Estratégias contrastantes

Porter (1986) descreve as estratégias genéricas de liderança no custo total, diferenciação e enfoque e considera pouco possível que as empresas possam seguir mais de uma destas com sucesso. Treacy e Wiersema *apud* Kaplan e Norton, (2000a) citam três estratégias de diferenciação no mercado: liderança no produto, intimidade com o cliente e excelência operacional. As empresas bem-sucedidas fazem uma escolha entres estas dimensões, buscando a excelência em uma delas e mantendo um padrão mínimo nas demais.

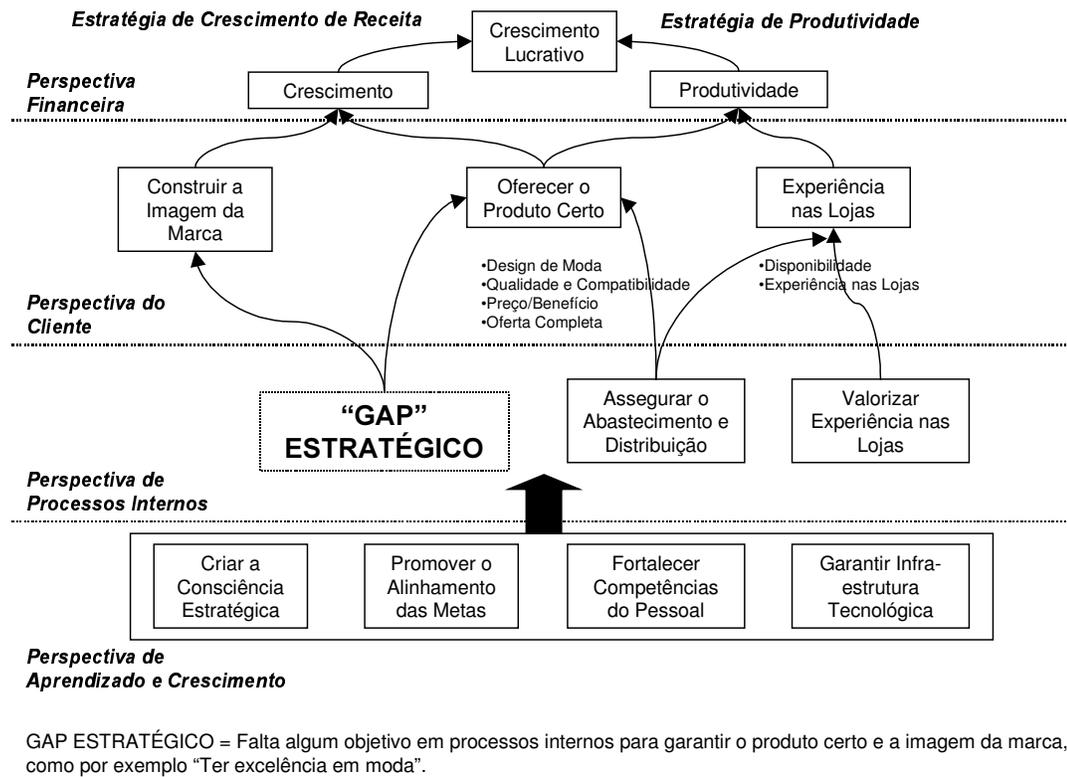


Figura 12: Identificação do *gap* estratégico no mapa do BSC

Fonte: Adaptado de KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000a.

Esta escolha pode ser traduzida no mapa estratégico do *balanced scorecard* com a seleção dos indicadores e de suas metas, enfatizando as características que o cliente reconhece como diferenciais da organização. O scorecard possibilita a justaposição de duas estratégias contrastantes, fazendo com que a organização entenda os *trade-offs* ou concessões envolvidas e permitindo seu gerenciamento com eficácia e visibilidade ao longo da cadeia de valor. (KAPLAN e NORTON, 2000a).

Campos (1996), Akao (1997) e Melum e Collett (2000) não fazem menção quanto ao relacionamento do gerenciamento pelas diretrizes com os *trade-offs* exigidos para a estratégia da empresa. Cowley e Domb (1997) colocam como proposta do sistema do gerenciamento pelas diretrizes a escolha de um ou poucos objetivos estratégicos como foco de atuação.

Kaplan e Norton (1997) concordam que é impossível uma empresa se concentrar em muitas coisas diferentes, mas o *scorecard* deve ser visto como um conjunto de medidas dependentes que traduzem uma estratégia única. O BSC dá um acompanhamento de destaque para todos os elementos da visão compondo um mapa que mostra o equilíbrio desejado entre estes e mostrando através das metas as ênfases e as escolhas entre estes. Assim, pode-se acompanhar mais claramente os efeitos das escolhas entre estratégias contrastantes em todos os objetivos e se fazer mudanças de rumo utilizando um maior escopo de análise.

3.2.2.5 Horizonte de planejamento

Campos (1996, p.32) coloca o gerenciamento pelas diretrizes como um “sistema de gestão que conduz o estabelecimento e a execução do plano anual”, tendo como ponto de partida as metas da empresa provenientes dos planos de longo (5 a 10 anos) e médio prazo (3 anos).

Já Cowley e Domb (1997) consideram que o planejamento *hoshin* pode ser utilizado em diversos níveis de planejamento, mas o foco tem sido na criação de um Plano Anual baseado no contexto de longo prazo (3 a 5 anos).

Os exemplos encontrados em Melum e Collett (2000) confirmam o maior uso do gerenciamento pelas diretrizes para elaboração de um plano anual.

Já o *balanced scorecard* utiliza o mapa estratégico para que as organizações possam visualizar sua estratégia de forma integrada e sistemática (KAPLAN e NORTON, 2000b). Como a estratégia normalmente é formulada para um horizonte maior que 3 anos, pode-se considerar a ênfase do BSC no planejamento de longo prazo. Ainda, Kaplan e Norton (1997, p. 14) afirmam que “os altos executivos deverão estabelecer metas para os objetivos do scorecard, com três a cinco anos de antecedência, que se alcançadas transformarão a empresa”.

Assim, mostra-se que pode-se aliar o uso do BSC e do gerenciamento pelas diretrizes, sendo o primeiro retratando o longo prazo e servindo de base para o segundo, que tratará do planejamento anual.

Quadro 4: Resumo das considerações sobre a abordagem da estratégia pelo BSC e GPD

| BSC | GPD |
|--|--|
| Não tem como objetivo principal a formulação da estratégia. A existência de um plano estratégico na organização abrevia o tempo necessário à construção do <i>balanced scorecard</i> , mas não é fator imprescindível. | Não tem como objetivo principal a formulação da estratégia. A existência de um plano estratégico na organização abrevia o tempo necessário à implementação do GPD, mas não é fator imprescindível. |
| Proporciona uma visão e acompanhamento amplo da implementação da estratégia na organização. Coloca a estratégia no centro dos processos gerenciais. | Proporciona o foco anual da organização, viabilizando a implementação da estratégia através da distribuição das ações e recursos ao longo do horizonte de planejamento estratégico. |
| Auxilia a identificação de lacunas na elaboração da estratégia – <i>gaps</i> estratégicos. | Concentra-se na identificação de <i>gaps</i> entre a situação atual e a desejada (meta) |
| Permite a visualização completa da estratégia e dos <i>trade-offs</i> ou escolhas envolvidas, acompanhando o impacto destas nos demais objetivos estratégicos. | Não se destina a auxiliar nas escolhas entre estratégias contrastantes e o acompanhamento do seu impacto na organização. |
| Demonstra-se bastante adequado para retratar e acompanhar o planejamento de longo prazo. | Tem sua maior utilização na elaboração e implementação do planejamento anual. |

3.2.3 Considerações sobre o alinhamento dos sistemas de gestão analisados à rotina

Segundo Campos (1996, p. 38) “o gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia é uma atividade que busca a manutenção (confiabilidade) e a melhoria incremental (competitividade) do nível de controle (resultados)” e “o gerenciamento pelas diretrizes é uma atividade que busca a melhoria da organização promovendo o rompimento da situação atual (*breakthrough*) para atingir os resultados necessários a sua sobrevivência”. O relacionamento dos dois tipos de gerenciamento é conseguido através da padronização, ou seja, os procedimentos adotados para se obter os resultados do gerenciamento pelas diretrizes são padronizados e tornam-se rotina de trabalho para que o novo nível de desempenho seja mantido. Este relacionamento é mostrado na figura 13.

Ainda Campos (1996) e Melum e Collett (2000) consideram como condição para obtenção da eficácia máxima do GPD, que o gerenciamento da rotina seja bem entendido e praticado na organização.

Akao (1997) afirma que a atividade diária baseada especialmente na garantia da qualidade é a base para o gerenciamento pelas diretrizes, o qual melhora o nível de desempenho destas atividades.

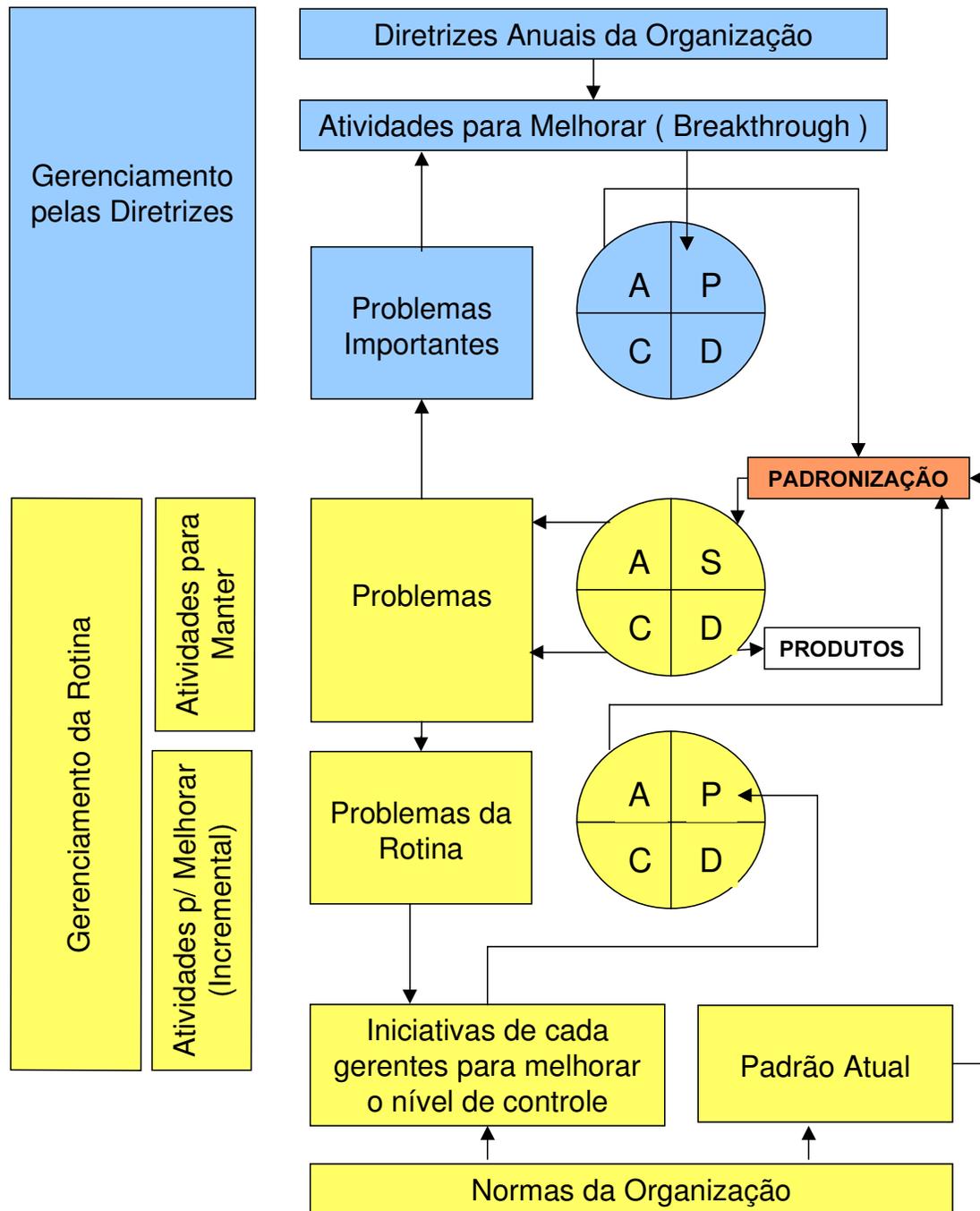


Figura 13: Relacionamento entre Gerenciamento pelas Diretrizes e o Gerenciamento da Rotina do Dia-a-Dia

Fonte: CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento pelas diretrizes**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 2ª ed., 1996., p.39.

Cowley e Domb (1997) colocam a relação entre o GPD e a rotina da seguinte forma: para remover os grandes obstáculos que se opõem à consecução da estratégia é necessário haver foco e alinhamento da organização e utiliza-se o gerenciamento pelas diretrizes. A escolha do foco estratégico é feita ao se estabelecer os objetivos *hoshin*, sendo que os demais elementos da visão são considerados como rotina e sujeitos a melhorias incrementais. A correlação com o gerenciamento da rotina é feita através da análise da condução atual dos processos gerenciais da organização e seu impacto nos elementos da visão. Para tanto, propõem uma matriz de correlação entre os processos críticos atuais, os indicadores críticos de sucesso e os elementos da visão (figura 14). Isto possibilita conclusões quanto à representação da visão através dos indicadores atuais e o suporte da visão pelos processos atuais. Através desta matriz, existe a opção de se acompanhar através dos indicadores críticos de sucesso aqueles elementos da visão que não foram escolhidos como objetivos *hoshin* e que farão parte do gerenciamento da rotina, mas os autores alertam que esta atividade não deve distrair o time do objetivo principal, ou objetivo *hoshin*.

| Processos Críticos – até que ponto os PC suportam os elementos da Visão? | | | | | Elementos da Visão | Indicadores Críticos de Sucesso – o quanto eles medem os elementos da Visão? | | |
|--|---------------------------|---------|-----------|--------------|--|--|---------------|--------|
| MKT e Vendas | Gerenciamento de Projetos | Compras | Qualidade | Planejamento | | Receita | Lucratividade | Vendas |
| | | | | O | Nossos empregados amam trabalhar conosco | | | |
| X | | | | | Focamos em mercados e clientes cuidadosamente selecionados | | X | |
| O | X | | | | Nossos clientes nos consideram a primeira escolha | | | O |
| | X | X | X | X | Somos o fornecedor de menor custo | | X | |
| X | | | | | Expandimos com sucesso em outras regiões e mercados | O | | O |

LEGENDA: X – Forte O = Médio - = Fraco

Figura 14: Matriz de correlação entre a visão e o gerenciamento da rotina.

Fonte: COWLEY, Michael; DOMB, Ellen. **Beyond strategic vision: effective corporate action with *hoshin* planning**. Newton: Butterworth-Heinemann, 1997, p.41.

Já para o caso do *balanced scorecard*, Kaplan e Norton (2000a) apresentam a conexão entre a rotina e a estratégia em dois dos princípios da organização voltada à estratégia: transformar a estratégia em tarefa cotidiana de todos e converter a estratégia em processo contínuo.

Para transformar a estratégia em tarefa cotidiana de todos Kaplan e Norton (2000a) sugerem três processos:

- Comunicação e educação: os executivos devem criar a conscientização estratégica em toda a organização, certificar-se que todos compreenderam a mensagem e acreditam na efetiva execução da estratégia, incentivar a criação de multiplicadores da estratégia na empresa.;
- Definição de objetivos pessoais e de equipes: neste aspecto, Kaplan e Norton (2000a) diferenciam o BSC da Administração por Objetivos (MBO), mostrando que o MBO enfatiza metas departamentais, de curto prazo, de natureza tática e voltadas a resultados financeiros, enquanto que o BSC enfatiza metas transfuncionais, de longo prazo e estratégicas. As organizações podem utilizar diversas abordagens para alinhar o comportamento do indivíduo ao da organização e fazer com que os empregados priorizem as atividades que auxiliem no alcance da estratégia. São citados diferentes exemplos, onde se usam campeonatos para atingir indicadores, desdobramento dos programas ou iniciativas (similar ao gerenciamento pelas diretrizes), integração com os processos atuais de planejamento e qualidade da organização e *balanced scorecards* pessoais. Nota-se que o BSC não determina uma forma única de incluir os objetivos da organização no cotidiano dos empregados;
- Vincular a remuneração aos resultados obtidos no BSC: a maneira de conectar a remuneração ao BSC também varia nos exemplos estudados por Kaplan e Norton (2000a), não estando definida uma linha específica de tratamento para este tema. Alertam para a necessidade da determinação de indicadores claros e do levantamento de dados confiáveis, bem como do amadurecimento do BSC na organização para que se possa fazer seu vínculo à remuneração.

No princípio “converter a estratégia em processo contínuo”, Kaplan e Norton (2000a) propõem a conexão do orçamento e da estratégia. Segundo estes autores, existem dois tipos de gestão distintos: a gestão estratégica e a gestão de operações. Na gestão de operações o orçamento funciona como sistema de planejamento e controle, definindo os recursos a serem alocados às operações das Unidades de Negócio, assim como as metas de desempenho. O novo sistema gerencial proposto pelo *balanced scorecard* promove a conexão entre estratégia e orçamento através

da proposta de metas distendidas, recursos para iniciativas estratégicas e substituição do orçamento inflexível por previsões rotativas. O sistema baseado no “loop duplo” permite a integração do aprendizado estratégico à gestão de operações (Figura 15).

No BSC deve haver um processo de priorização das iniciativas para que a organização tenha capacidade de gerenciar todos os programas escolhidos. Aqui pode ser traçado um paralelo com o gerenciamento pelas diretrizes que preconiza a escolha de um ou poucos objetivos estratégicos para que haja concentração dos esforços da organização para seu alcance.

Assim como Cowley e Domb apresentam a necessidade da correlação com processos e indicadores para o gerenciamento pelas diretrizes, Kaplan e Norton (1997) propõem para o BSC que se faça uma correlação de quais indicadores do mapa estratégico seriam melhorados através dos programas vigentes, possibilitando a conclusão de quanto a estratégia é suportada pelos programas atuais.

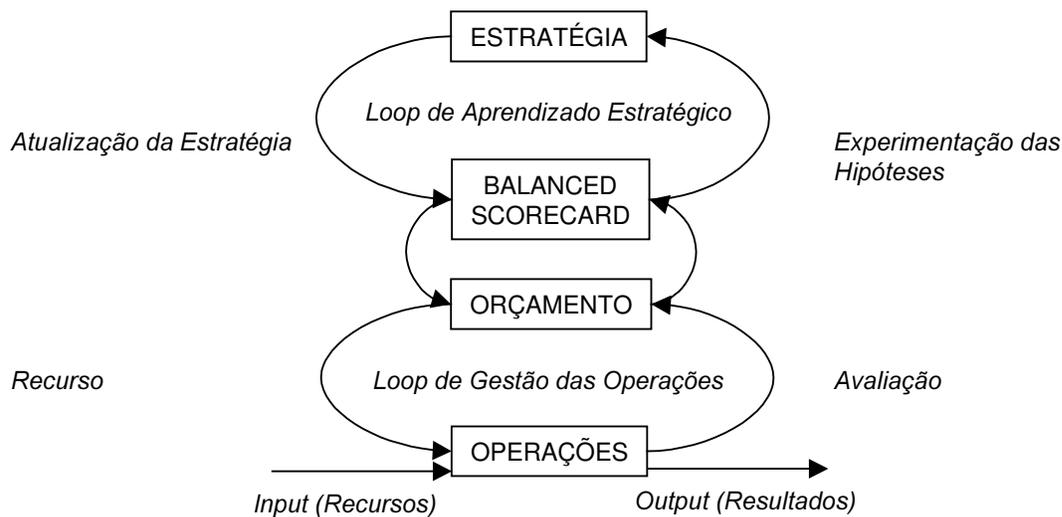


Figura 15: O “loop” duplo de aprendizado estratégico e gestão de operações

Fonte: KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000, p.289.

Kaplan e Norton (1997) consideram que as metas de superação propostas para os objetivos estratégicos do BSC podem tanto ser alcançadas pela melhoria contínua, através da gestão pela qualidade total, como por uma melhoria descontínua, através da reengenharia ou da transformação. No mapa estratégico

constam todos os objetivos considerados como estratégicos, tanto aqueles que exigem melhoria contínua como os que exigem uma transformação que rompe totalmente com a situação atual. Como já mencionado anteriormente, o gerenciamento pelas diretrizes dá foco nos objetivos estratégicos que exigem uma descontinuidade ou *breakthrough*, removendo da esfera estratégica os objetivos que exigem melhoria contínua e colocando-os no gerenciamento da rotina do dia-a-dia.

Ainda, o gerenciamento pelas diretrizes apóia-se em indicadores funcionais, normalmente já existentes no gerenciamento da rotina e que são alçados à condição estratégica devidos às prioridades da organização (diretrizes do Presidente). Já o BSC propõe ou leva a indicadores de processos, mas que podem ser direta ou indiretamente vinculados à rotina existente.

Quadro 5: Resumo das considerações sobre o tratamento dos sistemas de gestão analisados em relação à rotina

| BSC | GPD |
|---|--|
| Propõe transformar a estratégia em tarefa de todos através da comunicação, elaboração de <i>scorecards</i> pessoais e de vínculo com a remuneração, porém não estabelece um formato único para estes itens. | Relaciona estratégia com rotina através da padronização dos procedimentos usados para obter os resultados <i>breakthrough</i> . |
| Mostra o relacionamento com a rotina no ciclo de <i>loop</i> duplo, promovendo a conexão entre estratégia e orçamento através da proposta de metas distendidas, recursos para iniciativas estratégicas e substituição do orçamento inflexível por previsões rotativas | Mantém o foco do gerenciamento pelas diretrizes na diretriz do Presidente ou objetivo <i>hoshin</i> , deixando os demais objetivos por conta do gerenciamento da rotina. |

3.2.4 Considerações quanto ao processo de desdobramento

No gerenciamento pelas diretrizes existe o desdobramento das metas e dos meios para atingir estas metas. Campos (1996, p. 58) mostra dois métodos de desdobramento das diretrizes:

“No método A, em cada nível, para cada meta, são estabelecidas as medidas prioritárias e suficientes para seu atingimento, das quais se originam as novas metas em níveis hierárquicos inferiores”, ou seja, as medidas de um nível serão transformadas nas metas do nível imediatamente inferior, com valores e prazos estabelecidos como alvos.

“No método B é feito o desdobramento das metas em todos os níveis hierárquicos, para depois ser feito o estabelecimento das medidas em cada nível”.

Estes métodos estão ilustrados na figura 16.

Cowley e Domb (1997) e Melum e Collett (2000) mostram uma forma de desdobramento equivalente ao método “A” de CAMPOS: as estratégias ou medidas de primeiro nível tornam-se os objetivos para o próximo nível, para os quais devem haver outras medidas que se tornarão os objetivos do nível imediatamente inferior e assim por diante. No último nível de desdobramento, as estratégias (medidas ou iniciativas) são convertidas em planos de ação (5W2H) com responsáveis, prazos e detalhamento das atividades envolvidas.

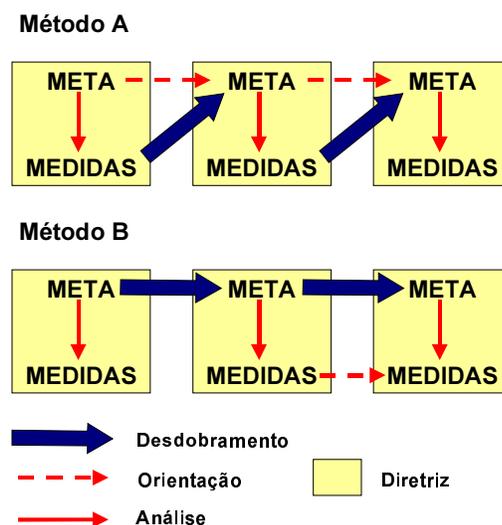


Figura 16: Métodos de desdobramento do gerenciamento pelas diretrizes

Fonte: CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento pelas diretrizes**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 2ª ed., 1996, p.59.

Tanto Cowley e Domb (1997) como Campos (1996) ressaltam a importância de se avaliar a consistência do plano total gerado após o desdobramento até o último nível. Esta consistência é verificada de baixo para cima, ou seja, das táticas até o objetivo *hoshin* (Figura 17).

Akao (1997, p. 40) também resalta a importância do sistema *hoshin* ao considerar de maneira interrelacionada o desdobramento das metas e o desdobramento dos meios:

“quando o desdobramento das metas e o desdobramento dos meios são realizados separadamente, sem a consideração de um ao outro, ambos tornam-se deficientes. O primeiro enfatiza somente os resultados, possivelmente negligenciando a causa real, enquanto que o último tende a tornar-se um controle formal centrado nos métodos. O gerenciamento pelas

diretrizes combina os dois métodos de maneira que a diretriz reflita tanto a meta quanto os meios”.

Campos (1996), Akao (1997), Cowley e Domb (1997), Melum e Collett (2000) citam o processo de catchball ou ajuste para o desdobramento das diretrizes como o grande diferencial do método de gerenciamento pelas diretrizes.

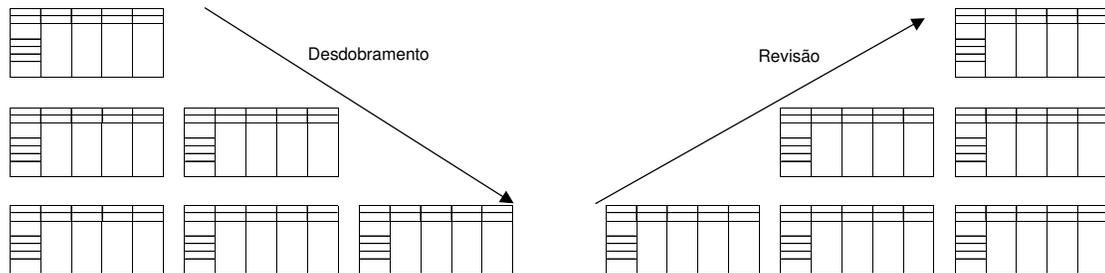


Figura 17: Sentido do desdobramento e da revisão do gerenciamento pelas diretrizes

Fonte: COWLEY, Michael; DOMB, Ellen. Beyond strategic vision: effective corporate action with *hoshin* planning. Newton: Butterworth-Heinemann, 1997, p.99.

A Figura 18 retrata o processo de *catchball*. O processo de desdobramento só é considerado completo quando todas as metas e diretrizes estão discutidas e acordadas em todos os níveis hierárquicos. Este processo consiste na oportunidade dada aos empregados a cada nível de desdobramento de expor suas idéias quanto às ações que podem ser empreendidas para a realização da estratégia, às limitações de capacidade e capacidade da organização e quais compromissos devem ser estabelecidos para encaminhar a solução destes problemas e de receber estas idéias analisadas pelo nível superior. Este processo exige uma relação transparente entre empregados e chefia, bem como uma pré-disposição da chefia em ouvir os níveis hierárquicos inferiores (COWLEY e DOMB, 1997). Para Graham (2001) também é importante que os funcionários nos níveis mais baixos da organização questionem os indicadores e suas metas para que o sistema seja mais robusto, com informações disponíveis e responsabilidades definidas sobre metas viáveis.

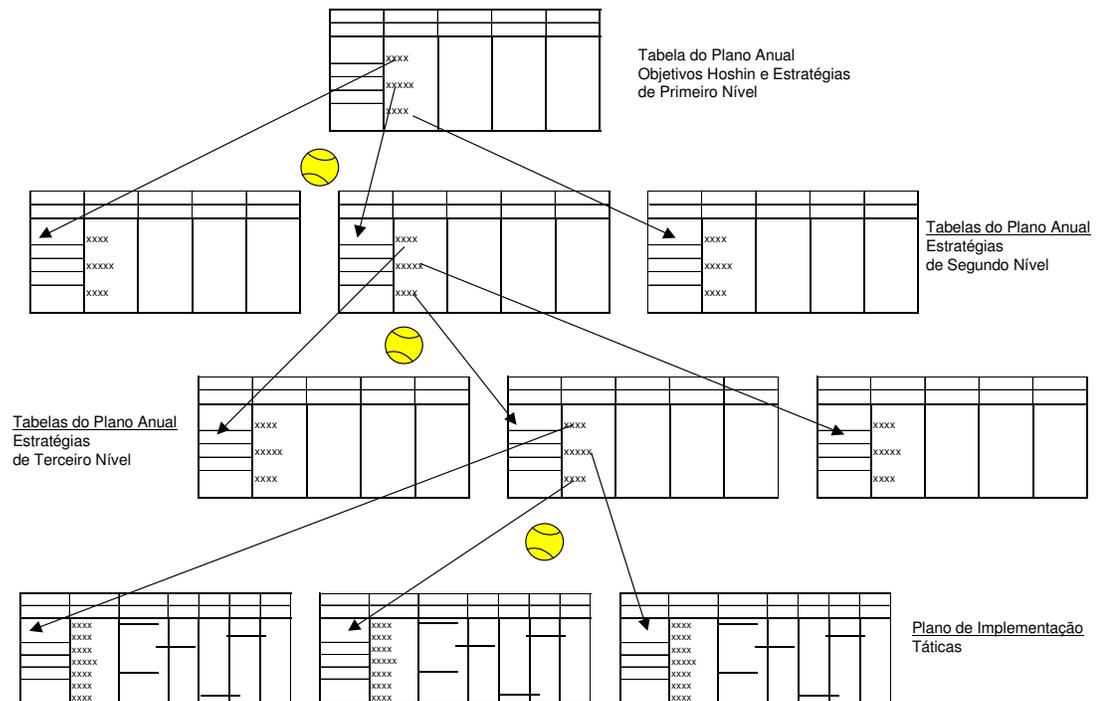


Figura 18: O processo de *catchball* do gerenciamento pelas diretrizes

Fonte: COWLEY, Michael; DOMB, Ellen. **Beyond strategic vision: effective corporate action with hoshin planning**. Newton: Butterworth-Heinemann, 1997, p.98.

Atkinson *et al.* (*apud* MOORAJ, OYONE, HOSTETTLER, 1999) criticam o *balanced scorecard* no aspecto do desdobramento, pois consideram que o sistema está focado no sentido *top-down*, diferente do processo de duas vias do *hoshin*.

A vantagem que o *balanced scorecard* apresenta na aceitação de metas agressivas por parte daqueles a quem caberá alcançá-las é que as relações causa-e-efeito esclarecem o processo integrado que é necessário para o alcance destas metas. Quando o desempenho superior é cobrado através de metas de indicadores isolados, as pessoas têm dificuldade de entendimento do que está envolvido para atingir as metas e resistem à sua aceitação. Kaplan e Norton (1997) citam exemplos de negociação de metas de superação no nível de gerência executiva das organizações. Esta negociação é baseada nas relações de causa-e-efeito, sendo que as metas arrojadas nas perspectivas de aprendizado e crescimento e de processos internos, devem “puxar” as metas das perspectivas de mercado e financeira para patamares mais altos. São montados diferentes cenários e testa-se a viabilidade de atingir sucessivamente estas metas, propiciando uma análise consistente que leva ao maior comprometimento da equipe gerencial com o conjunto

definitivo de metas. Nota-se que o BSC não explicita uma negociação de metas tão claramente quanto o gerenciamento pelas diretrizes. Graham (2001) escreve que no *balanced scorecard* “os gerentes estabelecem as metas e as responsabilidades pelos indicadores. Revisões periódicas mantêm o acompanhamento dos indivíduos e garantem a ação. ... periodicamente o grupo executivo revisará toda a informação de *feedback do loop* de informação, decisão e ação para melhoria do processo”. Moriarty (2001) cita o exemplo da Southwest Airlines, cujo objetivo na aplicação do BSC era identificar indicadores-chave de desempenho em cada segmento para o nível operacional, divulgando-os juntamente com os números do orçamento.

Meyer (2001)¹³, em seu artigo “Como os indicadores adequados contribuem para a excelência das equipes” mostra um posicionamento bastante interessante quanto aos sistemas de indicadores de desempenho para equipes. Segundo este autor, Kaplan e Norton fornecem através do *balanced scorecard* um referencial valioso para integração dos objetivos estratégicos aos sistemas de mensuração da empresa, mas não explicam como este sistema se aplica às organizações baseadas em equipes multifuncionais (por processos). O autor acredita ser possível aplicar o BSC a estas equipes, com a condição de que os gerentes criem o contexto estratégico para as equipes, estabeleçam suas metas, mas deixem estas equipes livres para escolher os indicadores. No exemplo citado por Meyer, nota-se que a meta a que se refere equivale ao objetivo *hoshin* (reduzir a duração dos ciclos em mais de 50% em três anos) e que o conjunto de indicadores a que se refere como objeto de responsabilidade das próprias equipes são os direcionadores, “drivers” ou itens de verificação do objetivo. A proposta de Meyer para levar o BSC até o nível de equipes se assemelha muito ao gerenciamento pelas diretrizes, apesar de não mencioná-lo em seu artigo.

Após o estabelecimento das metas, a empresa tem condições de avaliar se os programas atuais são suficientes para atingir o nível de desempenho desejado. Caso sejam insuficientes, novas iniciativas deverão ser estabelecidas (KAPLAN e NORTON, 1997). Segundo o *Balanced scorecard Collaborative*¹⁴ (2001) as

¹³ Publicado originalmente em maio-junho de 1994.

¹⁴ *BALANCED SCORECARD COLLABORATIVE*. Building the *balanced scorecard*: curso de capacitação na construção e implementação do *balanced scorecard*. Manual do Participante. São Paulo: Symentics Business Transformation, 2001.

iniciativas estratégicas fecham o diferencial entre o desempenho atual e o desempenho desejado para o objetivo estratégico.

O desdobramento do *balanced scorecard* para os diversos setores, unidades de negócios e de serviços da organização está baseado no segundo princípio das organizações voltadas à estratégia: alinhar a organização à estratégia. Diferentemente do gerenciamento pelas diretrizes que concentra o desdobramento nas metas e iniciativas, o BSC conecta as unidades de negócio e de serviço à estratégia por meio de temas e objetivos comuns que permeiam seus *scorecards*.

“... quando as unidades de negócio e de serviço compartilhado desenvolvem *balanced scorecards* conectados ao *scorecard* da corporação ou divisão, todas as unidades organizacionais se tornam alinhadas com temas estratégicos comuns e mutuamente reforçadores. A integração é o produto desses temas estratégicos comuns” (KAPLAN e NORTON, 2000a, p. 58).

Kaplan e Norton (2000a) citam diversos exemplos de desdobramentos como da FMC Corporation com suas diferentes linhas de negócio e diferentes indicadores entre suas divisões, a Mobil com a opção de estratégia única e temas comuns para os processos internos das unidades de diferentes regiões, a Brown & Root Energy Services, cujas empresas operacionais incluíram objetivos que refletiam a sua contribuição com os temas estratégicos da divisão de energia e finalmente o exemplo da cidade de Charlotte com um desdobramento de contribuição dos diferentes departamentos para os temas estratégicos da cidade.

O objetivo principal do BSC ao realizar o desdobramento (para o BSC é mais comumente conhecido como alinhamento) é a criação de sinergia ou integração entre as diversas unidades para obter o máximo de eficácia no gerenciamento da grande estratégia da organização. As conexões entre os *scorecards* das unidades e da corporação formam a arquitetura estratégica da organização. A arquitetura estratégica começa com a definição do papel da corporação, estabelecendo-se o escopo do apoio da matriz, que deve favorecer “a compatibilidade entre as capacidades da organização corporativa e os fatores críticos de sucesso das diferentes unidades de negócio” (KAPLAN e NORTON, 2000a, p. 176).

Existem três formas de desdobramento do *balanced scorecard*¹⁵:

¹⁵ *Balanced scorecard* Collaborative. Curso de capacitação na implementação do *balanced scorecard*. Manual do Participante. São Paulo: Symentics Business Transformation, 2002.

1. Compartilhado: são utilizados os mesmos objetivos e indicadores do BSC corporativo nas unidades de negócio e de serviços, observando-se aqueles sobre os quais a unidade tem impacto. Este tipo de desdobramento garante o alinhamento, mas não leva em conta a possibilidade de existirem distintas estratégias para as diferentes unidades de negócio que compõem a organização;
2. Contribuição: os objetivos e indicadores da corporação são traduzidos para as unidades, com adaptações pertinentes à contribuição de cada unidade à estratégia da organização. O desdobramento garante a individualidade estratégica de cada unidade, mas torna mais complexo o alinhamento e a unicidade estratégica da empresa;
3. Híbrido: o mapa estratégico das unidades é formado tanto por objetivos e indicadores idênticos ao da corporação como por objetivos específicos da unidade de negócio ou de serviço.

O *balanced scorecard* da corporação e de suas unidades de negócio e de serviços deve refletir o modelo de estrutura organizacional desejado para suportar a estratégia: funcional, matricial, por processos entre outros.

Lee e Ko (2000) consideram como ponto fraco do *balanced scorecard* a falta de detalhamento do “como”, ou seja, do desdobramento claro das iniciativas estratégicas de modo que cada nível hierárquico identifique exatamente qual a sua participação na estratégia e como deve agir para executar a estratégia a contento. A proposta de Lee e Ko é utilizar o QFD ou desdobramento da função qualidade em conjunto com o *balanced scorecard* para suprir esta deficiência do sistema. Os autores enfocam o cliente da empresa e a importância de se conhecer este cliente e suas necessidades. O QFD é uma ferramenta da qualidade que assegura que a voz do cliente interno e externo é claramente ouvida na organização (PITMAN *apud* LEE e KO, 2000).

Assim, o BSC pode ser utilizado para desdobrar o planejamento de longo prazo da corporação para as unidades organizacionais, gerando mapas estratégicos para estas unidades, e pode ter como apoio o gerenciamento pelas diretrizes nos desdobramentos anuais, fazendo chegar até as equipes as atividades priorizadas para o ano e que as mesmas sejam negociadas obtendo a motivação e o comprometimento de todos.

Quadro 6: Resumo das considerações sobre o processo de desdobramento

| BSC | GPD |
|---|---|
| O desdobramento concentra-se na criação de sinergias entre as Unidades e tem como base os objetivos estratégicos. Facilita o entendimento e aceitação das metas de longo prazo pelos níveis gerenciais ao mostrar relações de causa-e-efeito. Pode reforçar a estrutura organizacional planejada. | O desdobramento concentra-se nas iniciativas ou medidas específicas para alcançar um objetivo. Estas medidas são desdobradas até se tornarem planos de ação (5W2H) executáveis pelas equipes. Tem como grande diferencial o processo de negociação ou ajuste das metas e medidas entre os níveis hierárquicos (<i>catchball</i>). |

3.2.5 Considerações sobre abordagem quanto aos *stakeholders*

A seguir será apresentada a abordagem dos sistemas quanto aos *stakeholders* (acionistas, clientes, empregados, fornecedores e comunidade).

Para Martins e Costa Neto (1998) o gerenciamento pelas diretrizes gera um conjunto de indicadores para acompanhar as diretrizes da empresa, mas que não garante a medição coerente do seu desempenho, pois não abrange necessariamente a satisfação dos *stakeholders*. Como *stakeholders* os autores entendem os acionistas, clientes, empregados, fornecedores e a sociedade. Apesar do gerenciamento pelas diretrizes derivar do modelo de gestão pela qualidade total, o qual possui processos de gestão que contemplam toda a organização, esses autores não consideram que o desempenho esteja adequadamente acompanhado por este sistema. Atkinson *et al.* (*apud* MOORAJ, OYONE, HOSTETTLER, 1999) delinearam uma abordagem de medição de desempenho voltada para os *stakeholders* e afirmam que o BSC não é totalmente coerente com esta abordagem. Mooraj, Oyone, Hostettler (1999) consideram que as perspectivas do BSC representam três das categorias de stakeholders dos negócios: acionistas, clientes e empregados. Assim, o sistema assegura que é utilizada uma visão holística para reflexão e implementação estratégica. Cowley e Domb (1997), ao discorrer sobre o gerenciamento pelas diretrizes, consideram que o foco deve ser orientado para o cliente, mas que as organizações devem satisfazer também outros grupos como acionistas, órgãos reguladores, governo e empregados para alcançar o sucesso nos negócios. Consideram também que os indicadores críticos de sucesso do desempenho organizacional devem refletir estes grupos. Mas o gerenciamento pelas

diretrizes não compreende estes indicadores, os quais podem ser gerados, segundo estes mesmos autores, através do *balanced scorecard*.

3.2.5.1 Abordagem quanto aos acionistas

Apesar dos indicadores financeiros terem representado o grande guia dos acionistas quanto ao desempenho da empresa por muitos anos, identificou-se que estes mostravam situações sustentáveis a curto prazo, favorecendo decisões superficiais e rápidas. Era necessária a criação de valor a longo prazo para o acionista, ou seja, que não somente houvesse um ótimo desempenho financeiro atual, mas que a organização tivesse um planejamento que sustentasse seu o crescimento futuro. Os relatórios financeiros não deixavam clara a tendência de sucesso das ações de longo prazo (KAPLAN e NORTON, 1997).

O BSC não abandonou a perspectiva financeira, mas colocou-a como um resultado esperado das ações empreendidas pela organização nos seus processos e do alicerce construído em termos de pessoas e tecnologia. Assim, os acionistas dispõem de um conjunto mais amplo para análise e tomada de decisão, bem como obtêm mais dados que mostrem se a estratégia da empresa se sustentará ao longo dos anos.

Ao escolher o objetivo *hoshin*, normalmente com prazo de cumprimento de um ano, não existe uma forma determinada pelo GPD para acompanhamento do impacto do sucesso deste objetivo nos resultados financeiros. Assim, a análise da situação atual deveria ser cuidadosamente baseada neste impacto para que a escolha do objetivo estratégico ou objetivo *hoshin* garanta que os esforços da organização sejam alocados em ações que levem à sustentação financeira e à sobrevivência a longo prazo. Segundo Cowley e Domb (1997), para a escolha correta do objetivo *hoshin*, o time de planejamento deve revisar as informações geradas na análise da situação presente e verificar a relação entre o elemento da visão escolhido e a melhoria desejada no desempenho financeiro. Esta relação entre os processos internos considerados estratégicos e o seu impacto financeiro pode ser enfatizada com o uso do *balanced scorecard*.

3.2.5.2 Abordagem quanto aos clientes

No *balanced scorecard* existe uma perspectiva voltada para os clientes. Esta perspectiva deve ser utilizada para se identificar os objetivos estratégicos voltados a cada segmento de clientes, cujos resultados são medidos através de indicadores como satisfação, fidelidade, retenção, captação e atratividade. Além dos resultados, a perspectiva permite a identificação da proposta de valor para os segmentos de clientes, ou seja, dos vetores que levam aos resultados.

KAPLAN e NORTON (1997) discorrem extensamente sobre a importância da escolha dos clientes-alvo e de que estes clientes sejam lucrativos para a empresa. Além do foco nos resultados já mencionados (satisfação, fidelidade, retenção, captação e atratividade), existe também o enfoque na proposta de valor que a empresa tem para o seu cliente. “As propostas de valor são os atributos que os fornecedores oferecem, através de seus produtos e serviços, para gerar fidelidade e satisfação em segmentos-alvo”. Os atributos são divididos em três categorias:

- Atributos dos produtos/serviços;
- Relacionamento com os clientes;
- Imagem e reputação.

Estas proposições de valor são compatíveis com as três estratégias de diferenciação no mercado descritas por Treacy e Wiersema (*apud* KAPLAN e NORTON, 1997) (Figura 19):

- Liderança do produto;
- Intimidade com o cliente;
- Excelência operacional.

As empresas bem-sucedidas são excelentes em uma destas três dimensões e mantêm padrões mínimos de comparação com a concorrência nas outras duas.

No mapa estratégico do BSC, a proposição de valor se conecta para cima com os resultados financeiros desejados e para baixo com os processos internos, alinhando as atividades internas da organização com a proposta de valor para o cliente.

Kaplan e Norton (2000, p. 110) ressaltam a importância do cliente no BSC ao afirmar que “a perspectiva do cliente, o âmago da estratégia, define a forma de consecução do crescimento. A proposição de valor determina a estratégia específica para competir por novos clientes ou aumentar a participação nos negócios dos clientes existentes”.

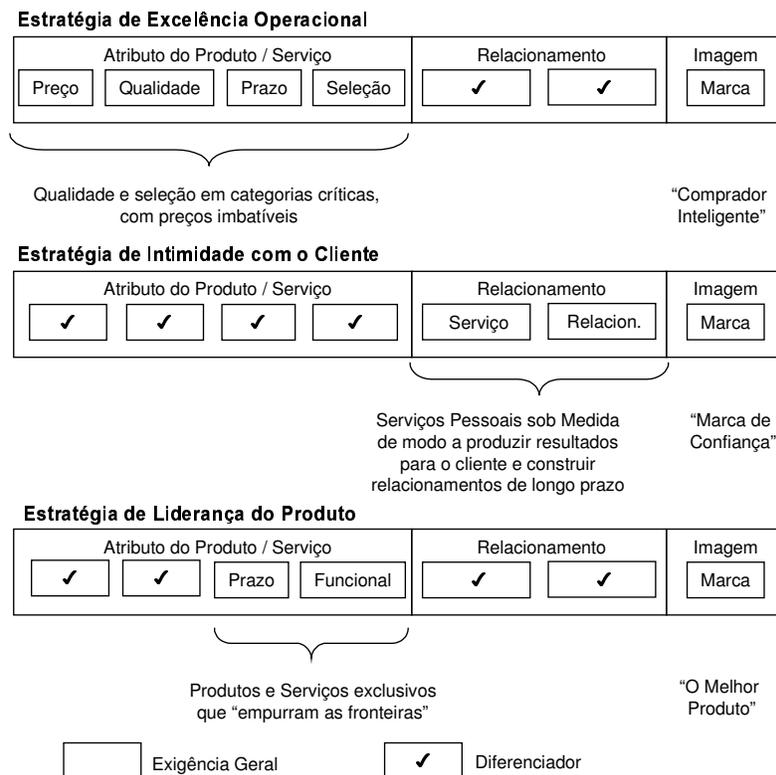


Figura 19: As proposições de valor para os clientes e as estratégias de diferenciação.

Fonte: KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000, p.101.

No gerenciamento pelas diretrizes, como sistema derivado da qualidade total, são considerados os clientes externos e internos. Fica evidente o tratamento dado ao cliente interno e a toda a cadeia de valor no *hoshin kanri*. Cowley e Domb (1997) utilizam o conceito de Rummler e Branche, que descrevem a organização como um conjunto de processos de negócios, sendo que cada processo deve agregar valor para o cliente interno ou externo. Apesar de se considerar clientes internos e externos, Cowley e Domb (1997) ressaltam que o cliente externo, suas necessidades e expectativas devem ser consideradas em primeiro lugar em todos os níveis organizacionais.

Ao se proceder com o desdobramento do BSC, existe também a necessidade da identificação dos clientes internos, pois a perspectiva do cliente é considerada nos mapas estratégicos das unidades ou departamentos contemplados pelo desdobramento. Assim, pode-se dizer que o BSC também considera o cliente

interno, mas não de uma maneira tão sistemática como o gerenciamento pelas diretrizes, que o evidencia mais fortemente através do processo de *catchball* ou negociação de metas.

O *balanced scorecard* sempre forçará a organização a abordar o cliente externo e a proposição de valor para este, enquanto que o gerenciamento pelas diretrizes, dependendo dos objetivos *hoshin* escolhidos, poderá ou não ressaltar o cliente externo. Assim, a análise antes da escolha do objetivo *hoshin* (análise da situação presente) determinará o enfoque que a organização dará ao cliente externo no gerenciamento pelas diretrizes.

3.2.5.3 Abordagem quanto aos fornecedores e comunidade

Originalmente, não existe uma perspectiva específica no *balanced scorecard* para os fornecedores, e estes somente serão considerados se o processo de suprimentos for considerado crítico (MARTINS e COSTA NETO, 1998). Kaplan e Norton (1997) consideram que nem todas as partes interessadas devem possuir necessariamente um destaque no *scorecard* das unidades de negócio. Caso exista uma grande importância estratégica no relacionamento com os fornecedores para se atingir os resultados das dimensões financeiras e de clientes, os objetivos estratégicos que tratam desta relação devem ser considerados na perspectiva de processos internos.

Também no gerenciamento pelas diretrizes, caso o objetivo escolhido como estratégico para o ano e para ser desdobrado pela organização não envolva o relacionamento com os fornecedores, este grupo não será contemplado como estrategicamente importante.

As mesmas considerações para ambos os sistemas também são válidas na abordagem quanto à comunidade. Atkinson *et al.* (*apud* MOORAJ, OYONE, HOSTETTLER, 1999) apresentam uma falha no *balanced scorecard* em identificar o papel da comunidade, a qual participa na definição do ambiente onde a empresa opera. Martins e Costa Neto (1998) também enfatizam a não existência de uma perspectiva relacionada à sociedade. Segundo Kaplan e Norton (2000a), as considerações quanto às relações com agências reguladoras, órgãos governamentais, quanto à postura em relação a meio ambiente, saúde e segurança para desenvolver boa imagem perante a sociedade devem ser traduzidas em

objetivos estratégicos da perspectiva de processos internos sob o tema “bom cidadão corporativo”.

Há ainda a possibilidade de se incluir perspectivas específicas para estes *stakeholders* (fornecedores e comunidade).

3.2.5.4 Abordagem quanto às pessoas

Kaplan e Norton (1997, p. 150) afirmam que “uma das metas mais importantes para a adoção do (*balanced*) *scorecard* como ferramenta de gestão e controle é promover o crescimento das capacidades individuais e organizacionais”.

A perspectiva de aprendizado e crescimento do *balanced scorecard* contém os objetivos que vão formar a infraestrutura necessária para o alcance dos objetivos de processos internos e dos resultados financeiros e de clientes. Esta perspectiva considera três categorias:

- Capacidades dos funcionários;
- Capacidades dos sistemas de informação;
- Motivação, *empowerment* e alinhamento.

Assim, existem duas categorias que focam diretamente as pessoas dentro da organização. Na categoria “capacidades dos funcionários” ressalta-se que os funcionários que se encontram mais próximos dos processos internos e dos clientes devem estar preparados para mudanças contínuas nos padrões de trabalho para acompanhar as necessidades de desempenho futuro.

Na categoria “motivação, empowerment e alinhamento”, o BSC considera que não basta para a empresa possuir funcionários habilitados e com acesso à informação. Os funcionários devem ter liberdade para agir em função dos melhores resultados e estar motivados para tanto.

Em Kaplan e Norton (2000a) encontra-se o vínculo do *balanced scorecard* aos funcionários da organização especialmente contemplado no terceiro princípio das organizações orientadas à estratégia: transformar a estratégia em tarefa cotidiana de todos. São citados os três processos de alinhamento: comunicação e educação, desenvolvimento de objetivos pessoais e de equipes e sistemas de incentivos e recompensa.

O programa de comunicação e educação tem como objetivos fazer com que as pessoas compreendam a estratégia, apoiem a execução desta estratégia,

acompanhem e forneçam “feedback” sobre a estratégia por meio do *balanced scorecard*.

O programa de definição de objetivos pessoais e de equipes visa explicar onde a atividade de cada funcionário se encaixa nos mapas estratégicos da organização e como pode se dar a sua contribuição. Kaplan e Norton (2000a) citam exemplos de abordagens distintas para este fim. Uma das unidades de negócio da Mobil optou por estabelecer uma maneira lúdica de comunicar o BSC. Foi instituído um campeonato com cinco indicadores e metas críticos extraídos do mapa estratégico. O conceito do *balanced scorecard* foi pouco difundido, mas foi dada ênfase no entendimento dos indicadores e metas por parte dos empregados da linha de frente. Porém, como o grupo de gerentes sêniores escolhe os indicadores e metas a abordagem é considerada como algo imposto de cima para baixo. Foi considerado que houve interação e atenção aos objetivos de outras áreas por parte dos participantes do campeonato, rompendo as barreiras departamentais.

Outra abordagem citada é a do alinhamento do BSC com os atuais processos de planejamento e qualidade. O exemplo é de uma empresa de transporte expresso e entrega que já utilizava critérios de mensuração há vários anos e que adotava os princípios de gestão pela qualidade total, porém seus empregados não compreendiam como as ações e os indicadores locais contribuía para os objetivos de alto nível da corporação. O *balanced scorecard* foi implementado levando-se em consideração o modelo já existente, com flexibilidade em relação à ênfase nas perspectivas dependendo no processo e do nível organizacional, para que a cultura de TQM vigente não fosse alterada. Os executivos escolheram quatro índices com metas distendidas e os distritos estabeleceram indicadores locais em cada uma das perspectivas do BSC, bem como planos estratégicos transfuncionais para melhoria dos processos de mensuração do BSC. Cada supervisor de equipe desenvolvia planos de ação alinhados com o plano estratégico e os indicadores do plano de ação se tornavam parte da avaliação de desempenho do supervisor, vinculada a sua remuneração. Este modelo é bastante similar ao modelo de desdobramento das diretrizes do *hoshin kanri*, devendo-se também considerar o fato de que ambos partiram de um modelo de gestão voltado para o gerenciamento da qualidade total. Isto indica o gerenciamento pelas diretrizes pode ser utilizado para desenvolver objetivos pessoais e de equipes tendo como base o BSC.

Segundo Kaplan e Norton (2000a), dependendo da complexidade organizacional das empresas, são escolhidas diferentes maneiras de interligar o comportamento local dos indivíduos aos objetivos de alto nível da corporação, utilizando-se do *balanced scorecard*. Algumas concentram-se em poucos indicadores, enquanto que outras, mais complexas, definem a estratégia e permitem que cada indivíduo e equipe definam objetivos pessoais que impactam nesta estratégia.

O alinhamento proporcionado pelo *balanced scorecard* ocorre basicamente de cima para baixo, apesar de considerar negociação de metas. Já no gerenciamento pelas diretrizes a participação de baixo para cima é mais intensa através da ferramenta de *catchball* ou negociação de metas. Deve haver um estilo de liderança propenso a ouvir os empregados e o estilo de comunicação dos executivos é fator crítico de sucesso nesta negociação. Como sistema originado na qualidade total, o gerenciamento pelas diretrizes propicia um estilo altamente participativo de implantação de objetivos estratégicos na empresa. Melum e Collett (2000) consideram como benefícios do GPD a criação de um sistema de responsabilidades tal que os empregados e a Alta Administração compartilham a responsabilidade pelo alcance de metas de rompimento¹⁶. Além disso, consideram que o GPD favorece o trabalho em time ao fornecer um foco comum ao qual cada indivíduo pode dar sua contribuição.

No GPD, caso a empresa identifique um elemento da visão associado aos seus empregados como um objetivo *hoshin*, este será desdobrado através dos níveis hierárquicos e divulgado para toda a organização em um esforço concentrado para sua execução. Caso não se torne objetivo *hoshin*, o elemento da visão referente às pessoas será tratado no gerenciamento da rotina do dia a dia.

Quadro 7: Resumo das considerações sobre a abordagem quanto aos *stakeholders*

| <i>Stakeholder</i> | BSC | GPD |
|--------------------|--|--|
| ACIONISTA | Coloca a perspectiva financeira como um resultado esperado das ações empreendidas pela organização nos seus processos e do alicerce construído em termos de pessoas e tecnologia. Assim, os acionistas dispõem de um conjunto mais amplo | Não apresenta uma preocupação explícita com os acionistas. Não há mecanismos que garantam a avaliação do impacto do objetivo <i>hoshin</i> escolhido nos resultados financeiros. |

¹⁶ Em inglês conhecido como "*breakthrough goals*".

| | | |
|---------------------------|---|---|
| | para análise e tomada de decisão, bem como obtêm mais dados que mostrem se a estratégia da empresa se sustentará ao longo dos anos. | |
| CLIENTE | Possui perspectiva específica para os clientes e reforça a proposição de valor da organização para os clientes-chave. | Como sistema originado no TQM, enfatiza o cliente interno por meio dos desdobramentos e do processo de <i>catchball</i> . A ênfase no cliente externo fica condicionada à escolha do objetivo <i>hoshin</i> . |
| FORNECEDORES E COMUNIDADE | Não existem perspectivas específicas que tratem destes <i>stakeholders</i> , sendo tratados normalmente em processos internos caso a organização julgue necessário. | Não existe abordagem específica, sendo contemplados caso façam parte do objetivo <i>hoshin</i> . |
| PESSOAS | Possui uma perspectiva que considera a capacitação dos funcionários e a motivação para realizar o desafio da estratégia. Enfatiza a importância da comunicação, da definição de objetivos pessoais alinhados à estratégia e do vínculo destes objetivos à remuneração. Não especifica forma única de realização destes itens. Considerado top-down. | Não existe abordagem específica para compor a estratégia, sendo contempladas caso façam parte do objetivo <i>hoshin</i> . Enfatiza a negociação de metas e o comprometimento das pessoas através do uso do <i>catchball</i> nos desdobramentos, garantindo a participação bottom-up. Especifica como estabelecer metas e medidas para as equipes. |

3.2.6 Considerações sobre a abordagem quanto aos processos internos

Kaplan e Norton (1997) consideram que a abordagem dada pelo *balanced scorecard* aos processos internos no estabelecimento de objetivos e indicadores é uma das principais diferenças entre o BSC e outros sistemas de medição de desempenho. Porém, para estes autores, a simples adoção de medidas financeiras e não financeiras para avaliar o desempenho dos processos de negócios não é suficiente, estimulando apenas melhorias locais, mas dificilmente produzindo resultados competitivos para clientes e acionistas. No *balanced scorecard* devem ser identificados os processos internos que geram maior impacto para clientes e acionistas. Kaplan e Norton (1997) recomendam que seja definida uma cadeia de valor completa dos processos internos, iniciando-se pela inovação, passando pelos processos de operações e terminando no pós-venda, para a construção da perspectiva de processos internos do BSC. Os mesmos autores em obra mais recente (KAPLAN e NORTON, 2000a) consideram a cadeia genérica de valor composta pelos processos de inovação, processos de gerenciamento do cliente, processos operacionais e processos reguladores e ambientais. As empresas devem executar bem todos estes processos, mas devem buscar a excelência naqueles

processos que impactam mais fortemente na proposição de valor escolhida para o cliente. A estratégia de intimidade com o cliente exige, por exemplo, processos excelentes de gerenciamento do cliente, como gestão de relacionamento e desenvolvimento de soluções. Já a estratégia de liderança do produto exige um forte processo de inovação, sendo que o gerenciamento dos clientes se concentra em conquistar novos mercados para os produtos. A estratégia de liderança operacional enfatiza os processos operacionais com indicadores de custo, qualidade e tempo de ciclo, relacionamento com fornecedores, eficiência da distribuição. Porém, o BSC não visa ao controle dos processos, ou seja, ao estabelecimento de um conjunto amplo de indicadores que mostre capacidade de processo, ajustes a serem feitos em parâmetros de controle entre outros. Os indicadores escolhidos para o BSC visam o teste da hipótese estratégica, ou seja, verificar se os processos escolhidos para direcionamento dos objetivos estratégicos estão impactando os objetivos das perspectivas financeira e de clientes e também mostrar em um nível estratégico o desempenho destes processos. O detalhamento do que ocorre em cada processo, o seu controle para possibilitar a melhoria contínua não está no âmbito do sistema BSC. Apesar do *balanced scorecard* mostrar a possibilidade de um desdobramento até nível pessoal, sempre o foco será no vínculo das atividades táticas e operacionais com a estratégia da empresa, e não no controle de processos internos. O BSC se propõe a minimizar o problema que muitas empresas criam ao escolher indicadores de processos de negócio internos que se concentram nos custos e na qualidade de fabricação, mas que têm como estratégia a inovação ou a construção de um forte vínculo com o cliente. Ou seja, o *balanced scorecard* deve evitar uma discrepância entre a estratégia para os clientes e para acionistas e o foco dos processos de negócio internos da empresa. Como exemplo, Kaplan e Norton (2000a, p. 131) citam a divisão Operations and Corporate Services (OCS) da Fannie Mae, empresa privada que fornece produtos e serviços financeiros.

O ponto focal da estratégia de processos da nova divisão de operações consistia em criar uma infra-estrutura mais flexível, capaz de suportar o crescimento, tanto a partir de novos produtos como de aquisições de outras empresas. Um programa de melhoria dos processos, tanto para os produtos existentes como para novos lançamentos, seria crítico para o tema de excelência operacional. Em face da intenção da OCS de ir além da excelência operacional, o processo de *gerenciamento do cliente* mereceu maior ênfase.

Meyer (2000)¹⁷ afirma que os sistemas de mensuração devem refletir os pressupostos operacionais da organização. Ou seja, se existe a estrutura formada por equipes multifuncionais voltadas para processos, o sistema de medição não pode ser voltado às hierarquias funcionais, com ênfase no controle. O autor menciona que Kaplan e Norton não explicam como o *balanced scorecard* pode ser utilizado para organizações estruturadas em equipes multifuncionais que atuam por processos e não por função, mas não descarta a possibilidade desta aplicação do BSC, com a condição de que os gerentes devem desenvolver os objetivos estratégicos, mas deixar que as equipes escolham os indicadores e negociem as metas. Neste ponto pode-se utilizar o gerenciamento pelas diretrizes.

É fundamental a consideração dos processos internos da organização no planejamento *hoshin*, visto que os resultados financeiros nunca são melhores que os processos que os geram (COWLEY e DOMB, 1997). O GPD tem grande foco nos meios e, portanto, se dedica a esclarecer para os níveis operacionais quais os processos e atividades envolvidas no alcance do objetivo estratégico.

Conti (*apud* MARTINS e COSTA NETO, 1998) considera que o gerenciamento pelas diretrizes proporciona a integração vertical da empresa, visto que na etapa de desdobramento das diretrizes são envolvidos os principais processos e atividades da empresa. Porém, apesar de Campos (1996) apresentar a possibilidade do *hoshin* contemplar objetivos multifuncionais, sua estrutura de desdobramento acaba levando a uma visão funcional e segmentada dos processos. O gerenciamento pelas diretrizes mostra detalhadamente como manter alinhadas as ações nos diversos níveis hierárquicos ao objetivo *hoshin* ou objetivo estratégico escolhido para o ano, porém não vincula os processos a uma avaliação da estratégia escolhida, visto que se concentra em um único (ou poucos) elemento da visão (objetivo estratégico). O gerenciamento pelas diretrizes garante a eficácia dos processos em atingir um determinado objetivo, mas não em atingir a estratégia toda.

Quadro 8: Resumo das considerações sobre a abordagem quanto aos processos internos.

| BSC | GPD |
|--|---|
| Mostra por meio das relações causa-e-efeito quais os processos que mais impactam nos objetivos de clientes e financeiros, garantindo alinhamento entre | Foca no desdobramento dos meios para se chegar ao objetivo <i>hoshin</i> , garantindo o esclarecimento aos níveis operacionais de quais processos são |

¹⁷ Publicado originalmente em maio-junho de 1994.

| | |
|--|---|
| os processos internos considerados estratégicos e os resultados financeiros e de mercado desejados. | considerados estratégicos para a organização. |
| Favorece uma visão de cadeia de valor dos processos, podendo realizar os desdobramentos para as Unidades com foco multifuncional | A estrutura de desdobramento acaba por levar a uma visão funcional dos processos. |

3.2.7 Considerações sobre o papel da gerência

Para Cowley e Domb (1997), na maior parte das organizações a Alta Administração ou time executivo participa do processo de desdobramento da estratégia somente até a fixação do objetivo *hoshin* para o ano e o estabelecimento das estratégias de primeiro nível. O desdobramento em si não é planejado para que seja executado de maneira sistemática, garantindo a implementação da estratégia. Já no planejamento *hoshin* ou gerenciamento pelas diretrizes, a etapa de desdobramento constitui-se em um processo formal e que deve contar com a participação do time executivo até que as táticas, ou último nível de desdobramento das estratégias, estejam estabelecidas.

A gerência, para a condução do gerenciamento pelas diretrizes, deve favorecer a comunicação, a discussão das metas e das iniciativas, deve fazer com que os empregados sintam-se à vontade para realizar o processo de *catchball*, enfim, possui um papel decisivo na garantia de que os passos do planejamento *hoshin* sejam executados, disseminados na organização e entendidos por todos. Existe também um papel essencial na manutenção do gerenciamento pelas diretrizes, o qual é explicitado na etapa de reflexão. Os executivos são os principais atores que mantêm o processo vivo, pois a utilidade do gerenciamento pelas diretrizes para a organização será ditada pela forma com que estes executivos procederão às discussões e disseminarão suas decisões para os demais níveis hierárquicos.

O princípio das organizações focadas na estratégia que trata da mobilização da mudança por meio da liderança executiva mostra a importância do papel da gerência na implementação do BSC (KAPLAN e NORTON, 2000a). A alta administração deve estar à frente do processo, de modo a garantir que a estratégia seja resguardada e implementada, não cedendo às pressões para priorizar ações de impacto no curto prazo em detrimento das ações que sustentam a estratégia no longo prazo. O papel da gerência está em:

- Mobilizar a organização para as mudanças;

- Realizar intensa comunicação a toda a organização;
- Enfatizar a nova cultura, tratando a estratégia como centro das reuniões gerenciais e do processo decisório.

Kaplan e Norton (1997) consideram que o desenvolvimento do *balanced scorecard* começa pela equipe executiva e que a formação e o comprometimento desta equipe são críticos para se obter os benefícios propostos pelo sistema. A visão deve ser compartilhada pelos executivos com toda a empresa e até mesmo com atores externos, como fornecedores, comunidade, acionistas e órgãos governamentais e não governamentais. Também no BSC os grandes propulsores do sistema são os executivos, através do uso do scorecard nas discussões sobre temas estratégicos e na verificação da eficácia das ações da organização para chegar à visão.

Quadro 9: Resumo das considerações sobre o papel da gerência

| BSC | GPD |
|--|---|
| Papel da gerência de Estabelecimento de objetivos e metas, mobilização para a mudança e comunicação. Discussão contínua da hipótese estratégica. | Papel de negociação de metas e medidas até o último nível hierárquico (<i>catchball</i> - estilo participativo). Realização da etapa de reflexão no GPD. |

3.2.8 Considerações sobre o aprendizado organizacional

A revisão do planejamento *hoshin* é parte integrante do sistema, especialmente por ser um sistema baseado no ciclo PDCA, o qual já traz o aprendizado em seu conceito. Cowley e Domb (1997) mostram duas etapas de revisão do plano anual das diretrizes, sendo que a primeira etapa compreende um ciclo PDCA curto que vai da implementação do plano e passa por revisões freqüentes, sejam semanais, mensais ou bimestrais para fazer ajustes nas estratégias estabelecidas, entre outros. Já a última etapa faz parte do ciclo PDCA que engloba todo o processo de desdobramento das diretrizes, e diz respeito a uma revisão anual onde se busca a melhoria do próprio processo de desdobramento das diretrizes e a criação do plano para o próximo ano.

Campos (1996) denomina esta última etapa de “reflexão” e afirma que esta é uma etapa imprescindível no gerenciamento pelas diretrizes. O autor considera a própria reflexão como um giro do CAPD (a seqüência do PDCA iniciada pela

identificação dos pontos problemáticos através da comparação dos itens de controle com as metas). A reflexão compreende uma busca das medidas ou iniciativas que foram ineficientes e das causas que provocaram alterações positivas ou negativas no resultado esperado. “Esta busca ... é essencial para a “reforma da prática gerencial”, promovendo a construção de um “gerenciamento científico”, voltado para o rompimento das práticas atuais e para obtenção de resultados revolucionários (*breakthrough*)” (CAMPOS, 1996, p. 150). O autor mostra seis situações de análise de metas em relação às medidas e exemplifica a documentação da reflexão no “relatório de reflexão anual”, o qual considera obrigatório. Cowley e Domb (1997) também mostram detalhadamente como se fazer esta revisão, incluindo a postura dos participantes das reuniões. Após a reflexão, os resultados do gerenciamento pelas diretrizes devem ser incorporados no gerenciamento da rotina do dia-a-dia, através da adoção dos itens de controle ou indicadores das diretrizes, com suas metas no novo patamar de desempenho alcançado. Também as medidas ou iniciativas eficazes deve ser padronizadas. Desta forma, o gerenciamento pelas diretrizes garante que o aprendizado do processo se perpetue no dia-a-dia da empresa, e que o novo patamar de desempenho seja mantido.

Apesar do gerenciamento pelas diretrizes ser um processo onde há um grande “feedback”, na literatura nota-se um foco no aprendizado em relação às iniciativas e metas. O sistema do gerenciamento pelas diretrizes leva a um aprendizado mais intenso dos processos internos da organização, de uma melhoria nas operações existentes com foco no diagnóstico de problemas e padronização das soluções. O *balanced scorecard* proporciona aos executivos a obtenção de dados para questionar se a estratégia ainda continua válida perante os novos fatos, testar os objetivos e a hipótese estratégica construída.

(as empresas) ... estão buscando estimular o aprendizado em nível operacional, para indivíduos e equipes. A melhoria das operações existentes para que sejam alcançadas as metas estratégicas preestabelecidas constitui um bom exemplo de aprendizado com realimentação em dois níveis. Mas algumas empresas estão começando a utilizar o *balanced scorecard* para estender seus processos de análise operacional e gerencial ao aprendizado estratégico, que por sua vez amplia o aprendizado operacional linear, transformando-o num aprendizado em dois níveis para as equipes executivas e unidades de negócio (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 263).

O processo de aprendizado estratégico do *balanced scorecard* está vinculado ao princípio das organizações voltadas à estratégia que trata da conversão da

estratégia em processo contínuo. Kaplan e Norton (2000a) consideram o BSC como um processo de aprendizado de “loop duplo”, atuando tanto dentro do contexto da estratégia existente, como questionando os pressupostos desta estratégia e sua validade (Figura 15).

Comparando-se os sistemas à luz do ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Act*), nota-se que tanto o *balanced scorecard* como o gerenciamento pelas diretrizes possuem as etapas deste ciclo em sua concepção. Porém, os níveis de atuação do PDCA são distintos. No *balanced scorecard*, o PDCA está mais voltado ao nível estratégico, questionando a própria estratégia estabelecida e até implicando em alterações da mesma, enquanto que no gerenciamento pelas diretrizes as ações planejadas para implementação da estratégia existente são analisadas e profundamente testadas, girando o ciclo PDCA em uma frequência mensal ou bimestral para testar a realização das iniciativas e anualmente para testar o alcance de um ou poucos objetivos estratégicos ou objetivos *hoshin*.

Enquanto o BSC se propõe a gerar o aprendizado estratégico em reuniões gerenciais onde se discute o impacto das metas entre os objetivos estratégicos, ou seja, se discute as ações tomadas e seus resultados à luz de toda a estratégia representada no mapa, o gerenciamento pelas diretrizes propõe na etapa de reflexão a discussão aprofundada dos porquês do não alcance de cada meta. O BSC favorece a discussão estratégica, enquanto que o gerenciamento pelas diretrizes favorece a discussão tática-operacional.

Quadro 10: Resumo das considerações sobre o aprendizado organizacional

| BSC | GPD |
|---|---|
| Auxilia a Alta Administração no aprendizado da discussão constante da hipótese estratégica. | O aprendizado se dá no diagnóstico de cada objetivo, identificando-se as causas do alcance ou não das metas estabelecidas. Aprendizado sobre o sistema na etapa de reflexão. |

3.3 Complementaridade entre *balanced scorecard* e gerenciamento pelas diretrizes

A avaliação do *balanced scorecard* e do gerenciamento pelas diretrizes à luz dos elementos de comparação permite concluir que existem pontos de complementaridade entre estes sistemas de gestão e que podem ser utilizados para

alavancar a implementação da estratégia nas organizações. O quadro 11 apresenta um resumo das considerações sobre os dois sistemas. Neste quadro são destacadas as principais características de cada sistema.

Quadro 11: Resumo das considerações sobre o *balanced scorecard* e o gerenciamento pelas diretrizes

| Elementos escolhidos pela pesquisadora | <i>Balanced scorecard</i> | Gerenciamento pelas diretrizes |
|--|---|--|
| Arquitetura do sistema de gestão | Estabelecimento de indicadores estratégicos para a Alta Administração, apresentando um painel com os indicadores que definem a estratégia projetada. | Definição de indicadores de diagnóstico da implementação de ações estratégicas nos níveis tático e operacional. |
| | Perspectivas estabelecidas de acordo com a estrutura e a estratégia da organização, visando a alocação dos objetivos estratégicos em uma relação de causa-e-efeito que explicita a hipótese estratégica da organização. | Perspectivas ou dimensões voltadas para os indicadores. Estão um nível abaixo das perspectivas do <i>balanced scorecard</i> . |
| | Utiliza um conjunto balanceado de indicadores de resultado e de tendência. | Utiliza indicadores de resultado e de tendência. |
| Abordagem da estratégia pelo sistema de gestão | Não tem como objetivo principal a formulação da estratégia. A existência de um plano estratégico na organização abrevia o tempo necessário à construção do <i>balanced scorecard</i> , mas não é fator imprescindível. | Não tem como objetivo principal a formulação da estratégia. A existência de um plano estratégico na organização abrevia o tempo necessário à implementação do GPD, mas não é fator imprescindível. |
| | Proporciona uma visão e acompanhamento amplo da implementação da estratégia na organização. Coloca a estratégia no centro dos processos gerenciais. | Proporciona o foco anual da organização, viabilizando a implementação da estratégia através da distribuição das ações e recursos ao longo do horizonte de planejamento estratégico. |

continua

continuação

| Elementos escolhidos pela pesquisadora | <i>Balanced scorecard</i> | Gerenciamento pelas diretrizes |
|---|---|---|
| | Auxilia a identificação de lacunas na elaboração da estratégia – <i>gaps</i> estratégicos. | Concentra-se na identificação de <i>gaps</i> entre a situação atual e a desejada (meta) – <i>gaps operacionais</i> . |
| | Permite a visualização completa da estratégia e dos <i>trade-offs</i> ou escolhas envolvidas, acompanhando o impacto destas nos demais objetivos estratégicos. | Não se destina a auxiliar nas escolhas entre estratégias contrastantes e o acompanhamento do seu impacto na organização. |
| | Demonstra-se bastante adequado para retratar e acompanhar o planejamento de longo prazo. | Tem sua maior utilização na elaboração e implementação do planejamento anual. |
| Alinhamento do sistema de gestão com a rotina | Propõe transformar a estratégia em tarefa de todos através da comunicação, elaboração de <i>scorecards</i> pessoais e de vínculo com a remuneração, porém não estabelece um formato único para estes itens. | Relaciona estratégia com rotina através da padronização dos procedimentos usados para obter os resultados <i>breakthrough</i> . |
| | Mostra o relacionamento com a rotina no ciclo de <i>loop</i> duplo, promovendo a conexão entre estratégia e orçamento através da proposta de metas distendidas, recursos para iniciativas estratégicas e substituição do orçamento inflexível por previsões rotativas | Mantém o foco do gerenciamento pelas diretrizes na diretriz do Presidente ou objetivo <i>hoshin</i> , deixando os demais objetivos por conta do gerenciamento da rotina. |
| Processo de desdobramento | O desdobramento concentra-se na criação de sinergias entre as Unidades e tem como base os objetivos estratégicos. Facilita o entendimento e aceitação das metas de longo prazo pelos níveis gerenciais ao mostrar relações de causa-e-efeito. Pode reforçar a estrutura organizacional planejada. | O desdobramento concentra-se nas iniciativas ou medidas específicas para alcançar um objetivo. Estas medidas são desdobradas até se tornarem planos de ação (5W2H) executáveis pelas equipes. Tem como grande diferencial o processo de negociação ou ajuste das metas e medidas entre os níveis hierárquicos (<i>catchball</i>). |
| Abordagem quanto aos <i>stakeholders</i> | Possui perspectivas específicas para clientes e pessoas. Aborda as expectativas dos acionistas na perspectiva financeira. Comunidade e fornecedores podem ser destacados em perspectivas ou abordados em processos internos. Enfatiza a importância da comunicação, da definição de objetivos pessoais alinhados à estratégia e do vínculo destes objetivos à remuneração. Não especifica forma única de realização destes itens. | A abordagem dos <i>stakeholders</i> é condicionada à escolha dos objetivos <i>hoshin</i> . Existe ênfase no cliente interno. Enfatiza a negociação de metas e o comprometimento das pessoas através do uso do <i>catchball</i> nos desdobramentos, garantindo a participação <i>bottom-up</i> . |

| | Considerado <i>top-down</i> | continua continuação |
|---|--|---|
| Abordagem quanto aos processos internos | Mostra por meio das relações causa-e-efeito quais os processos que mais impactam nos objetivos de clientes e financeiros, garantindo alinhamento entre os processos internos considerados estratégicos e os resultados financeiros e de mercado desejados. Favorece uma visão de cadeia de valor dos processos, podendo realizar os desdobramentos para as Unidades com foco multifuncional | Foca no desdobramento dos meios para se chegar ao objetivo <i>hoshin</i> , garantindo o esclarecimento aos níveis operacionais de quais processos são considerados estratégicos para a organização. A estrutura de desdobramento acaba por levar a uma visão funcional dos processos |
| Papel da gerência | Papel da gerência de Estabelecimento de objetivos e metas, mobilização para a mudança e comunicação. Discussão contínua da hipótese estratégica. | Papel de negociação de metas e medidas até o último nível hierárquico (<i>catchball</i> - estilo participativo). Realização da etapa de reflexão no GPD. |
| Aprendizado organizacional | Auxilia a Alta Administração no aprendizado da discussão constante da hipótese estratégica. | O aprendizado se dá no diagnóstico de cada objetivo, identificando-se as causas do alcance ou não das metas estabelecidas. Aprendizado sobre o sistema na etapa de reflexão. |

O BSC apóia os cinco princípios da organização focada na estratégia da seguinte forma:

- Tradução da estratégia em termos operacionais: através dos mapas estratégicos, com seus objetivos, indicadores, metas e iniciativas;
- Alinhamento da organização à estratégia: favorece o alinhamento de longo prazo, através do desdobramento dos mapas pelas Unidades de Negócio e de Serviços, mostrando o papel da corporação na criação de sinergias e o papel de cada unidade na execução da estratégia. Permite que cada Unidade crie sua própria estratégia para apoiar a estratégia corporativa;
- Transformar a estratégia em tarefa de todos: o *balanced scorecard* facilita a comunicação da estratégia e permite a criação de painéis (*scorecards*) pessoais de colaboração com a estratégia, bem como um vínculo destes com a remuneração, porém não especifica uma sistemática única para estas questões;
- Converter a estratégia em processo contínuo: o *balanced scorecard* favorece as discussões e o aprendizado da alta administração em relação à estratégia,

bem como permite o vínculo do orçamento à estratégia focando recursos nas iniciativas prioritárias;

- Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva: o sucesso da implementação do BSC exige que a Alta Administração enfatize através de suas decisões e prioridades o novo modelo voltado para a estratégia.

Analisando-se a contribuição do gerenciamento pelas diretrizes aos princípios da organização orientada para a estratégia tem-se que:

- Tradução da estratégia em termos operacionais: não traduz amplamente a estratégia, mas viabiliza a escolha anual dos objetivos prioritários ou *hoshin*, com seus indicadores, metas e ações ou medidas;
- Alinhamento da organização à estratégia: favorece o alinhamento anual, através do desdobramento das medidas ou das metas para as Unidades, mostrando o papel de cada unidade na execução do objetivo *hoshin* escolhido pela organização.
- Transformar a estratégia em tarefa de todos: o gerenciamento pelas diretrizes comunica de forma estruturada as atividades de cada indivíduo que estão relacionadas com a execução do objetivo *hoshin* e promove negociação das metas e ações individuais pelo processo de *catchball*;
- Converter a estratégia em processo contínuo: o gerenciamento pelas diretrizes favorece as discussões sobre o detalhe do alcance ou não de determinada meta, ou seja, facilita o diagnóstico do objetivo *hoshin*, mas a discussão da estratégia em si é melhor apoiada pelo *balanced scorecard*;
- Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva: o sucesso da implementação do gerenciamento pelas diretrizes exige que a gerência tenha um papel ativo em todas as etapas de desdobramento, até que os planos de ação para as equipes sejam estabelecidos.

Ao analisar-se os princípios da organização orientada para a estratégia propostos por Kaplan e Norton (2000a), tem-se que a contribuição mais expressiva do gerenciamento pelas diretrizes é para o princípio de transformar a estratégia em tarefa de todos (Figura 20). O *balanced scorecard* viabiliza com maior eficiência o princípio de tradução da estratégia em termos operacionais, pois fornece a visão de todos os objetivos estratégicos, ou seja, de todo o caminho para se chegar à visão e não apenas de uma parte como o faz o gerenciamento pelas diretrizes. O *balanced*

scorecard é um sistema poderoso para a explicitação, discussão e alinhamento da estratégia, enquanto que o gerenciamento pelas diretrizes viabiliza a implantação dos programas escolhidos como estratégicos por toda a organização. Na figura 20 tem-se identificados para quais princípios o BSC e o GPD melhor contribuem.

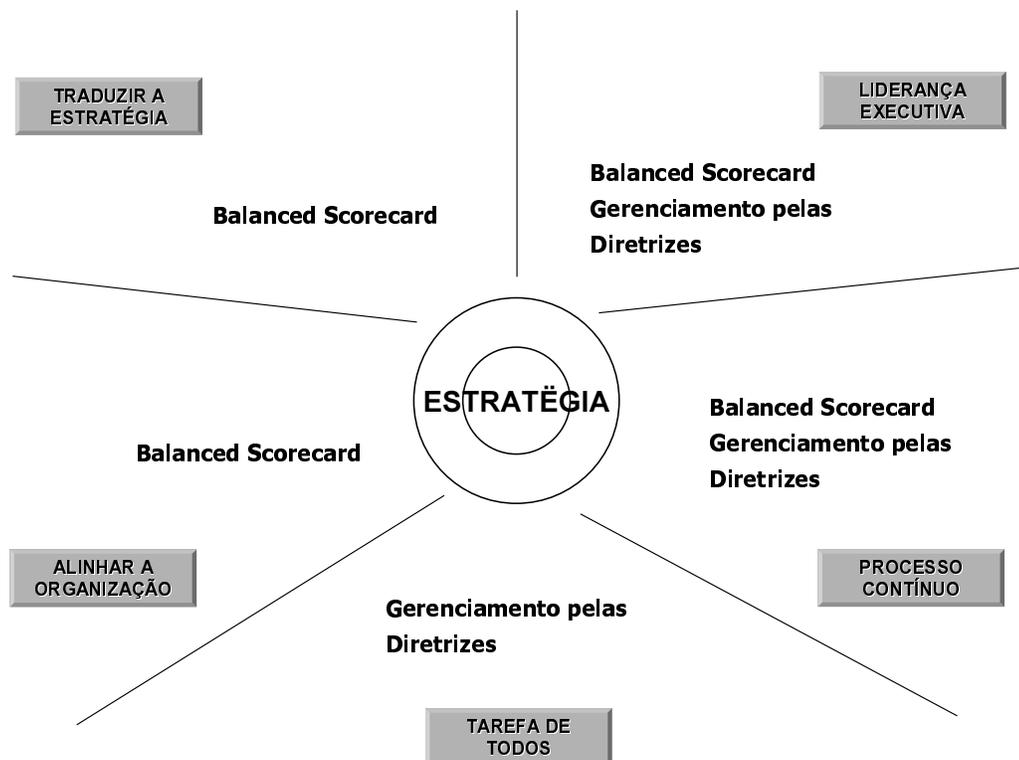


Figura 20: Contribuição do gerenciamento pelas diretrizes e do *balanced scorecard* com os princípios da organização voltada para a estratégia.

Fonte: Adaptado de KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

A contribuição do gerenciamento pelas diretrizes para implementação da estratégia com foco anual é mostrada claramente por Melum e Collett (2000, p. 19):

... o planejamento *hoshin* pode ser usado para identificar quais metas do planejamento de longo prazo serão repassadas a toda a organização durante o ciclo de planejamento anual. Assume-se que o plano de longo prazo contém mais itens do que pode ser realizado em um ano e que o processo *hoshin* ajuda (a organização) a focar nas poucas metas vitais para aquele ano.

Os sistemas podem ser usados complementarmente: o *balanced scorecard* como uma tradução global e acompanhamento completo da estratégia no longo prazo (3 a

5 anos) e o gerenciamento das diretrizes para a tradução da estratégia para equipes ou indivíduos a curto prazo (anual), focando anualmente em determinados objetivos e suas metas e iniciativas (Figura 21). Desta maneira, a alocação de recursos seria facilitada, bem como o aprendizado estratégico, contando tanto com a experimentação das hipóteses estratégicas (BSC) como da discussão do desempenho de cada meta (gerenciamento pelas diretrizes). Com a tradução e discussão da estratégia por meio do BSC, a organização tem condições de contemplar todos os seus *stakeholders* em sua projeção para o futuro e acompanhar o impacto de suas ações anuais nestes públicos. A Alta Administração dispõe de um conjunto balanceado de indicadores para orientar suas decisões e pode corrigir o foco dado pelo gerenciamento pelas diretrizes com maior rapidez e com um escopo maior de avaliação.

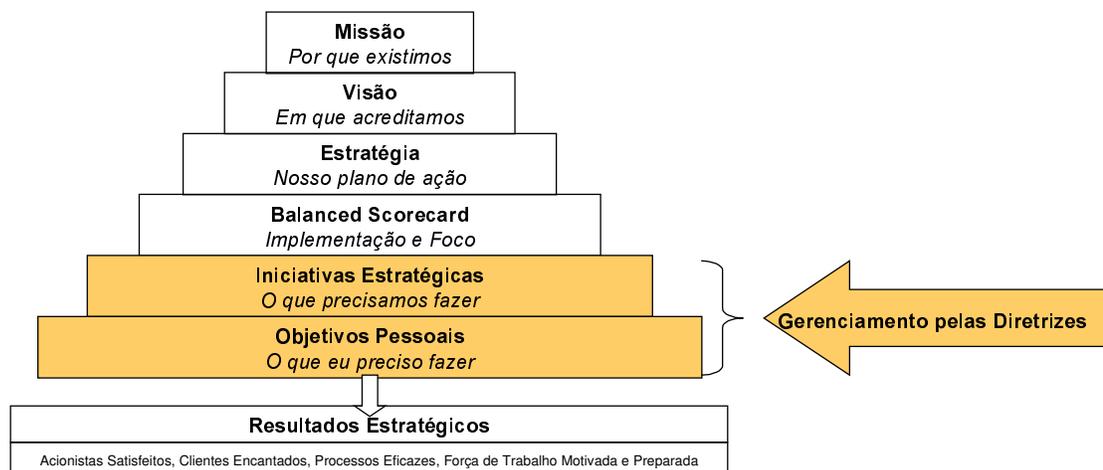


Figura 21: Relação entre BSC e Gerenciamento pelas Diretrizes

Fonte: Adaptado de KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

Assim, o BSC e o GPD podem ser utilizados de forma integrada no ciclo de planejamento das empresas com as seguintes funções: o *balanced scorecard* garante que a estratégia seja traduzida, testada e acompanhada integralmente, enfatizando o longo prazo, enquanto que o gerenciamento pelas diretrizes suporta o planejamento anual, priorizando o que foi identificado como estratégico no *balanced scorecard*. O *balanced scorecard* não deixa que o detalhamento da contribuição individual para a estratégia se desvie da visão do todo. Ou seja, o BSC procura

manter a idéia da rota original planejada e das implicações que as decisões em concentrar-se em um ou outro objetivo podem ter para o alcance das metas do mapa estratégico completo. Além disso, o BSC favorece a comunicação da estratégia como um todo para os níveis operacionais, de modo que estes tenham claro que as suas ações de curto prazo (anuais) estão direcionadas para o alcance da estratégia de longo prazo. O gerenciamento pelas diretrizes, por sua vez, auxilia a organização a alocar seus recursos anualmente de modo a implementar gradativamente a estratégia. Proporciona também intenso diálogo e negociação entre chefia e subordinados (vertical) e entre equipes (horizontal), gerando o comprometimento de todos em relação ao alvo escolhido e às atividades necessárias ao seu alcance.

3.4 O caso Siemens ICM

A Siemens ICM utiliza tanto o *balanced scorecard* como o gerenciamento pelas diretrizes na implementação de sua estratégia, conforme descrito abaixo, e serviu como base para a elaboração do modelo descrito no capítulo 4.

A Siemens ICM Mobile oferece uma larga gama de soluções em telefonia móvel. É um ramo em grande expansão e altamente competitivo, com a necessidade de colocação rápida de novos produtos com inovações e de excelência operacional para redução de custos. A Operação Mobile conta com 29000 funcionários e conta com diversas unidades de negócio e sua alta administração desejava conectar suas diretrizes estratégicas à rotina operacional e selecionou o *balanced scorecard* como uma estrutura robusta para gerenciar em um ambiente de mudanças constantes. Ao integrar o *balanced scorecard* ao gerenciamento pelas diretrizes e ao seis sigma¹⁸, a Siemens ICM conseguiu em um ano alinhar sua estratégia desde a alta administração até o chão de fábrica, sendo que a execução da estratégia se tornou tarefa de todos. Suas vendas aumentaram em 76% e os lucros em 127% no ano fiscal de 1999/2000.

Os painéis *balanced scorecard* foram construídos no nível das Unidades de Negócio e não da Operação Mobile. Houve muita dificuldade em estabelecer a

¹⁸ Seis Sigma é uma metodologia que envolve o uso estruturado para de ferramentas estatísticas para obter o conhecimento necessário para entregar produtos e serviços melhores, mais rápidos e com menor custo que a concorrência.

seqüência lógica de construção do BSC para cada unidade. A construção foi realizada em workshops e durou entre 3 e 4 meses.

A Siemens tem um processo de quatro etapas desde a formulação até a implementação da estratégia:

- 1 – Análise da situação atual e diagnóstico do negócio;
- 2 – Desenvolvimento da estratégia;
- 3 – Operacionalização da estratégia;
- 4 – Operação .

Primeiramente, a organização faz um diagnóstico do negócio usando uma série de ferramentas gerenciais, identificando qual sua proposição de valor para o cliente, a situação do ambiente de negócio, as forças, oportunidades e fraquezas da organização. Feito o diagnóstico, é desenvolvida a estratégia que se resume em poucos objetivos críticos, na ordem de três a quatro. Após o desenvolvimento da estratégia, a Siemens a coloca em operação utilizando o *balanced scorecard*: é desenhado o mapa estratégico, são estabelecidos os indicadores e as metas. Para assegurar que todos os colaboradores da IC Mobile entendem a estratégia a Siemens utiliza o processo de desdobramento das diretrizes. Através deste processo, os empregados de um nível se comprometem e o *catchball* assegura que os objetivos estratégicos são cascadeados desde a alta administração até o chão de fábrica. A organização identifica seus poucos objetivos críticos (CFO) e são estabelecidas metas para estes objetivos em cada nível organizacional. Então os empregados do nível de sub-unidades se comprometem a atingir estas metas, estabelecendo suas próprias metas alinhadas. Aprofundando o cascadeamento, as equipes ou times passam pelo mesmo processo de comprometimento e estabelecimento de metas até o nível individual. O uso de acordos de metas entre diferentes níveis organizacionais é intrínseco ao gerenciamento pelas diretrizes na IC Mobile. Através deste processo, os times se comprometem com as metas e os indivíduos com suas metas pessoais, compondo seus *scorecards* pessoais. Tais acordos são a chave para a fase de operacionalização da estratégia da IC Mobile. Ainda, a Siemens usa o sistema seis sigma para melhoria dos processos.

David Norton, presidente da *Balanced Scorecard Collaborative*, resume como os diversos mecanismos atuam juntos na Siemens: "a Siemens usa o *balanced scorecard* exatamente no topo da organização para esclarecer as prioridades

estratégicas, este é o processo 1. O processo 2 é o cascadeamento onde usa a abordagem *catchball* para descer (a estratégia) e personalizar (as metas e ações). E, por fim, o processo 3 é o seis sigma, que basicamente identifica ... as iniciativas que serão realizadas para fazer isto acontecer ... e o que a Siemens fez foi deixar de confundir as pessoas com 3, 4 ou 5 processos e colocar tudo sob um único nome e operacionalizar isto em um único programa...poderoso”.

Na realidade, o caso da Siemens mostra uma estrutura interessante de “PDCA estratégico”:

- 1 – Tradução e alinhamento do Planejamento Estratégico através do BSC;
- 2 – Execução do Plano Estratégico em todos os níveis organizacionais através do GPD;
- 3 – Controle da execução da estratégia através de indicadores estratégicos (BSC) e tático-operacionais (GPD);
- 4 – Ações corretivas para melhoria através do uso do seis sigma.

Com este exemplo, demonstra-se a possibilidade de gestão da estratégia através do uso integrado do BSC e GPD. Contudo este tema oferece inúmeras oportunidades de pesquisa como visto ao longo do capítulo, uma vez que diferentes aspectos podem e devem ser tratados. No próximo capítulo é apresentado um modelo para gestão da estratégia através do uso integrado do BSC e do GPD, que procura aliar elementos destes sistemas e a obtenção do melhor resultado do seu uso conjunto, de modo a reforçar os cinco princípios de uma organização orientada à estratégia.

4 MODELO DE IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA COM O USO INTEGRADO DO BSC E GPD

4.1 Introdução

Este capítulo tem como objetivo a descrição de um modelo para implementação da estratégia nas organizações através do uso integrado de dois sistemas de gestão empresarial: o *balanced scorecard* e o gerenciamento pelas diretrizes.

Este modelo não busca propor uma forma completa de implementação do *balanced scorecard* ou do gerenciamento pelas diretrizes em toda a empresa. As etapas escolhidas buscam fornecer um caminho estruturado para a implementação da estratégia no escopo de curto e longo prazos, com a participação dos níveis gerenciais e operacionais da organização.

Para a elaboração deste modelo foram estudados diversos casos de implementação do *balanced scorecard*, como Siemens ICM¹⁹, Mobil NAM&R, Brown&Root, Coca Cola Sweden, ABB, AT&T todos publicados no *Hall of Fame da Balanced Scorecard Collaborative*²⁰, e do gerenciamento pelas diretrizes como Xerox (WITCHER E BUTTERWORTH, 1999), Hewlett-Packard (WITCHER E BUTTERWORTH, 2000) e casos de aplicação em instituições de saúde relatados por Melum e Collett (2000).

4.2 Descrição geral do modelo

O modelo contempla a implementação da estratégia nos diversos níveis organizacionais através da utilização de um sistema claro e participativo. Para tanto, propõe-se uma série de etapas que provém do *balanced scorecard* e do gerenciamento pelas diretrizes, integrando-se os dois sistemas para que a organização possa acompanhar a estratégia de uma forma completa a longo prazo através do mapa estratégico e seus indicadores e metas, bem como direcionar os esforços organizacionais na execução da estratégia utilizando o desdobramento das diretrizes até o nível operacional (Figura 22).

¹⁹ Siemens ICM – Information and Communications Mobile.



Figura 22: Participação do BSC e GPD no modelo de implementação da estratégia com o uso integrado do BSC e GPD.

Este modelo tem relacionamento com os princípios da organização voltada à estratégia (KAPLAN e NORTON, 2000a) como descrito abaixo, mas não tem a intenção de cobri-los em sua íntegra:

- Tradução da estratégia em termos operacionais: construção do mapa de estratégia da Corporação e associação de indicadores balanceados, metas e escolha de medidas estratégicas;
- Alinhamento da organização à estratégia: construção dos mapas das Unidades com base no mapa corporativo e seus elementos.
- Transformar a estratégia em tarefa de todos: escolha do objetivo *hoshin* ou da diretriz do Presidente para desdobramento para as equipes e integração com a rotina, favorecendo a operacionalização da estratégia.
- Converter a estratégia em processo contínuo: a fase de revisão apresentada no modelo favorece o aprendizado estratégico.
- Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva: o sucesso da implementação do modelo exige que a Alta Administração lidere um processo participativo de negociação da implementação da estratégia na organização.

Este modelo parte das seguintes premissas:

²⁰ <http://www.bscol.com/ocs> acesso em 17-12-2002.

- A visão, missão e o plano estratégico da empresa já estão estabelecidos;
- É interessante que a empresa já possua uma gestão voltada para a qualidade (TQM), pois a prática no uso das ferramentas da qualidade auxilia na aplicação do desdobramento das diretrizes;
- Também é fator de sucesso da aplicação do modelo que a empresa já tenha o seu gerenciamento da rotina do dia-a-dia consolidado, seus processos conhecidos e mapeados, especialmente para aplicação das etapas provenientes do gerenciamento pelas diretrizes.

O modelo possui três fases:

- Planejamento de longo prazo;
- Planejamento anual;
- Revisão.

O modelo integra as fases de planejamento de longo prazo e planejamento anual, de modo que a organização possa mapear e acompanhar toda a estratégia de longo prazo, bem como priorizar suas ações e alocação de seus recursos ano a ano. Compõe-se também de uma fase de revisão para efetiva implementação e acompanhamento do que foi planejado.

As etapas que compõem estas fases e que serão descritas a seguir, perpassam três níveis organizacionais básicos, que podem ser expandidos conforme necessidade de cada organização (NORTON, 1999 e KAPLAN e NORTON, 2000a):

- Corporativo;
- Unidades (para este trabalho serão consideradas as Unidades de Negócio e não serão abordadas as Unidades de Serviço);
- Equipes/indivíduos.

As etapas recebem um número seqüencial dentro do nível do modelo e uma letra para indicar a que nível pertence, sendo: C nível corporativo, U nível de Unidades, E nível de equipes/indivíduos. A figura 23 mostra as fases, níveis e etapas deste modelo.

A preparação de material e o suporte a todas as etapas pode ser executado por equipes da área de Planejamento e/ou de Gestão da Qualidade da organização.

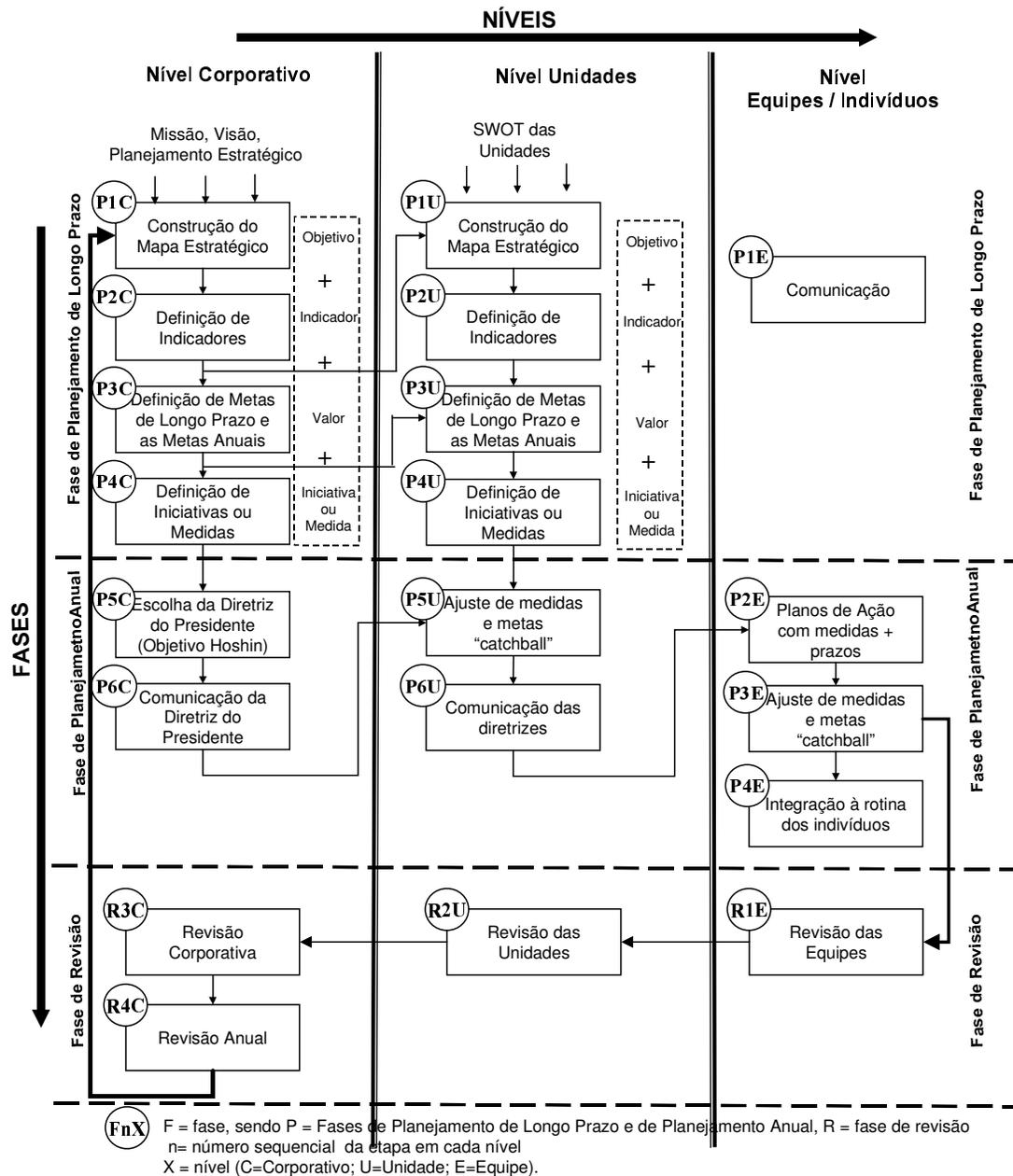


Figura 23: Modelo de implementação da estratégia com o uso integrado do BSC e GPD.

4.3 Fase de planejamento de longo prazo

O objetivo da fase de planejamento de longo prazo é traduzir a estratégia da Corporação e das Unidades de uma forma estruturada e sintética em objetivos, indicadores, metas e projetos, de modo a facilitar o seu entendimento,

acompanhamento e avaliação, tanto pela Alta Administração como pelas equipes. Esta fase envolve os três níveis organizacionais contemplados no modelo e é composta por nove etapas distribuídas da seguinte forma:

- 4 etapas para o nível corporativo
- 4 etapas para o nível de Unidades
- 1 etapa para o nível de equipes/indivíduos

As etapas de planejamento de longo prazo (Figura 24) estão baseadas no *balanced scorecard* e são descritas a seguir.

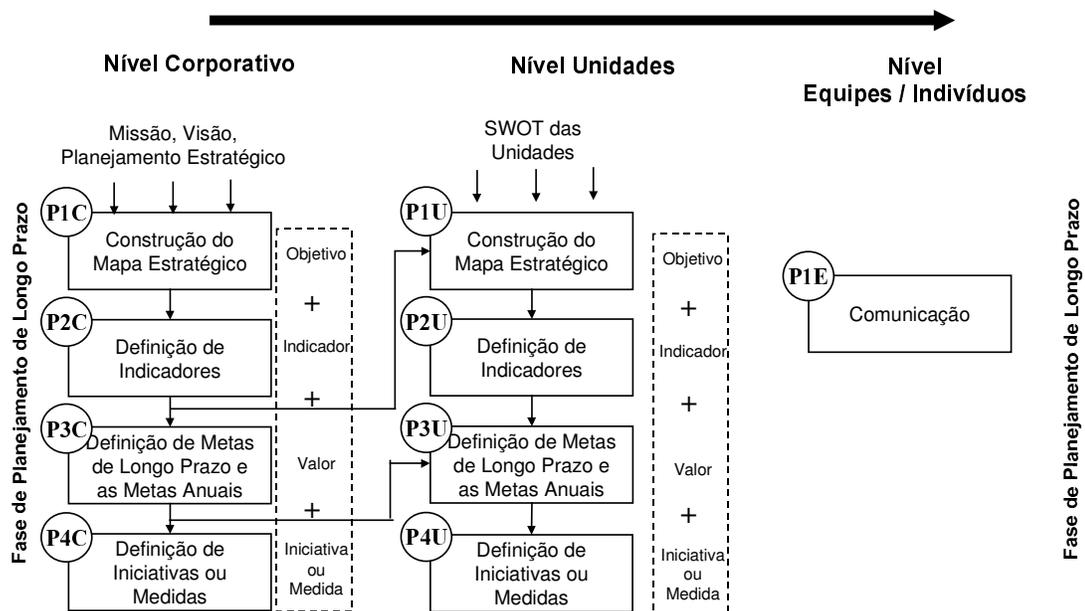


Figura 24: Etapas do modelo referentes à fase de planejamento de longo prazo.

4.3.1 Etapas para o nível corporativo

As 4 etapas da fase de planejamento de longo prazo para o nível corporativo (Etapas P1C a P4C) contemplam a tradução da estratégia da Corporação em objetivos, indicadores, metas e projetos. Os objetivos são organizados em um mapa estratégico com as suas relações causa-e-efeito. Estas etapas devem auxiliar a Alta Administração da Corporação a ter uma visibilidade integral dos pontos mais relevantes da hipótese estratégica da organização, com metas de longo prazo e

projetos necessários para o seu alcance. Estas etapas facilitam a identificação posterior das prioridades no planejamento anual e estão descritas a seguir.

4.3.1.1 Etapa P1C: Construção do mapa estratégico

Nesta etapa deve-se resgatar o entendimento da estratégia através de consulta ao planejamento estratégico e outros documentos relacionados à elaboração da estratégia da organização. Busca-se também a clareza e consenso da Alta Administração em relação à estratégia e aos temas que a compõem através da realização de reuniões individuais ou em grupo.

Nas reuniões da Alta Administração são colocadas basicamente as seguintes questões:

- Quais os desafios da organização para o alcance da estratégia?
- Quais os resultados financeiros desejados para o longo prazo para satisfazer os acionistas da organização?
- Para chegar à visão, o que a organização deverá oferecer a seus clientes?
- Para satisfazer os clientes, em que processos a organização deve ser excelente?
- Como devem ser tratados os fornecedores e a comunidade para garantir os resultados financeiros e em relação aos clientes?
- Que competências, tecnologia e que tipo de ambiente interno a organização deve desenvolver para chegar à visão?

A partir dos resultados das reuniões com a Alta Administração e do entendimento do planejamento estratégico, é feita a escolha das perspectivas, a identificação dos temas estratégicos e dos objetivos estratégicos distribuídos nas perspectivas. São traçadas as relações de causa-e-efeito entre estes objetivos, o que viabiliza a identificação de possíveis lacunas na hipótese estratégica. É feita, finalmente, uma validação do mapa estratégico com a Alta Administração para confirmação da hipótese estratégica traduzida nos objetivos e suas relações de causa-e-efeito, bem como para preencher as lacunas com outros objetivos estratégicos.

Ao final desta etapa tem-se o mapa estratégico corporativo com suas perspectivas, temas, objetivos e a relação de causa-e-efeito entre eles.

4.3.1.2 Etapa P2C: Definição de indicadores

Após definidos os objetivos, a Alta Administração escolhe pelo menos um indicador para cada objetivo estratégico, observando que esses esclareçam e dêem foco ao objetivo relacionado. Os indicadores devem formar um conjunto balanceado entre as perspectivas e devem contemplar resultado e tendência quando possível, especialmente nas perspectivas de processos internos e de aprendizado e crescimento, pois nestas perspectivas a organização tem maior poder de atuação para obtenção de resultados financeiros e para clientes.

Ao executar as etapas P1C e P2C a organização já tem condições de proceder à execução das etapas P1U e P2U do nível das Unidades, pois estas poderão dispor da estratégia da Corporação traduzida em objetivos e indicadores para identificar qual a sua contribuição a esta estratégia.

4.3.1.3 Etapa P3C: Definição de metas ou valores para os indicadores

Para cada indicador a Alta Administração define metas de longo prazo (*stretch goals*), que devem comunicar o desafio apresentado para se chegar à visão de futuro. A partir das metas de longo prazo são estabelecidas as metas ano a ano, ou seja, se o período em questão for cinco anos, estabelece-se a meta do quinto ano, depois se estabelece o progresso desejado da situação atual (primeiro ano) até chegar a esta meta.

Ao final desta etapa tem-se as metas no horizonte de planejamento de longo prazo para cada indicador, sendo que o progresso ano a ano para se atingir estas metas auxiliará a organização a escolher as prioridades no planejamento anual.

4.3.1.4 Etapa P4C: Definição das iniciativas ou medidas

São definidos os grandes projetos corporativos que suportam os objetivos estratégicos, ou seja, os projetos necessários para se atingir as metas de longo prazo. Nesta etapa são fornecidas somente linhas gerais destas iniciativas, as quais serão priorizadas e eventualmente detalhadas no planejamento anual, caso façam parte da Diretriz do Presidente.

Os objetivos estratégicos das perspectivas de processos internos e de aprendizado e crescimento devem estar cobertos por iniciativas que reduzam a lacuna entre a situação atual e a situação demandada pela meta. Os objetivos das perspectivas de clientes e financeira estarão cobertos através das relações de causa-e-efeito caso a hipótese estratégica esteja adequadamente construída. Porém, o detalhamento mais preciso do escopo do projeto para que este garanta que a meta proposta seja alcançada, pode ser feito após a priorização dos objetivos para o ano, ou seja, após a escolha da Diretriz do Presidente, na fase de planejamento anual.

Assim, após a execução das etapas P1C a P4C da fase corporativa tem-se um mapa estratégico composto por diversas diretrizes (objetivo + indicador + meta ou valor + medidas) distribuídas em perspectivas e organizadas segundo uma relação lógica de causa-e-efeito. Assim, a construção do mapa com todos os seus elementos constitui a base para o desdobramento das diretrizes e garante que a Alta Administração não perca de vista toda a hipótese estratégica ao realizar a fase de planejamento de curto prazo (anual), a qual prioriza ações e foca os esforços organizacionais.

4.3.2 Etapas para o nível das Unidades

As etapas da fase de planejamento de longo prazo para o nível das Unidades (P1U a P4U) são bastante semelhantes às etapas de planejamento de longo prazo para o nível corporativo (P1C a P4C) e contemplam a tradução da estratégia para as Unidades em objetivos, indicadores, metas e projetos. Estas etapas visam à construção do mapa estratégico da Unidade a partir do mapa corporativo, sendo identificadas pela Unidade as suas formas de contribuição e alavancagem da estratégia da organização. Assim, a Unidade tem uma visão clara de como se insere no contexto corporativo em termos estratégicos e também pode priorizar de forma mais consistente suas ações anuais, mobilizando suas equipes com foco na estratégia. As etapas P1U a P4U são descritas a seguir.

4.3.2.1 Etapa P1U: Construção do mapa estratégico

A partir dos objetivos e indicadores corporativos (definidos nas etapas P1C e P2C), as Unidades elaboram seus próprios mapas estratégicos, garantindo que tanto a estratégia corporativa como as particularidades da estratégia das Unidades sejam atendidas.

As Unidades podem utilizar os mesmos objetivos do BSC corporativo, observando-se aqueles sobre os quais a Unidade têm impacto e/ou traduzir os objetivos da Corporação, com adaptações pertinentes à contribuição de cada Unidade à estratégia da organização. Os objetivos próprios da Unidade podem servir tanto para garantir os interesses estratégicos da Unidade como para preencher as lacunas identificadas no suporte à estratégia corporativa (ver figura 25).

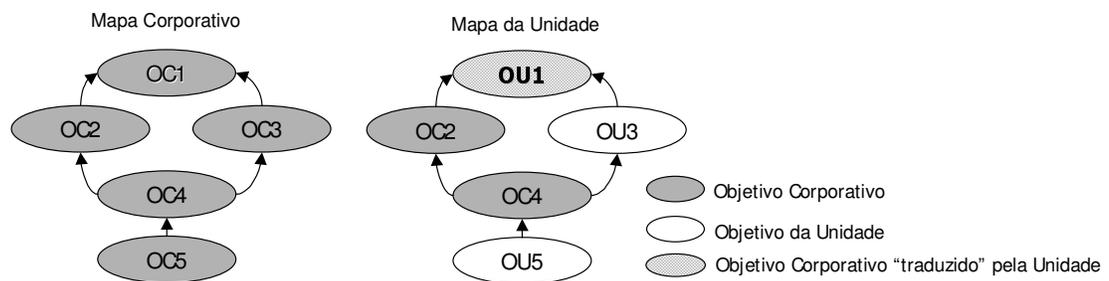


Figura 25: Tradução do mapa estratégico corporativo para as Unidades.

Nesta etapa deve-se também resgatar o entendimento da estratégia, podendo ser utilizados além do mapa corporativo e seus indicadores, análises SWOT e planos de longo prazo das próprias Unidades. A equipe de líderes das Unidades também deve ser questionada de acordo com as perguntas descritas na etapa P1C (construção do mapa estratégico corporativo) para obter-se clareza e consenso em relação à estratégia das Unidades.

É interessante, para fins de comunicação e unicidade de entendimento, que as perspectivas das Unidades sejam as mesmas da Corporação, embora isto não seja mandatório.

Ao final desta etapa tem-se o mapa estratégico das Unidades com suas perspectivas, temas, objetivos e a relação de causa-e-efeito entre eles.

O fato das Unidades terem seus próprios mapas lhes confere uma grande capacidade de gerenciamento e negociação de suas metas e medidas (projetos) com a Corporação.

4.3.2.2 Etapa P2U: Definição de indicadores

Definidos os objetivos, é escolhido pelo menos um indicador para cada objetivo estratégico. Assim como para o caso dos objetivos descrito na etapa P1U, as Unidades podem utilizar os mesmos indicadores da corporação e/ou adaptá-los, dependendo do contexto e escopo dos objetivos estratégicos das Unidades. Ao final desta etapa tem-se um conjunto de indicadores das Unidades com as mesmas características de balanceamento mencionadas na etapa P2C para os indicadores corporativos.

4.3.2.3 Etapa P3U: Definição de metas ou valores para os indicadores:

Com base nas metas de longo prazo da Corporação definidas na etapa P3C e em seus próprios planos de longo prazo, a Unidade estabelece suas metas de longo prazo para cada indicador e as metas ano a ano a partir da situação atual.

Assim, é construída uma estrutura para avaliação coerente das prioridades no planejamento anual, sem deixar de manter em vista as metas de longo prazo.

4.3.2.4 Etapa P4U: Definição das iniciativas ou medidas

São definidos os projetos ou iniciativas das Unidades que suportam os objetivos estratégicos, ou seja, os projetos necessários para se atingir as metas de longo prazo. Nesta etapa são fornecidas somente linhas gerais destas iniciativas, as quais serão priorizadas e detalhadas na fase de planejamento anual.

Os objetivos estratégicos das perspectivas de processos internos e de aprendizado e crescimento devem estar cobertos por iniciativas que reduzam a lacuna entre a situação atual e a situação demandada pela meta. Os objetivos das perspectivas de clientes e financeira estarão cobertos através das relações de causa-e-efeito (caso a hipótese estratégica esteja adequadamente construída). Porém, o detalhamento mais preciso do escopo do projeto para que este garanta

que a meta proposta seja alcançada, pode ser feito após a priorização dos objetivos para o ano, ou seja, após a escolha da Diretriz do Presidente, na fase de planejamento anual.

Ao final das etapas de planejamento de longo prazo para o nível de Unidades (P1U a P4U), as Unidades também possuem um conjunto de diretrizes (objetivo + indicador + meta ou valor + medidas) organizadas em seu mapa e formando sua hipótese de como suportar a estratégia corporativa e de como atuar em suas próprias demandas críticas de longo prazo.

4.3.3 Etapas para o nível de equipes/indivíduos

As equipes e indivíduos terão maior participação na fase de planejamento anual sendo que se prevê como caráter motivacional uma vertente participativa mesmo a título do planejamento de longo prazo que é a comunicação das diretrizes aos níveis hierárquicos inferiores. A etapa para o nível de equipes na fase de planejamento de longo prazo é única e está descrita abaixo.

Etapa P1E: Comunicação

A comunicação é importante em todos os níveis e para todas as etapas do modelo, porém ressalta-se a comunicação das diretrizes de longo prazo da organização traduzidas no mapa estratégico Corporativo e das Unidades para que as equipes e os indivíduos tenham consciência e clareza de que suas metas e atividades anuais irão contribuir para a competitividade e sobrevivência da empresa no longo prazo. As lideranças, tanto no nível corporativo como de Unidades, devem estar à frente deste processo. Esta comunicação pode ser feita em reuniões dos executivos com suas equipes e reforçada através de informativos.

4.4 Fase de planejamento anual

A fase de planejamento anual tem como objetivo levar a organização (Corporação e suas Unidades) a estabelecer um foco anual para a execução da estratégia explícita na fase de planejamento de longo prazo. O mapa estratégico

contempla diversas diretrizes, ou seja, existem diversas metas e projetos que devem ser trabalhados ao longo do tempo para se chegar à visão. Com o estabelecimento de prioridades a cada ano, baseada sempre no mapa estratégico, a organização aproveita de uma maneira ordenada os recursos disponíveis e consegue estabelecer uma seqüência lógica de execução de sua estratégia. Esta fase perpassa os três níveis (corporativo, unidades, equipes) e compõe-se de sete etapas, sendo:

- 2 etapas para o nível corporativo
- 2 etapas para o nível de Unidades
- 3 etapas para o nível de equipes/indivíduos.

As etapas de planejamento anual estão baseadas principalmente no gerenciamento pelas diretrizes e são descritas a seguir (figura 26).

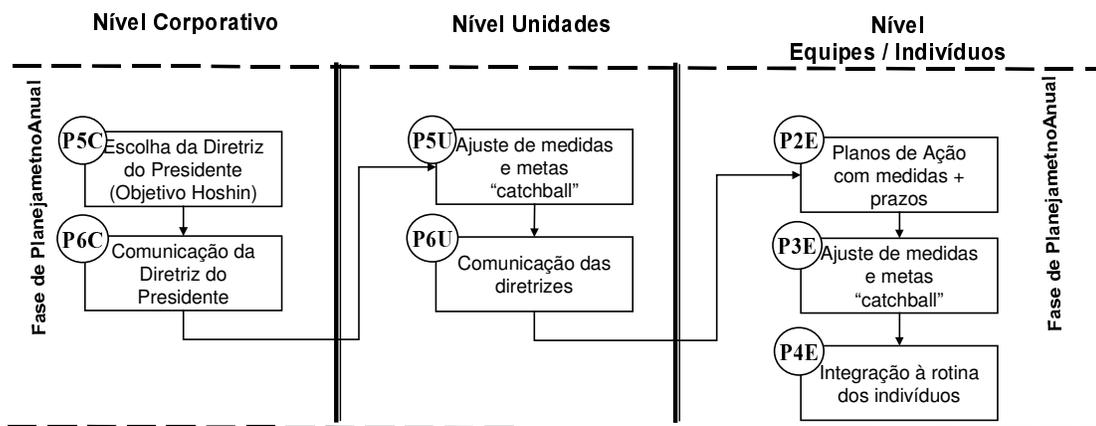


Figura 26: Etapas do modelo referentes à fase de planejamento anual

4.4.1 Etapas para o nível corporativo

As 2 etapas da fase de planejamento anual para o nível corporativo (Etapas P5C e P6C) contemplam a priorização das diretrizes estabelecidas no planejamento de longo prazo e sua comunicação às Unidades. A Corporação escolhe uma ou mais diretrizes para serem trabalhadas pelas Unidades e suas equipes no horizonte de um ano, porém não perde de vista o impacto das ações anuais nas demais diretrizes. As etapas para o nível corporativo são descritas a seguir.

4.4.1.1 Etapa P5C: Escolha da diretriz do Presidente ou objetivo *hoshin*

O planejamento envolve primeiramente a escolha da “diretriz do Presidente” ou escolha do objetivo *hoshin* a partir do mapa estratégico corporativo. A Alta Administração prioriza ano a ano suas diretrizes com base nos seguintes fatores:

- Nível de esforço demandado pelas metas estabelecidas, ou seja, da lacuna existente entre as metas e a situação atual;
- Possibilidade de alcance das metas somente com o gerenciamento da rotina (com pequenas melhorias) não necessitando grandes alterações nos processos já executados pela empresa;
- Necessidade de ação por conta do ambiente externo – manutenção da competitividade.

São priorizadas as diretrizes que demandam um maior esforço da organização, que não são contempladas pela rotina e/ou que são exigidas para a manutenção da competitividade. As demais diretrizes continuarão sendo tratadas pelo gerenciamento da rotina e/ou poderão ser priorizadas nos demais anos do horizonte de planejamento de longo prazo caso necessário.

A “diretriz do Presidente” é composta por um dos objetivos do mapa estratégico, seus indicadores, metas e medidas. Podem ser escolhidas uma ou mais diretrizes para se trabalhar no planejamento anual, ou até mesmo escolher todos os objetivos que compõem um determinado tema do mapa estratégico. Neste modelo, onde se menciona objetivo *hoshin* ou diretriz do Presidente, entenda-se que pode se ter mais de um objetivo ou diretriz.

A existência do mapa estratégico e de indicadores e metas de longo prazo auxiliam a Alta Administração a acompanhar o impacto das ações anuais (priorizadas) na estratégia como um todo e a adotar correção de rumos, caso necessário.

A escolha de um ou mais objetivos *hoshin* para o planejamento anual pode deixar de contemplar algum dos *stakeholders* (públicos relacionados) da empresa no desdobramento das metas deste ano. Por isso, é importante que a organização, especialmente a Alta Administração contemple-os em seu mapa estratégico e verifique os impactos da escolha do objetivo *hoshin* no desempenho dos demais objetivos relacionados a outros *stakeholders*. Estas análises serão contempladas na fase de revisão.

4.4.1.2 Etapa P6C: Comunicação da diretriz do Presidente

O processo de desdobramento das diretrizes inicia-se após a escolha da “diretriz do Presidente”. Esta diretriz é comunicada para as Unidades em reuniões entre a Alta Administração e os executivos das Unidades. Estas deverão ter, assim, o conhecimento claro e completo de quais são as prioridades da organização, de modo que possam fazer um processo de análise de suas próprias metas e medidas, priorizando-as para o ano em questão.

4.4.2 Etapas para o nível de Unidades

As etapas da fase de planejamento anual para o nível das Unidades (P5U e P6U) contemplam a negociação entre Corporação e Unidades em relação às diretrizes escolhidas para o planejamento anual. As Unidades negociam as metas e os projetos a serem trabalhados no ano com base na diretriz do Presidente. Contempla também a comunicação do resultado desta negociação para as equipes, para que possam desdobrar os projetos das Unidades em ações específicas. As duas etapas para o nível das Unidades estão descritas a seguir:

4.4.2.1 Etapa P5U: Ajuste de metas e medidas – *catchball*

As Unidades priorizam ano a ano suas diretrizes com base nos seguintes fatores:

- Demanda originada pela Diretriz do Presidente;
- Nível de esforço demandado pelas metas estabelecidas, ou seja, da lacuna existente entre as metas e a situação atual;
- Possibilidade de alcance das metas somente com o gerenciamento da rotina (com pequenas melhorias) não necessitando grandes alterações nos processos já executados pela empresa;
- Necessidade de ação por conta do ambiente externo – manutenção da competitividade.

O planejamento de longo prazo da Unidade retratado pelo mapa estratégico serve como base de negociação com a Corporação, demonstrando as concessões que a Unidade precisará fazer para priorizar as medidas necessárias ao alcance da diretriz do Presidente. O produto do desdobramento deve ser uma ou poucas

diretrizes (objetivo derivado do mapa corporativo + indicador + valor/meta + medidas) de contribuição com a “diretriz do Presidente” que comporão juntamente com as diretrizes prioritárias da Unidade (objetivo da Unidade + indicador + valor/meta + medidas) o seu conjunto de diretrizes para o ano.

O processo de negociação de metas e medidas das Unidades é baseado no *catchball*, ou seja, a Unidade “devolve” à Corporação sua proposta de metas e medidas para o ano e negocia até que ponto pode contribuir com a diretriz do Presidente utilizando os recursos disponíveis. Este processo pode ocorrer reiteradas vezes até que se chegue a um acordo final.

A Corporação deve garantir que haja também uma avaliação horizontal das medidas e metas das Unidades, para que sejam identificadas iniciativas comuns e seja otimizada a utilização dos recursos.

4.4.2.2 Etapa P6U: Comunicação das diretrizes

As diretrizes priorizadas e já negociadas pelas Unidades são então comunicadas às equipes para que sejam transformadas em planos de ação, com as atividades sob responsabilidade destas equipes. Nesta etapa, as equipes terão claramente identificados os objetivos da organização que deverão ser trabalhados no ano e o que deverá ser feito para atingi-los. Nas próximas etapas as equipes mapearão o “como” atingir os objetivos através de uma série de atividades organizadas em planos de ação.

4.4.3 Etapas para o nível de equipes/indivíduos

As equipes e indivíduos têm grande participação nesta fase de planejamento anual, sendo que as etapas P2E a P4E prevêm a identificação da contribuição das equipes e indivíduos para a estratégia Corporativa e das Unidades e a elaboração de planos que direcionam as atividades destas equipes para o alcance dos objetivos estratégicos da organização. As três etapas para o nível de equipes devem ser conduzidas da seguinte forma:

4.4.3.1 Etapa P2E: Elaboração de planos de ação com medidas e prazos

A partir das diretrizes das Unidades, as equipes elaboram planos de ação com medidas (atividades), responsáveis e prazos de conclusão, bem como itens de controle para acompanhar a evolução dos planos em relação às metas. Na figura 27 é mostrado um exemplo de plano de ação para as equipes. Nesta etapa deve ficar claro o escopo do projeto e as atividades devem ser planejadas de uma forma tal que garantam o alcance das metas estabelecidas para os objetivos estratégicos aos quais se relacionam.

As equipes têm, assim, o seu conjunto de atividades e metas derivadas da estratégia da Unidade. O conjunto dos planos de ação de todas as equipes da Unidade será aqui denominado Plano de Ação Anual.

| Plano de Ação | | | | | | |
|--------------------------------------|------------------------|----------------------|---------------|----------------|------------------------------------|---------------------------------|
| Diretriz da Unidade | Atividade | Responsável | Início | Término | Item de Controle | Meta do item de controle |
| Reduzir sucata em 40% até julho/2002 | Regulagem dos tornos | Líderes de turno | Mai-02 | Jun-02 | % de itens rejeitados na Tornearia | 1% |
| | Inspeção das peças 034 | Inspetores por turno | Mai-02 | Jun-02 | % de peças 034 inspecionadas | 100% |

Figura 27: Exemplo de plano de ação das equipes

4.4.3.2 Etapa P3E: Ajuste de medidas e metas - *catchball*

Também neste estágio do desdobramento ocorre o processo de *catchball* ou negociação das equipes com os níveis de liderança das Unidades e são feitos os ajustes finais das metas dos itens de controle e atividades do plano de ação. A liderança da Unidade deve avaliar a coerência das ações propostas e prazos entre equipes e com relação ao mapa estratégico da Unidade.

4.4.3.3 Etapa P4E: Integração à rotina do indivíduo

Os indivíduos que fazem parte da equipe podem, então, identificar nos planos de ação as etapas ou atividades que afetam diretamente sua rotina e avaliar que melhorias no desempenho deverão ser conduzidas para alcançar as metas estabelecidas nos planos de ação. O indivíduo tem, assim, uma lista das atividades que deve manter no mesmo patamar de desempenho com a aplicação do gerenciamento da rotina e uma lista das atividades em que devem ser obtidos resultados rompedores ou *breakthrough*, pois deles depende o sucesso da estratégia organizacional. O fato da organização disponibilizar os recursos necessários a estes saltos de desempenho, iniciado na escolha da diretriz do Presidente e passando por processos de *catchball* em todos os níveis de desdobramento, reforça a motivação do indivíduo em realizar as mudanças necessárias em suas atividades do dia-a-dia. A motivação do indivíduo também é reforçada ao se vincular as metas provenientes do gerenciamento das diretrizes a sua remuneração, mas esta não será uma etapa detalhada neste modelo.

Apesar das equipes e indivíduos receberem apenas as medidas e metas anuais para montarem seus planos de ação e identificarem sua contribuição com a estratégia, deve haver um processo de comunicação do mapa estratégico corporativo e da Unidade à qual pertencem (descrito na etapa P1E) para que tenham motivação ao saber que estão executando suas atividades para que o conjunto todo da estratégia possa ser implementado e a visão de longo prazo alcançada.

É importante que o gerenciamento da rotina do dia-a-dia esteja consolidado na organização e que os itens de controle da rotina contemplem os *stakeholders* que forem aplicáveis em cada área. Assim, ao executar o desdobramento, a organização garante que os elementos do objetivo *hoshin* sejam enfatizados, mas que ao mesmo tempo as pessoas não deixem de se preocupar com a manutenção do patamar mínimo exigido na rotina para a satisfação dos públicos relacionados com a organização.

A figura 28 resume o processo de desdobramento do planejamento anual composta pelas etapas P5C, P6C, P5U, P6U, P2E, P3E e P4E. A partir do mapa corporativo é escolhida a diretriz do Presidente que deve estar refletida no mapa das Unidades. A Diretriz do Presidente e o mapa da Unidade geram as diretrizes

desdobradas para as Unidades. Neste ponto há um processo de negociação para validar o conjunto de diretrizes das Unidades. Este conjunto servirá como base para o plano de ação das equipes. Também as metas para os itens de controle do plano de ação deverão ter negociação entre os líderes das Unidades e as equipes. Finalmente, as etapas ou atividades dos planos de ação mostrarão aos indivíduos em quais de suas atividades deverão ser alteradas para gerar resultados rompedores.

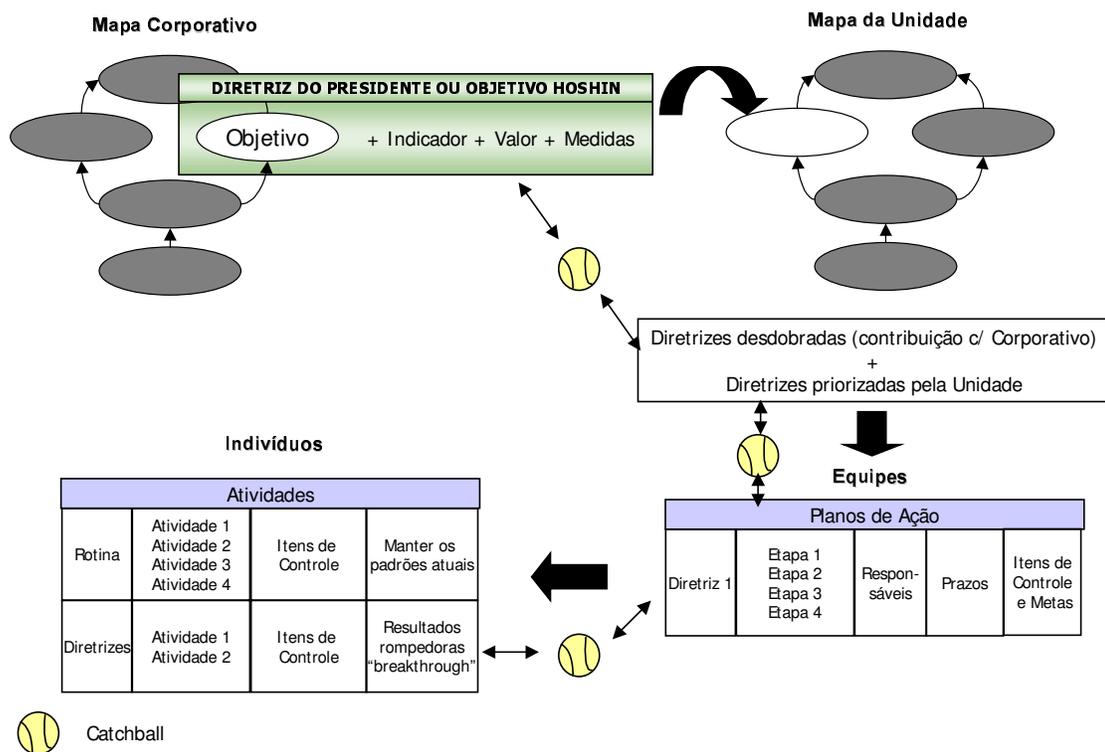


Figura 28: Processo de desdobramento no planejamento anual.

4.5 Fase de revisão

O modelo também contempla uma fase de revisão após a conclusão do planejamento de longo prazo e anual. Esta fase é essencial ao processo de gerenciamento pelas diretrizes e à organização focada à estratégia, especialmente referente ao princípio de converter a estratégia em processo contínuo.

A revisão inicia-se após a escolha do objetivo hoshin para o ano e do estabelecimento de planos de ação para as equipes, visando o cumprimento das

metas anuais. Assim, após a etapa P3E (ajuste e metas e medidas para as equipes), começa a revisão, utilizando-se dos objetivos estratégicos e dos indicadores estratégicos, táticos e operacionais, para verificar a evolução da implementação da estratégia em todos os níveis organizacionais. A própria fase de revisão favorece a consolidação da etapa P4E, que trata da integração das questões estratégicas à rotina dos indivíduos, não sendo necessário esperar que esta etapa se consolide para iniciar a revisão.

Com o uso integrado do BSC e do GPD a revisão ocorre em dois níveis distintos:

- Diagnóstico, que se refere a análise aprofundada de um único objetivo, de seus indicadores e dos porquês do alcance ou não das metas estabelecidas;
- Estratégico, que aborda toda a hipótese estratégica e os impactos dos resultados de desempenho dos objetivos na estratégia como um todo.

A fase de revisão tem como objetivo tornar a discussão da estratégia um processo dinâmico e contínuo dentro da organização, fazendo com que todos os instrumentos até o momento disponibilizados (mapa estratégico, planos de ação, etc) sejam efetivamente utilizados para a implementação da estratégia.

A revisão ocorre nos três níveis organizacionais e também se propõe uma revisão anual para fechar o ciclo de aprendizado estratégico:

- Revisão das equipes;
- Revisão das unidades;
- Revisão corporativa;
- Revisão anual.

A revisão tem início no nível de equipes/indivíduos, passa pelas Unidades para finalmente viabilizar a revisão do nível Corporativo. A figura 29 mostra o detalhamento da fase de revisão. O mapa e seus elementos são utilizados na fase de revisão, bem como os planos de ação, e o resultados das discussões e análises gera um *feedback* para atualização destes itens. As alterações geradas em cada etapa estão descritas mais detalhadamente no item referente à etapa.

Cada nível organizacional executa sua própria revisão que alimenta a revisão do nível superior, como descrito a seguir.

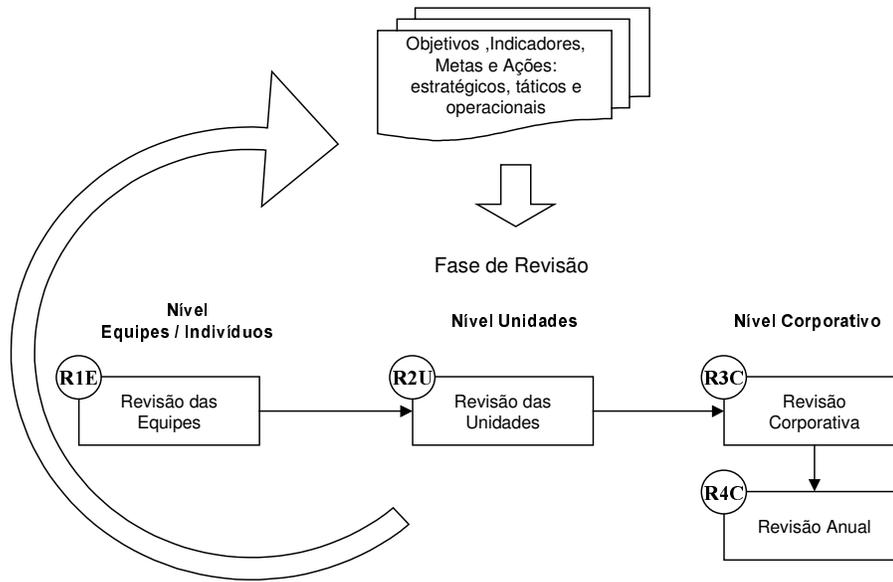


Figura 29: Fase de revisão

4.5.1 Etapa R1E: Revisão das equipes

É a revisão realizada continuamente pelas equipes para acompanhamento dos seus próprios planos de ação para alcance dos resultados de rompimento demandados pelo objetivo *hoshin* desdobrado. Esta revisão é realizada através de reuniões das equipes e está relacionada ao diagnóstico do que foi realizado, do cumprimento dos prazos do plano de ação e do alcance das metas dos itens de controle. Os resultados do andamento dos planos de ação servirão como base para a revisão das Unidades. Trata basicamente dos *gaps* operacionais e gera revisões nos planos de ação das equipes.

4.5.2 Etapa R2U: Revisão das Unidades

Revisão realizada pela equipe de líderes das Unidades, preferencialmente de periodicidade mensal, verificando o andamento das ações do Plano de Ação Anual e a tendência ao alcance das metas de suas diretrizes anuais. Pode ser identificada a necessidade de se estabelecer novas medidas no Plano de Ação, caso a análise dos indicadores e dos *gaps* operacionais apresente tal demanda. Além disto, a

Unidade faz também uma análise do impacto das atividades em andamento no Plano de Ação Anual nos indicadores do seu mapa estratégico, monitorando assim o desempenho geral em relação à estratégia, como se comportam os demais indicadores em relação ao que está sendo realizado para os objetivos *hoshin*. Trata de gaps operacionais e dos gaps estratégicos da Unidade, gerando as modificações necessárias no mapa e planos de ação.

4.5.3 Etapa R3C: Revisão Corporativa

Revisão realizada pela Alta Administração, preferencialmente de periodicidade trimestral, sobre o alcance da diretriz do Presidente. Avalia-se o andamento dos planos das Unidades e se o alcance das metas das Unidades estão contribuindo para as metas corporativas. O diagnóstico do não alcance de determinadas metas e a adoção de contramedidas já devem ter sido realizados nas Unidades nas suas revisões. A Alta Administração identifica se as medidas inicialmente planejadas para serem desdobradas ainda se mostram necessárias e suficientes para cobrir os gaps operacionais. Outra parte desta revisão diz respeito a análise do impacto dos resultados obtidos em relação ao objetivo *hoshin* nos demais objetivos do mapa estratégico corporativo. Nesta etapa, a Alta Administração pode identificar eventuais necessidades de correção de rumos (para cobrir os *gaps* estratégicos), seja nas ações tomadas (podem ser insuficientes para o objetivo *hoshin* ou incompatíveis com o sucesso de outros objetivos estratégicos, gerando a necessidade de se fazer alguns “trade-offs” ou escolhas neste momento), seja no enfoque dado ao próprio objetivo *hoshin*. Trata de gaps operacionais e estratégicos e pode gerar alterações nos planos de ação e nos mapas estratégicos.

4.5.4 Etapa R4C: Revisão Anual

Esta revisão é realizada pela Alta Administração no nível Corporativo e tem como insumos os resultados obtidos pelas Unidades, os resultados em relação à diretriz do Presidente, o impacto destes resultados no mapa estratégico Corporativo e o planejamento estratégico para os próximos anos (pode ter sofrido alguma revisão conforme demandas internas ou externas). As outras revisões realizadas no ano

servem como base para a revisão anual. É avaliado o alcance ou não da diretriz do Presidente, pontos que levaram ao sucesso ou ao fracasso deste resultado. Avalia-se o impacto deste resultado nos demais objetivos do mapa estratégico. A partir do planejamento estratégico e dos resultados obtidos no planejamento anual, verifica-se a necessidade de revisão do mapa estratégico e seus indicadores e metas para cobrir os *gaps* estratégicos. É realizada a escolha da diretriz do Presidente para o próximo ano. Esta diretriz pode até ser a mesma do ano anterior, dependendo do estágio de evolução das ações anteriormente planejadas e das necessidades organizacionais. Outra possibilidade é que a diretriz do ano anterior já foi alcançada e pode ser tratada no gerenciamento da rotina, adequadamente revisado para o novo patamar de desempenho. Assim, a organização pode escolher um novo foco de atuação para implementação completa de sua estratégia de longo prazo, retratada em seu mapa estratégico. Trata mais fortemente dos *gaps* estratégicos e gera alterações nos grandes rumos da organização, impactando o mapa e seus elementos.

4.6 Considerações gerais

O modelo de implementação da estratégia proposto neste capítulo proporciona, através do uso integrado do *balanced scorecard* e do gerenciamento pelas diretrizes, uma forma estruturada e consistente da organização traduzir sua estratégia, desdobrá-la para as Unidades e equipes e acompanhá-la.

O ponto de partida é a tradução da estratégia da Corporação em objetivos organizados conforme suas relações de causa-e-efeito em um mapa estratégico, o que confere um maior alinhamento e compreensão da estratégia pelos executivos. Para que estes objetivos sejam efetivamente acompanhados são estabelecidos indicadores e metas em um horizonte de longo prazo. A tradução se completa com a identificação de projetos necessários ao alcance das metas estabelecidas.

Todo este processo de tradução da estratégia é repetido para as Unidades da organização, de modo que elas possam identificar claramente sua contribuição com a estratégia da Corporação e suas demandas específicas para atingir os resultados esperados pela organização.

Para que haja um esforço organizado da empresa na execução da sua estratégia, é proposta uma priorização ano a ano dos objetivos a serem trabalhados e conseqüentemente das metas e projetos vinculados. Assim, são utilizados elementos do gerenciamento pelas diretrizes, como a escolha da diretriz do Presidente, o desdobramento das medidas e o processo de *catchball* para orientar as equipes ao trabalho de execução gradual da estratégia, mobilizando esforços e recursos e transformando a estratégia em tarefa de todos os colaboradores.

Por fim, utiliza-se fortemente a revisão, elemento essencial do gerenciamento pelas diretrizes (CAMPOS, 1996) para garantir a dinâmica do processo de gerenciamento da estratégia. Inclui-se discussões em todos os níveis hierárquicos para que a estratégia seja convertida em um processo contínuo e para que as lideranças mobilizem a organização para as mudanças necessárias.

Pelo exposto acima, este modelo tem forte contribuição ao desenvolvimento dos princípios da organização voltada à estratégia (KAPLAN e NORTON, 2000a): tradução da estratégia em termos operacionais, alinhamento da organização à estratégia, transformação da estratégia em tarefa de todos, conversão da estratégia em processo contínuo, mobilização da mudança por meio da liderança executiva.

Assim, o modelo é aplicado a uma organização, uma de suas unidades e suas equipes e é avaliado o desenvolvimento da organização segundo os princípios da organização voltada à estratégia (KAPLAN e NORTON, 2000a), como forma de validação, o que está detalhado no capítulo 5. Para auxiliar esta análise é utilizado um radar (figura 30) contendo os cinco princípios e seus elementos relevantes, onde é indicada a situação da organização antes e após a aplicação do modelo.

Neste radar, mostra-se através de marcações com letras a situação antes e após a aplicação do modelo. São usados os seguintes critérios de classificação:

- A – Princípio ou sub-item não desenvolvido na organização
- B – A organização já deu os primeiros passos em direção ao princípio ou seu sub-item;
- C – A organização aplica parcialmente o princípio ou seu sub-item
- D – A organização aplica integralmente o princípio ou seu sub-item
- NA – Princípio ou sub-item não avaliado neste estudo, pois o modelo não contempla sua aplicação.

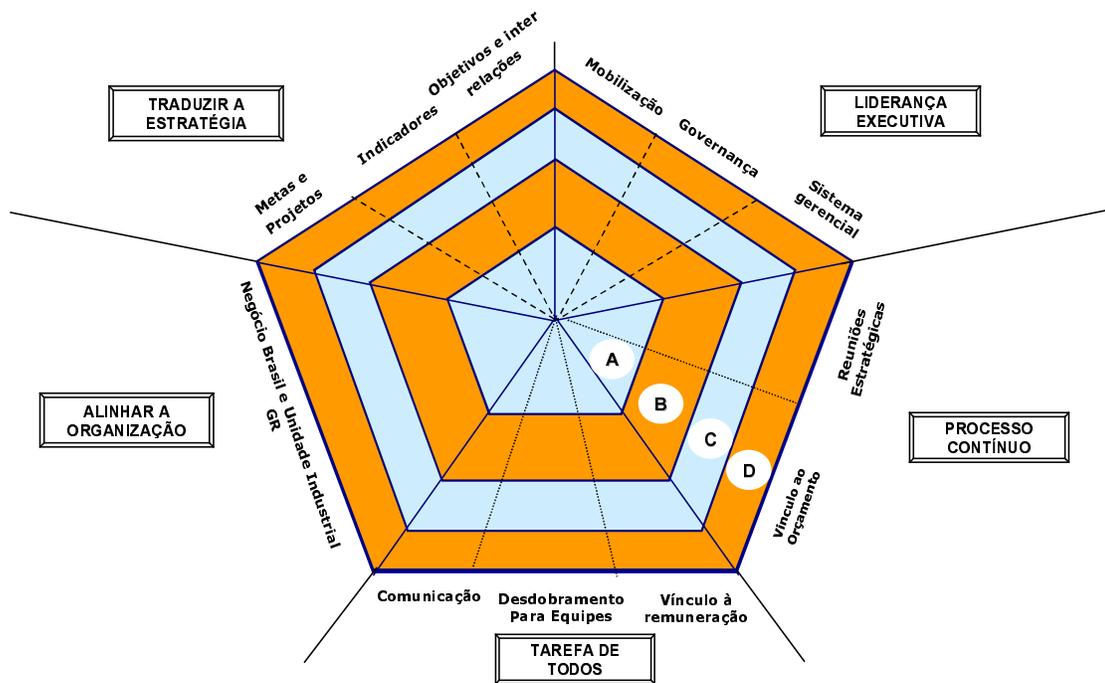


Figura 30: Radar dos cinco princípios da organização orientada à estratégia.

Fonte: Adaptado de *BALANCED SCORECARD COLLABORATIVE*. Curso de capacitação na implementação do *balanced scorecard*. Manual do Participante. São Paulo: Symnetics Business Transformation, 2002.

5 APLICAÇÃO DO MODELO DE IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

5.1 Considerações gerais

Este capítulo tem como objetivo validar a consistência e aplicabilidade do modelo de implementação da estratégia proposto no capítulo 4 através de sua aplicação prática em uma organização.

A aplicação do modelo proposto foi realizada em uma das operações de negócios de um grupo siderúrgico no Brasil para o nível corporativo do modelo, em uma de suas unidades industriais ou usina para o nível de unidade, nas células de negócio da usina para o nível de equipes.

Para maior compreensão da aplicação, o capítulo aborda a justificativa para a escolha da empresa para aplicação do modelo e uma breve descrição sobre sua estrutura organizacional. É mostrado o histórico e a forma de planejamento e gestão encontrados na empresa, para então ser aplicado o modelo de implementação da estratégia proposto neste trabalho.

5.2 Escolha da empresa

Dentre os fatores que levaram à escolha desta empresa para realizar a aplicação, tem-se que ela possui um histórico de longa data de utilização de indicadores em sua gestão como mostra a figura 31, bem como do gerenciamento pela qualidade, com a adoção formal do TQC (Total Quality Control) em 1989. A organização evoluiu para a adoção do gerenciamento pelas diretrizes em 1993 e aperfeiçoou a sua utilização em 1997, integrando-a ao sistema de planejamento.

Em 2001, o Grupo passou por uma reformulação do processo de governança corporativa com a criação do Comitê Executivo que responde pelo Grupo junto ao Conselho de Administração, e do Comitê de Negócio Brasil, que se reporta ao Comitê Executivo.

A organização tinha, assim, interesse em desenvolver estudos sobre como gerenciar a implementação da estratégia sob o novo sistema de governança, buscando um instrumento de comunicação e avaliação entre o Negócio Brasil e o

Grupo, ao mesmo tempo preservando seus pontos fortes com relação à existência de uma cultura de indicadores e metas no nível operacional.

No início deste trabalho, em 2001, a organização possuía um sistema de gerenciamento pelas diretrizes consolidado até nível de indivíduo e estava se preparando para iniciar a implementação do *balanced scorecard* na Unidade de Negócio Brasil, como um piloto para toda a organização.

Portanto, a empresa, mais especificamente a Unidade de Negócio Brasil, possui as condições necessárias para que a aplicação fosse realizada.

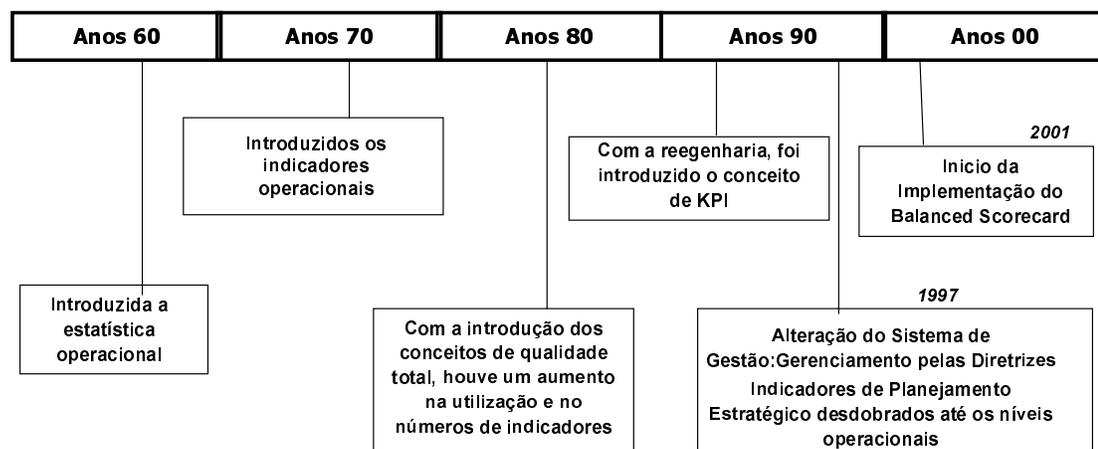


Figura 31: Histórico de uso de indicadores na empresa em estudo

5.3 A empresa

A empresa teve início com uma fábrica de pregos, no Rio Grande do Sul, em 1901, e hoje consolida-se como *player* mundial da siderurgia.

Com uma capacidade de produção de 14,5 milhões de toneladas de aço anuais e 11,5 milhões de toneladas de laminados, a empresa dedica-se a atender às crescentes exigências de setores dinâmicos do consumo e do desenvolvimento da economia, figurando entre um dos 25 maiores grupos siderúrgicos do mundo.

A cultura empresarial, baseada no equilíbrio entre crescimento e rentabilidade, expandiu-se para o exterior a partir de 1980. Sua marca está presente em unidades industriais nos Estados Unidos, Canadá, Chile, Argentina e Uruguai, além de exportar para todos os continentes. A empresa mantém atividades no Brasil e no

exterior, com foco na América do Sul e América do Norte, com 10 Usinas Siderúrgicas no Brasil e 13 no exterior. Seu aço é utilizado na construção civil, na indústria, nos setores automotivo e agropecuário. Ao longo dos anos, tornou-se o maior distribuidor de produtos siderúrgicos do Brasil, fornecendo aços longos e planos com sua rede de 70 filiais.

A empresa está organizada em Unidades de Negócio e conta com Unidades de Apoio como recursos humanos, financeiro e planejamento. O Negócio Brasil, que é o objeto de aplicação do modelo deste estudo, é composto por Áreas Comerciais, Unidades de Serviço e Unidades Industriais. O estudo é conduzido em uma destas Unidades Industriais. A estrutura organizacional da empresa é mostrada na Figura 32.

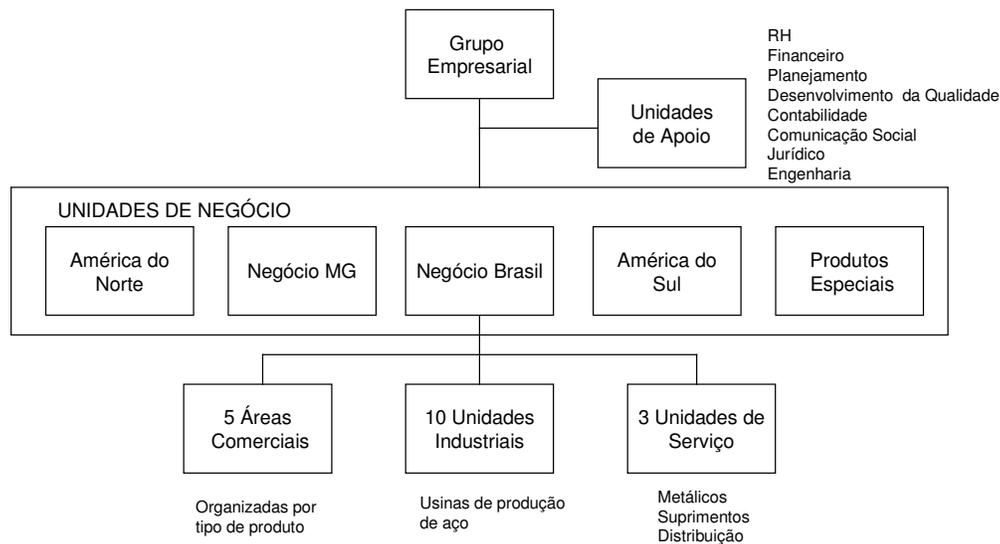


Figura 32: Estrutura organizacional da empresa em estudo

Como escopo do presente trabalho foi escolhido o seguinte conjunto:

- Nível Corporativo: Negócio Brasil
- Nível de Unidades: Unidade Industrial GR
- Nível de Equipes/Indivíduos: Células de negócio da Unidade Industrial GR.

A figura 33 mostra uma visão clara do escopo de aplicação do modelo na estrutura da empresa.



Figura 33: Escopo de aplicação do modelo

5.4 Histórico do planejamento e gestão

A empresa possui um histórico voltado para a qualidade e para a utilização de indicadores que está descrito a seguir:

1984

- Início do Sistema de Padronização

1985

- Início da implantação de Grupos de Trabalho

1989

- Adoção formal do TQC

1990

- TQC incorporado ao Sistema de Gestão - Início do Programa de Capacitação em Qualidade

1993

- Utilização da sistemática de Desdobramento das Diretrizes

1995

- Implantação do Sistema de Reconhecimento para Grupos de Trabalho

1996

- Implantação do Programa METAS (remuneração por resultados)

- Conquista da Certificação ISO 9000 pela Unidade Industrial GR

1997

- Planejamento Integrado com o Sistema de Gestão pela Qualidade

1999

- Criação do Prêmio da Qualidade (baseado nos Critérios de Excelência do PNQ)

2001

- Início da implementação do *balanced scorecard* no Negócio Brasil

5.5 Ciclo de planejamento

A seguir é descrito o ciclo de planejamento da organização antes da aplicação do modelo de implementação da estratégia através do uso integrado do *balanced scorecard* e gerenciamento pelas diretrizes e antes do novo modelo de governança. A organização usava elementos do gerenciamento pelas diretrizes como *catchball*, desdobramento de medidas para equipes e reuniões de revisão para gestão de sua estratégia.

O ciclo pode ser dividido em três fases:

- Fase de planejamento de longo prazo (horizonte de três anos);
- Fase de planejamento operacional (horizonte de um ano);
- Fase de operacionalização e acompanhamento.

As etapas que compõem estas fases estão divididas em três níveis:

- Corporativo: Negócio Brasil
- Unidade: Unidade Industrial GR
- Equipes: Células de negócio

Estas etapas estão numeradas seqüencialmente dentro de cada nível, seguidas de uma letra para identificar a que nível pertencem (C=Corporativo, U=Unidade, E=Equipe) e a letra "g" para diferenciá-las da numeração das etapas do modelo proposto neste trabalho.

5.5.1 Fase de planejamento de longo prazo

A figura 34 mostra a fase de planejamento de longo prazo que ocorre nos níveis Corporativo e de Unidades. O planejamento de longo prazo começa em setembro com base no Planejamento Estratégico da empresa que tem um horizonte de 10 anos.

As etapas do planejamento de longo prazo são as mesmas para o nível corporativo e para as Unidades e são descritas abaixo.

5.5.1.1 Etapas 1Cg e 1Ug - Análise de cenários, mercado e concorrência

São elaborados cenários, tanto para o Negócio Brasil como para a Unidade Industrial, com base no ambiente competitivo, aspectos econômicos, financeiros, mercadológicos, políticos, tecnológicos, legais, sociais e de meio ambiente. A alta administração define, então, o cenário global a ser considerado na consolidação das estratégias.

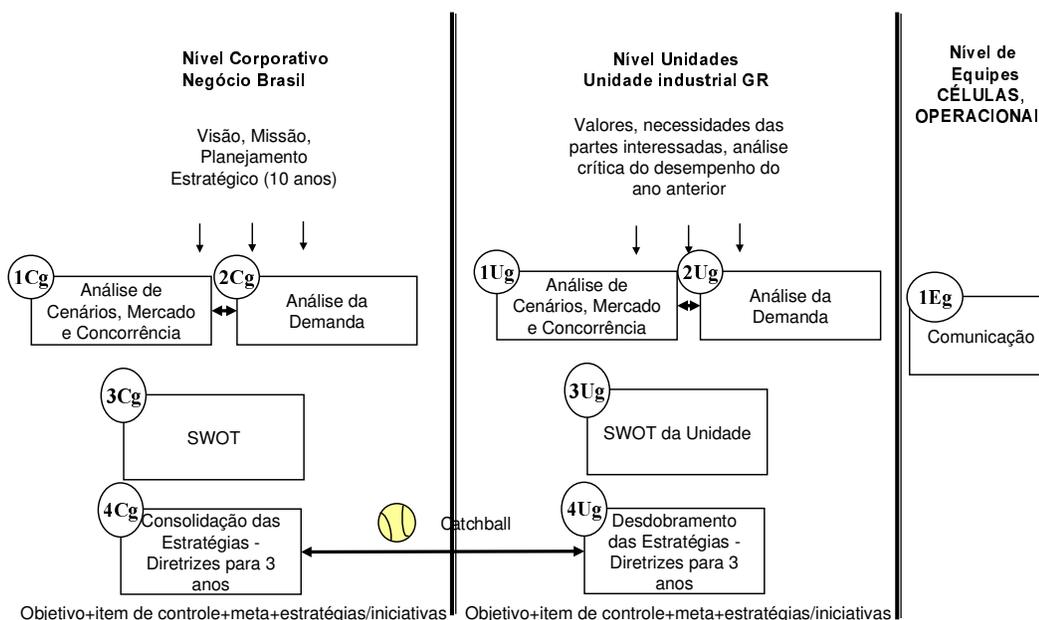


Figura 34: Fase de planejamento de longo prazo das Unidades de Negócio e das Unidades Industriais.

5.5.1.2 Etapas 2Cg e 2Ug - Análise da demanda

São identificadas as necessidades dos clientes e as tendências de mercados para novos produtos e serviços a partir de informações como histórico de mercado, participação no mercado, expectativas de preços. É analisada também a situação dos insumos estratégicos e seus fornecedores. Nesta etapa é feita a comparação do desempenho com a concorrência em vários aspectos, a qual serve de base para o estabelecimento de metas de participação de mercado.

5.5.1.3 Etapas 3Cg e 3Ug - Análise SWOT

É realizada a análise SWOT (oportunidades/ameaças e pontos fortes/pontos fracos) considerando todos os competidores do mercado, vinculados aos cenários identificados.

5.5.1.4 Etapas 4Cg e 4Ug – Estabelecimento das diretrizes estratégicas

A partir do planejamento estratégico, da análise de cenários e concorrência, da análise da demanda e da matriz SWOT são estabelecidas as diretrizes do Negócio Brasil para um horizonte de três anos.

As diretrizes são compostas por: objetivo estratégico, item de controle, metas e estratégias para alcançá-las. São semelhantes ao que consta nas etapas P1C a P4C e P1U a P4U do modelo, porém não organizadas em causa-e-efeito e não balanceadas.

Os itens de controle correspondem aos indicadores e as estratégias são iniciativas ou medidas estabelecidas para alcançar os objetivos estratégicos.

A organização possui seis diretrizes relacionadas a:

- Rentabilidade;
- Produtividade;
- Qualidade diferenciada;
- Crescimento;
- Desempenho das equipes;
- Comunidade onde atua.

Como exemplo de uma das diretrizes do nível Corporativo tem-se:

Objetivo

- Oferecer produtos e serviços diferenciados, que sejam percebidos e valorizados pelo cliente para conquistar sua preferência.

Estratégias

- Garantir produtos diferenciados frente à concorrência;
- Oferecer ampla linha de produtos;
- Disponibilizar diversos canais de distribuição;
- Garantir qualidade do produto e pontualidade na entrega;
- Fortalecer o relacionamento com o cliente.

Indicadores e metas

- Satisfação de clientes: aumentar 30% até 2003.
- Reclamações de clientes: reduzir 20% até 2003.

Com base nas diretrizes estratégicas do Negócio Brasil, é feito o desdobramento para as Unidades Industriais. Também são levados em conta a análise da demanda, da concorrência, o SWOT da Unidade, seus valores, necessidades das partes interessadas e análise crítica do desempenho do ano anterior. A organização desdobra as estratégias, sendo realizado um processo de negociação ou *catchball* entre a diretoria da Unidade Industrial e o Negócio Brasil até que se chegue a um acordo final quanto às estratégias e metas das Unidades.

As estratégias devem atender aos objetivos estratégicos, potencializar os pontos fortes, corrigir os pontos fracos, aproveitar as oportunidades e antecipar-se às ameaças. É requerido o estabelecimento de pelo menos uma estratégia ou medida para cada público (clientes, acionistas, equipe, comunidade e fornecedores) e para cada objetivo estratégico.

5.5.1.5 Etapa 1Eg - Comunicação das estratégias

Determinadas e validadas as estratégias da Unidade Industrial, estas são comunicadas aos colaboradores da unidade através de reuniões da Alta Direção da Unidade com suas equipes. Essas reuniões deflagram o início do processo de elaboração dos Planos de Ação Anuais.

5.5.2 Fase de planejamento operacional (anual)

O processo de desdobramento das estratégias formuladas no planejamento de longo prazo é denominado de planejamento operacional, contando com a participação de gerentes e facilitadores das unidades. O produto gerado nesta fase é um Plano de Ação 5W1H, que em síntese é o conjunto de ações com seus respectivos responsáveis e prazos que implementarão as estratégias da Unidade.

A fase de planejamento operacional tem horizonte anual e está mais concentrada no trabalho das equipes como mostram as etapas 2Eg a 4Eg descritas a seguir e mostradas na figura 35.



Figura 35: Planejamento Operacional da Unidade Industrial GR

5.5.2.1 Etapa 2Eg – Definição dos projetos e desdobramento em ações

Para elaboração dos projetos e das ações do ano são observados pelas equipes os seguintes insumos:

- Estratégias da Unidade
- Revisão do Plano de Ação do ano anterior

A Unidade utiliza um diagrama objetivo/ação (O/A), o qual consiste no diagrama do desdobramento dos projetos em ações voltadas para inovação e melhoria ou implantação de rotinas. Este diagrama provém de reuniões conduzidas pela área de

Desenvolvimento da Qualidade (DQ), onde são analisados os históricos dos itens de controle e é feita uma análise das causas dos *gaps* ou lacunas em relação às metas das diretrizes. Nestas reuniões podem participar operadores, clientes internos e fornecedores para contribuir com seu conhecimento técnico sobre o produto ou processo. São definidas as ações, itens de controle, metas, prazos e responsáveis e documentados em formato 5W1H²¹.

Existe também neste ponto uma negociação do conjunto de ações e metas das equipes com os gerentes e diretor da Unidade. Há neste momento uma priorização das ações a serem executadas pelas equipes durante o ano em questão.

A figura 36 mostra o fluxo do desdobramento das diretrizes em ações.

5.5.2.2 Etapa 3Eg - Etapa de Aprovação do Plano de Ação Anual

Ao final do processo de desdobramento, o Plano de Ação é aprovado pelo Diretor Executivo da Unidade em reunião com seus gerentes e com apoio da área da qualidade. O Plano de Ação da Unidade é finalmente aprovado pela Alta Administração da Unidade de Negócio.

5.5.2.3 Etapa 4Eg – Comunicação do Plano de Ação

O Plano de Ação Anual é comunicado a todos os colaboradores através de reuniões dos gerentes com os colaboradores e também através da divulgação em placares de gestão à vista da Unidade.

5.5.3 Fase de revisão e acompanhamento

Para garantir um eficiente monitoramento da execução das ações previstas no Plano de Ação Anual, as equipes utilizam o relatório 3 Gerações, no qual constam as ações planejadas, os prazos previstos e realizado, os resultados obtidos (gráficos de comparação dos resultados com as metas), pontos problemáticos, contramedidas, responsáveis e novos prazos.

²¹ 5W1H: do inglês what (o que), why (por que), when (quando), who (quem), where (onde), how (como).

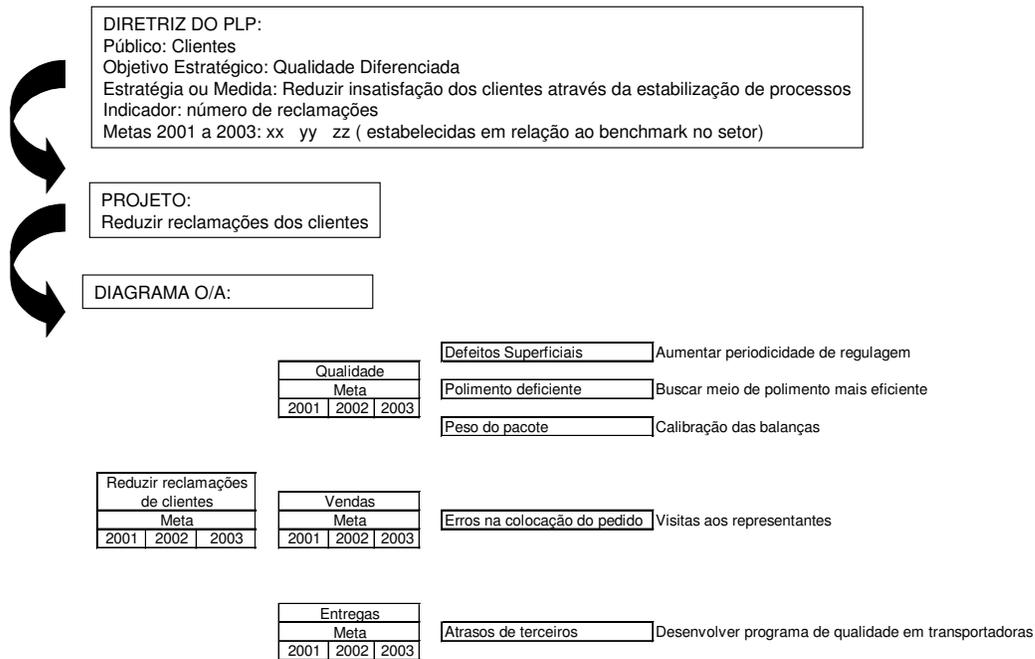


Figura 36: Fluxo do desdobramento das diretrizes em ações.

Existem os seguintes fóruns para acompanhamento dos Planos de Ação:

- Reuniões mensais das células de negócio com os seus gerentes na Unidade Industrial;
- Reuniões mensais dos gerentes com diretor da Unidade Industrial;
- Reuniões semestrais do diretor da Unidade Industrial com a alta administração da Unidade de Negócio;
- Reuniões anuais que fazem parte do ciclo de planejamento.

5.5.4 Pontos fortes e pontos fracos do planejamento e gestão atuais

A seguir são listados os pontos fortes e pontos fracos do planejamento e gestão da estratégia vigentes na organização antes da implementação do modelo proposto neste trabalho.

Os pontos fortes do planejamento e gestão da organização concentram-se na estrutura existente para que as equipes negociem e gerenciem suas metas e ações:

- Comprometimento das equipes com a execução dos planos de ação anuais;
- O processo de negociação (*catchball*) leva a uma maior consistência das metas estabelecidas e a uma maior motivação dos gerentes e suas equipes;
- A existência de uma sistemática de desdobramento desperta um sentimento de propriedade das Unidades e Equipes quanto às diretrizes corporativas;

- A utilização sistemática de planos e indicadores auxilia o acompanhamento de metas e ações.

Os pontos fracos relacionam-se especialmente à falta de um instrumento eficiente de implementação e acompanhamento integral da estratégia:

- Não há um acompanhamento completo da estratégia após o desdobramento das diretrizes e priorização das ações;
- A Alta Administração concentra sua atenção nos projetos e ações e não nos objetivos estratégicos. Uma vez aprovado o Plano de Ação Anual, o que se acompanha são os itens de controle deste plano e não mais as diretrizes com suas metas;
- As Unidades Industriais incluem no Plano de Ação Anual ações que não estão diretamente relacionadas com a estratégia, apesar dos planos estarem baseados nas diretrizes estratégicas;
- A consistência dos Planos de Ação não é discutida ao longo do ano, apenas são acompanhados os prazos e o alcance dos itens de controle.

A seguir é descrita a aplicação do modelo de gestão da estratégia através do uso integrado do *balanced scorecard* e do gerenciamento pelas diretrizes detalhado no capítulo 4. O modelo foi aplicado tendo como base a situação de planejamento e gestão descrita no item 5.5 e o trabalho foi conduzido pela pesquisadora no papel de consultora e pela área de Planejamento da empresa e da Unidade em estudo. Para garantir a confidencialidade dos dados da empresa, muitas informações foram adaptadas para publicação neste trabalho, tomando-se o cuidado de manter a coerência do conjunto e de garantir que as necessidades desta pesquisa fossem atendidas.

5.6 Aplicação do modelo: Fase de planejamento de longo prazo

A base fase etapa foi o planejamento estratégico do Negócio Brasil e análises de cenário, mercado e SWOT da Unidade GR. Para traduzir a estratégia, foram construídos os mapas estratégicos do Negócio Brasil, da Unidade Industrial GR, estabelecidos indicadores, metas e linhas gerais dos projetos e houve a comunicação destes mapas para as equipes da Unidade.

5.6.1 Etapas para o nível corporativo

As 4 etapas da fase de planejamento de longo prazo para o nível corporativo (Etapas P1C a P4C) contemplam a tradução da estratégia em objetivos, indicadores, metas e projetos para o Negócio Brasil.

5.6.1.1 Etapa P1C: Construção do mapa estratégico

Nesta etapa resgatou-se o entendimento da estratégia através de consulta ao planejamento estratégico da empresa. Foram realizadas entrevistas individuais com os líderes do Negócio Brasil, que compõem o Comitê de Negócios Brasil.

Os executivos responderam basicamente as seguintes questões:

- Quais os desafios da organização para o alcance da estratégia?
- Quais os resultados financeiros desejados para o longo prazo para satisfazer os acionistas da organização?
- Para chegar à visão (Ser uma empresa internacional, de classe mundial), o que a organização deverá oferecer a seus clientes?
- Para satisfazer os clientes, em que processos a organização deve ser excelente?
- Como devem ser tratados os fornecedores e a comunidade para garantir os resultados financeiros e em relação aos clientes?
- Que competências, tecnologia e que tipo de ambiente interno a organização deve desenvolver para chegar à visão?

Foi feita uma compilação dos resultados das entrevistas, identificando pontos de convergência e divergência entre os executivos.

A partir das entrevistas foram identificados os temas estratégicos e objetivos estratégicos e foram escolhidas as perspectivas mais adequadas para o mapa no contexto da organização.

Foi realizada uma reunião de trabalho com os líderes do Negócio Brasil para dirimir os pontos divergentes identificados nas entrevistas e validar o mapa estratégico.

Foram escolhidas quatro perspectivas para compor o mapa estratégico, as quais são análogas às perspectivas básicas sugeridas por Kaplan e Norton (1997):

- Perspectiva financeira;

- Perspectiva de clientes;
- Perspectiva de processos internos;
- Perspectiva de pessoas e aprendizado.

Os dois temas estratégicos são:

- Manter liderança no mercado nacional;
- Eficácia operacional para garantir o menor custo.

O produto desta etapa é o mapa estratégico do Negócio Brasil que é mostrado na figura 37. No intuito de preservar a confidencialidade da estratégia da empresa em estudo, foram adaptados alguns objetivos originais, procurando-se, porém, manter a coerência das relações de causa-e-efeito e a integridade de interpretação do mapa estratégico.

Além do mapa, foi feita também uma descrição de cada objetivo estratégico para garantir um melhor entendimento e viabilizar uma comunicação homogênea destes objetivos. Um exemplo de descrição é mostrado a seguir:

Objetivo estratégico: fortalecer o relacionamento com o cliente.

Descrição do objetivo: melhorar serviços de pré-venda, pós-venda, assistência técnica, vendas diretas via novos canais para oferecer uma qualidade diferenciada.

5.6.1.2 Etapa P2C: Definição de indicadores

Após definidos os objetivos, foram entrevistados novamente os executivos para se elaborar uma proposta de um conjunto de indicadores para o mapa estratégico. Foi feita uma reunião de trabalho com o grupo de executivos do Negócio Brasil para validação da proposta de indicadores, a qual está detalhada no quadro 12.

Cada indicador tem uma ficha com sua descrição e outros atributos como fórmula, unidade de medida, frequência de mensuração que detalham o indicador e sua forma de apuração, de modo que o entendimento seja uniforme em toda a organização. Um exemplo de detalhamento de indicador é mostrado no quadro 13.

Ao final desta etapa tem-se como resultado o mapa do Negócio Brasil com objetivos estratégicos e seus respectivos indicadores com detalhamento. Os objetivos e indicadores estabelecidos até este ponto servem de base para a definição dos objetivos e indicadores da Unidade Industrial (etapas P1U e P2U).

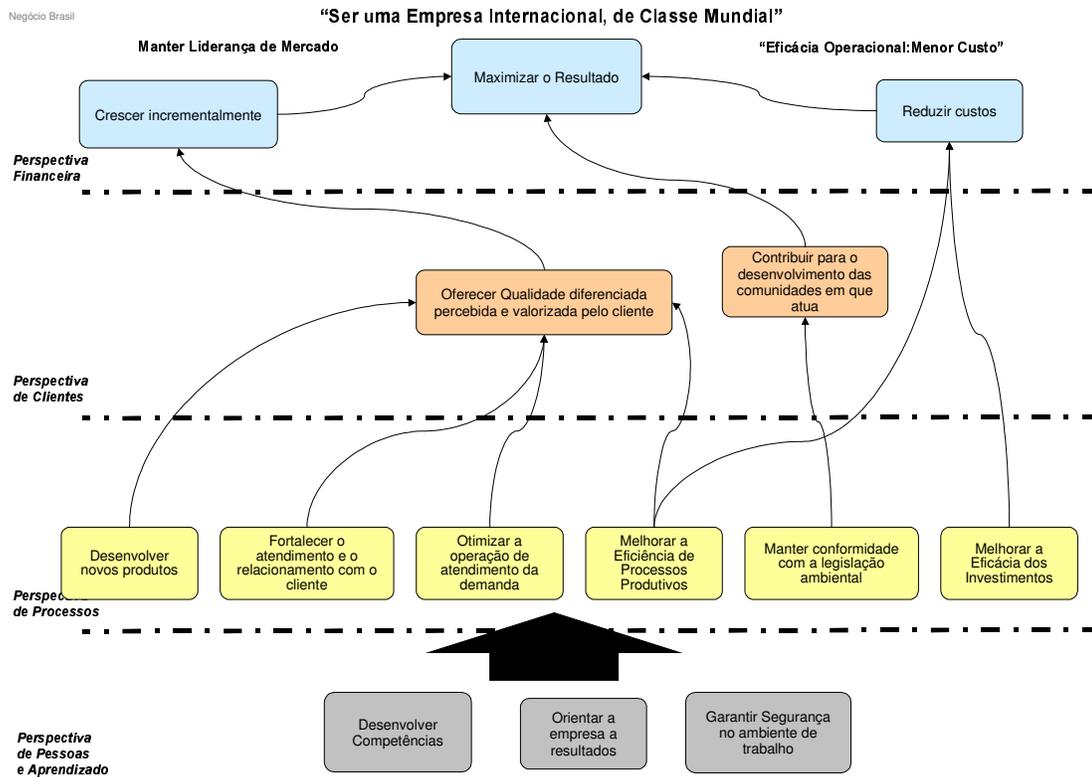


Figura 37: Mapa Estratégico do Negócio Brasil – versão adaptada.

5.6.1.3 Etapa P3C: Definição de metas ou valores para os indicadores

As metas para os indicadores foram definidas para um horizonte de três anos por ocasião do ciclo de planejamento. O Comitê de Negócios Brasil estabeleceu as metas de longo prazo e a partir destes desafios foram traçados os progressos necessários ano a ano.

As metas de longo prazo foram estabelecidas levando-se em consideração *benchmarks* existentes e as análises de mercado e da concorrência realizadas no ciclo de planejamento. Para se traçar o progresso ao longo dos três anos foi também levado em conta o histórico do indicador na organização.

Para não expor os valores definidos pela organização, as metas são expressas neste trabalho como um percentual em relação ao ano base 2001. O quadro 14 mostra as metas estabelecidas para alguns indicadores.

Quadro 12: Conjunto de indicadores estratégicos do Negócio Brasil
– versão adaptada

| OBJETIVO ESTRATÉGICO | INDICADOR |
|--|--|
| PERSPECTIVA FINANCEIRA | |
| Maximizar o resultado | Lucro operacional líquido |
| Crescer incrementalmente | Participação de mercado |
| | Faturamento |
| Reduzir custos | Custo total |
| | Produtividade |
| PERSPECTIVA DE CLIENTES | |
| Obter qualidade diferenciada percebida e valorizada pelo cliente | Satisfação de clientes |
| | Posicionamento dos produtos em relação a concorrência |
| Contribuir para o desenvolvimento das comunidades onde atuamos | Imagem junto à Comunidade |
| PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS | |
| Manter conformidade com a legislação ambiental | Índice de conformidade ambiental |
| Desenvolver novos produtos | % Entregas de novos produtos |
| Fortalecer o atendimento e o relacionamento com o cliente | Cumprimento das metas de nível de serviço Número de reclamações de clientes |
| Otimizar a operação de atendimento da demanda | Atendimento aos prazos de entrega |
| Melhorar eficiência de processos produtivos | Utilização da Capacidade Instalada Perdas de matéria-prima |
| Melhorar a Eficiência e Eficácia dos Processos de Investimentos | Atrasos em projetos de investimentos Avaliação de Retorno |
| PERSPECTIVA DE PESSOAS E APRENDIZADO | |
| Orientar a empresa a resultados | Pesquisa com Colaboradores |
| Desenvolver competências | Nível de atendimento ao perfil de competências |
| Garantir segurança no ambiente de trabalho | Total de Acidentes |

Quadro 13: Detalhamento dos Indicadores

| INDICADOR ESTRATÉGICO BSC | DESCRIÇÃO / DEFINIÇÃO DO INDICADOR | FÓRMULA | UNIDADE DE MEDIDA | CRITÉRIO DE ACOMPANHAMENTO | FREQUÊNCIA DE MENSURAÇÃO | RESPONSÁVEL PELO INDICADOR |
|--|---|--|-------------------|----------------------------|--------------------------|----------------------------|
| Nível de Atendimento ao Perfil de Competências | Mede o nível de alcance do perfil de competências (técnica, humana e conceitual) por grupo de cargos. | A/B A= Nr. Fatores acima da meta B= Nr. Total de fatores | % | Status | Anual | FH |

Quadro 14: Metas relativas do Negócio Brasil

| INDICADOR | Metas (% em relação a 2001) | | |
|---|-----------------------------|--------|--------|
| | 2002 | 2003 | 2004 |
| Lucro operacional líquido | + 16% | +23% | +30% |
| Participação de mercado | + 3% | + 5% | + 6% |
| Faturamento | + 4% | + 12% | + 16% |
| Custo total | - 1,5% | - 2,9% | - 2,4% |
| Produtividade | + 4% | + 10% | + 12% |
| | 2002 | 2003 | 2004 |
| Satisfação de clientes | + 15% | +20% | +30% |
| Número de reclamações de clientes | - 30% | - 47% | - 58% |
| Posicionamento dos produtos em relação a concorrência | +12% | +15% | +20% |
| Imagem junto à Comunidade | +5% | +12% | +18% |
| | 2002 | 2003 | 2004 |
| Índice de conformidade ambiental | + 48% | + 67% | + 73% |
| % Entregas de novos produtos | + 7% | + 21% | + 26% |
| Cumprimento das metas de nível de serviço | + 15% | + 20% | + 30% |
| Número de reclamações de clientes | - 30% | - 47% | - 58% |
| Atendimento aos prazos de entrega | + 12% | + 50% | + 50% |
| Utilização da Capacidade Instalada | + 45% | + 45% | + 45% |
| Perdas de matéria-prima | - 17% | - 24% | - 27% |
| Atrasos em projetos de investimentos | - 25% | - 50% | - 75% |
| Avaliação de Retorno | + 4% | + 4% | + 8% |
| | 2002 | 2003 | 2004 |
| Pesquisa com Colaboradores | + 5% | + 8% | + 10% |
| Nível de atendimento ao perfil de competências | + 2,5% | + 5% | + 8% |
| Total de Acidentes | - 25% | - 50% | - 90% |

5.6.1.4 Etapa P4C: Definição das iniciativas ou medidas

Foi realizado um inventário dos projetos já existentes na organização e foi correlacionado o impacto destes sobre os objetivos estratégicos através de uma matriz de correlação. Foram definidas linhas gerais de projetos para os objetivos que não estavam suportados pelo inventário dos projetos existentes.

Foram identificados 22 projetos que suportam os objetivos do mapa do Negócio Brasil, e destes foi feita uma pontuação segundo os critérios do quadro 15. A matriz completa com os projetos é mostrada no apêndice B. Nesta etapa não se procurou detalhar o escopo dos projetos para garantir que estes cobrissem totalmente as lacunas entre a situação atual mostrada pelos indicadores e as metas estabelecidas. Esta fase de revisão do escopo dos projetos para que o desafio imposto pela meta seja cumprido foi deixado para uma etapa posterior, na fase de planejamento anual e elaboração dos planos de ação, descrita adiante. Para cada projeto foi feita apenas uma descrição de seu objetivo ou intenção para nortear o detalhamento posterior.

Quadro 15: Critério de pontuação de projetos estratégicos

| Pontuação | Critério |
|-----------|--|
| 3 | Projeto tem impacto direto no objetivo e contém elementos suficientes para cobrir a lacuna entre o estado atual e a meta estabelecida. |
| 2 | Projeto tem impacto direto no objetivo, mas não contém todos os elementos para cobrir a lacuna entre o estado atual e a meta estabelecida. |
| 1 | Projeto tem uma pequena contribuição para o alcance do objetivo. |

A seguir tem-se dois exemplos de projetos e descrição de seus objetivos:

- Projeto “Consultor do Cliente”: objetiva capacitar a força de vendas a oferecer atendimento ágil, preciso, de bom nível técnico e completo ao cliente.
- Projeto “Sistema de capacitação industrial”: objetiva definir o perfil e a capacitação necessários para operadores e facilitadores das Unidades Industriais, com base nos objetivos estratégicos da empresa; revisar e disponibilizar os recursos (metodologias, programas e orientações) necessários para que a capacitação ocorra conforme o previsto nas matrizes definidas; sistematizar as ações de capacitação para que contribuam efetivamente para a melhoria dos resultados operacionais e de gestão.

Neste ponto da aplicação do modelo, o Negócio Brasil já possui o mapa estratégico, seus indicadores, metas e os projetos que suportam os objetivos do mapa, constituindo a base para o desdobramento das diretrizes.

5.6.2 Etapas para o nível das Unidades

A seguir, é descrita a aplicação das etapas da fase de planejamento de longo prazo (P1U a P4U) na Unidade Industrial GR, as quais resultam na tradução da estratégia da GR em objetivos, indicadores, metas e projetos, baseados no mapa estratégico, indicadores, metas e projetos do Negócio Brasil. É importante frisar que nem toda a estratégia do Negócio Brasil será suportada pela estratégia da Unidade, visto que uma parte da estratégia deste Negócio diz respeito às outras Unidades Industriais, às Áreas Comerciais e às Unidades de Serviço e desta forma deverá ser contemplada nos mapas destas unidades organizacionais.

5.6.2.1 Etapa P1U: Construção do mapa estratégico

A partir dos objetivos e indicadores do Negócio Brasil, a Unidade Industrial elaborou seu próprio mapa estratégico. Além do mapa do Negócio foram utilizados análise de cenários, demanda, mercado e matriz SWOT da própria Unidade. Foram realizadas entrevistas com a equipe de líderes da Unidade, composta pelo diretor e seus gerentes. Também foram entrevistados alguns membros do Comitê de Negócios Brasil para alinhar as expectativas corporativas quanto ao desempenho futuro da Unidade.

As entrevistas foram compostas basicamente das mesmas questões utilizadas para definição do mapa estratégico corporativo, com foco na contribuição da Unidade para esta estratégia.

Foi feita uma compilação dos resultados das entrevistas, identificando pontos de convergência e divergência entre os executivos.

Para facilitar a comunicação da estratégia para todos os níveis hierárquicos e a discussão da mesma entre os líderes do Negócio e da Unidade, foram escolhidas as mesmas perspectivas corporativas para o mapa da Unidade.

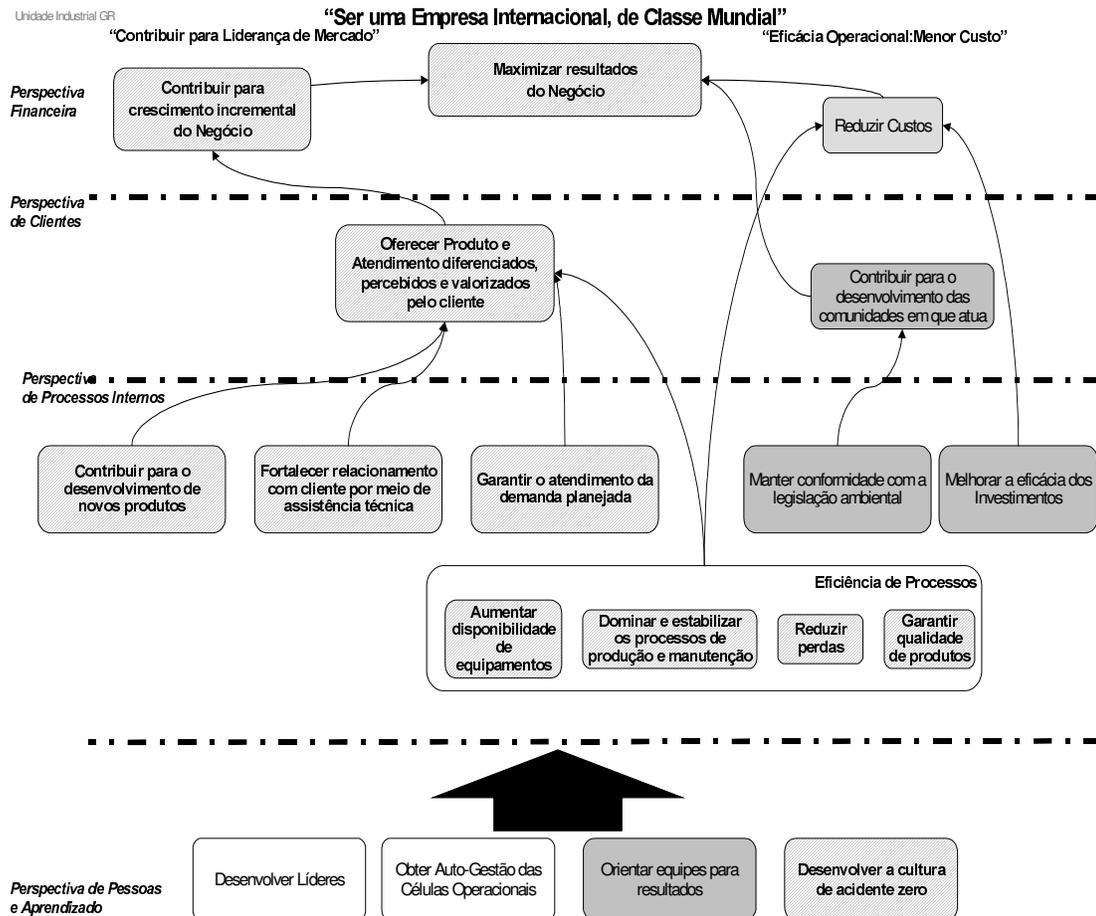
Os temas estratégicos estão alinhados ao mapa corporativo e são:

- Contribuir para a liderança de mercado (do Negócio Brasil);
- Eficácia operacional: menor custo.

Os objetivos estratégicos da Unidade Industrial GR estão divididos em três categorias, conforme mostrado na figura 38:

- Objetivo “herdado” integralmente do Negócio Brasil;

- Objetivo próprio da Unidade Industrial GR, ou seja, é específico da Unidade para que esta tenha condições de alcançar os demais objetivos propostos;
- Objetivo do Negócio “traduzido” pela Unidade, ou seja, representa uma contribuição para o objetivo corporativo.



- LEGENDA:
- Objetivo herdado do Negócio Brasil
 - Objetivo da Unidade Industrial
 - ◐ Objetivo do Negócio Brasil traduzido pela Unidade Industrial

Figura 38: Categorias dos objetivos da Unidade Industrial

Foi realizada uma reunião de trabalho com os líderes da Unidade para dirimir os pontos divergentes identificados nas entrevistas e validar o mapa estratégico.

O produto desta etapa é o mapa estratégico da Unidade Industrial GR, que é mostrado na figura 38. Também foram adaptados ou consolidados alguns objetivos originais no intuito de preservar a confidencialidade da estratégia. Assim como para o Negócio, foi feita também uma descrição de cada objetivo estratégico para garantir

um melhor entendimento e viabilizar uma comunicação homogênea destes objetivos. Como exemplo desta descrição tem-se:

Objetivo estratégico: fortalecer relacionamento com cliente por meio de assistência técnica.

Descrição do objetivo: Aumentar a presença junto aos clientes, identificando melhor suas necessidades e utilizando nosso conhecimento técnico de modo a contribuir para agregar valor aos seus processos.

5.6.2.2 Etapa P2U: Definição de indicadores

Após definidos os objetivos, foram escolhidos os seus indicadores. Para os objetivos que a Unidade herdou ou traduziu do mapa corporativo, foram escolhidos os mesmos indicadores do Negócio Brasil e eventualmente acrescentado algum indicador específico como para o caso dos objetivos relacionados a eficiência de processos: aumentar disponibilidade dos equipamentos, reduzir perdas, garantir qualidade de produtos, dominar e estabilizar os processos de produção e manutenção. Para a perspectiva de pessoas e aprendizado a Unidade optou por indicadores que dessem foco às suas necessidades de desenvolvimento para sustentar a estratégia no longo prazo, ou seja, para garantir a concretização dos objetivos das demais perspectivas. No quadro 16 estão os indicadores da Unidade.

Quadro 16: Indicadores da Unidade Industrial GR – versão adaptada

| OBJETIVO ESTRATÉGICO | INDICADOR |
|---|---|
| PERSPECTIVA FINANCEIRA | |
| Maximizar o Resultado do Negócio Brasil | Lucro Operacional Líquido |
| Contribuir para crescimento incremental do negócio | Entregas (R\$) |
| Reduzir custos | Custo Total |
| | Produtividade (t/H.ano) |
| PERSPECTIVA DE CLIENTES | |
| Oferecer Produto e Atendimento diferenciados, percebidos e valorizados pelo cliente | Satisfação de Clientes |
| | Posicionamento dos produtos em relação às expectativas dos Clientes |
| Contribuir para o desenvolvimento das comunidades em que atua | Imagem junto à comunidade |

continua...

...continuação

| PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS | |
|---|---|
| Manter conformidade com a legislação ambiental | Índice de Conformidade Ambiental |
| Contribuir para o desenvolvimento de novos produtos | % Entregas de novos produtos |
| Fortalecer relacionamento com cliente por meio de assistência técnica | Cumprimento das Metas de Nível de Serviço - Assistência Técnica |
| | Nº de Reclamações de Clientes |
| Garantir o atendimento da demanda planejada | Atendimento aos prazos de entrega |
| Dominar e estabilizar os processos produtivos e de manutenção | Utilização da Capacidade Instalada |
| Reduzir perdas | Perdas de matéria-prima |
| | Eficiência Energética |
| Garantir a qualidade dos produtos | Produção Não-conforme |
| Otimizar a disponibilidade dos equipamentos | Eficiência Global |
| Melhorar a eficácia dos investimentos | Atraso no Encerramento de Investimentos |
| | Avaliação de Retorno |
| PERSPECTIVA DE PESSOAS E APRENDIZADO | |
| Orientar equipes para resultados | Pesquisa com Colaboradores |
| Obter autogestão nas células operacionais | Nível de atendimento da Matriz de Capacitação |
| | Auto-Avaliação de Desempenho |
| Desenvolver líderes | Nível de Atendimento ao Perfil de Competências |
| | Avaliação de Desempenho dos Líderes |
| Desenvolver a cultura de acidente zero | Total de Acidentes |
| | Pontuação na Auditoria do SST |

Legenda:

Indicadores "herdados" do Negócio Brasil

5.6.2.3 Etapa P3U: Definição de metas ou valores para os indicadores:

Com base nas metas corporativas de 2002 a 2004 foram estabelecidas as metas para o mesmo período pela Unidade. Como o Negócio Brasil é composto por dez Unidades Industriais, para se atingir as metas corporativas é necessária uma

composição das metas destas Unidades. Assim, não se pode fazer uma comparação direta entre as metas do Negócio e as metas da Unidade GR, pois estas últimas isoladamente não são suficientes para atingir as metas corporativas. Foi realizada uma negociação entre o Negócio Brasil e suas Unidades para se estabelecer a parcela de contribuição de cada Unidade nas metas corporativas.

A seguir é mostrado um exemplo das metas estabelecidas (quadro 17) para a perspectiva financeira da Unidade à luz das metas do Negócio Brasil e da sua participação em relação a outras Unidades. Entenda-se que para atingir o faturamento corporativo existem metas de volume de entregas na Unidade Industrial.

Quadro 17: Exemplo de metas da Unidade GR - % em relação a 2001

| INDICADOR | Negócio BR - Metas (% em relação a 2001) | | | Unidade Industrial GR - Metas (% em relação a 2001) | | |
|------------------------------|---|--------|--------|--|-------|-------|
| | 2002 | 2003 | 2004 | 2002 | 2003 | 2004 |
| PERSPECTIVA FINANCEIRA | | | | | | |
| Lucro operacional líquido | + 16% | +23% | +30% | + 20% | +27% | +35% |
| Faturamento Negócio | + 4% | + 12% | + 16% | | | |
| Volume de Entregas (Unidade) | | | | + 8% | + 15% | + 18% |
| Custo total | - 1,5% | - 2,9% | - 2,4% | - 1,5% | - 3% | - 3% |
| Produtividade (t/H.ano) | + 4% | + 10% | + 12% | + 4% | + 10% | + 12% |

5.6.2.4 5.6.2.4 Etapa P4U: Definição das iniciativas ou medidas

A Unidade Industrial fez um levantamento de seus projetos em andamento e verificou quais suportavam os objetivos do seu mapa estratégico utilizando-se de uma matriz de correlação. Para os objetivos que não se encontravam sustentados, foram definidas linhas gerais de novos projetos necessários. A matriz final desta etapa encontra-se no Apêndice C. Na matriz tem-se tanto a correlação direta dos projetos com os objetivos de processos internos e pessoas e aprendizado, como o reflexo da correlação dos projetos nos objetivos das perspectivas de clientes e financeira.

Nesta etapa não foi realizado o detalhamento dos novos projetos, nem a verificação da adequação plena do escopo dos projetos já existentes para se atingir os objetivos estratégicos. Esta verificação e detalhamento foram deixados para a fase de planejamento anual, após a escolha dos objetivos prioritários para o ano em questão.

Ao final desta etapa, a Unidade tem seu conjunto de diretrizes de longo prazo que contribuem para a estratégia Corporativa e que contemplam também as próprias demandas desta Unidade.

Como exemplo tem-se no quadro 18 uma diretriz da Unidade que suporta uma diretriz do Negócio

Quadro 18: Exemplo de relação entre diretriz da Unidade e diretriz do Negócio

| | Objetivo | Indicador | Meta | | | Projeto |
|---------|---|---|-------|------|------|--|
| | | | 2002 | 2003 | 2004 | |
| Unidade | Fortalecer relacionamento com cliente por meio de assistência técnica | Cumprimento das Metas de Nível de Serviço - Assistência Técnica | + 12% | +18% | +25% | Projetos para fortalecer Assistência Técnica nas UIs |
| Negócio | Fortalecer o atendimento e relacionamento com o cliente | Cumprimento das Metas de Nível de Serviço | + 15% | +20% | +30% | Atendimento diferenciado por segmento de cliente |

Um exemplo de diretriz que foi estabelecida para atuação nas demandas da própria Unidade está no quadro 19:

Quadro 19: Diretriz que atende demanda da Unidade Industrial GR

| | Objetivo | Indicador | Meta | | | Projeto |
|---------|---|---|---|------|------|--|
| | | | 2002 | 2003 | 2004 | |
| Unidade | Obter autogestão nas células operacionais | Nível de atendimento da Matriz de Capacitação | 100% do planejado para o respectivo ano | | | Auto-gerenciamiento das células operacionais |

5.6.3 Etapas para o nível de equipes/indivíduos

O nível de equipes/indivíduos é composto pela comunicação do mapa estratégico para as equipes, que está descrita a seguir.

5.6.3.1 Etapa P1E: Comunicação

A comunicação do mapa estratégico do Negócio Brasil e da Unidade Industrial GR para as equipes foi realizada pelos gerentes da Unidade, por ocasião da comunicação das prioridades anuais traduzidas nos objetivos estratégicos, suas metas e projetos. Foram feitas reuniões com as equipes das diversas células de negócio da Unidade onde o gerente apresenta o mapa estratégico e conta a história da estratégia da organização através das relações de causa-e-efeito. Apesar das equipes desta Unidade já estarem acostumadas a reuniões de comunicação e discussão de metas anuais, não havia uma visão tão clara de toda a estratégia, o que foi conseguido pelo uso do mapa estratégico.

5.7 Aplicação do modelo: Fase de planejamento anual

Na aplicação das etapas de planejamento anual foram mantidos elementos do planejamento operacional da Unidade Industrial GR descrito neste capítulo, pois estes constituem ponto forte do modelo de gestão em vigor na organização e porque reforçam o modelo proposto neste trabalho. Os elementos mantidos são basicamente os relacionados à negociação de metas e ações, o uso das ferramentas de desdobramento como os diagramas objetivo/ação, a organização em planos de ação 5W1H e o acompanhamento através de relatórios 3 gerações.

5.7.1 Etapas para o nível corporativo

As etapas da fase de planejamento anual para o nível corporativo (Etapas P5C e P6C) foram realizadas durante o ciclo de planejamento da organização, como uma continuidade ao planejamento de longo prazo. Nestas etapas os líderes do Negócio Brasil escolheram os objetivos a serem trabalhados pelas Unidades durante o ano seguinte e comunicaram e negociaram as metas e projetos com as Unidades.

5.7.1.1 Etapa P5C: Escolha da diretriz do Presidente ou objetivo *hoshin*

A organização deixou de utilizar o termo diretrizes, usando a nomenclatura de objetivos estratégicos, indicadores, metas e projetos, conforme o *balanced scorecard*. Após a finalização do planejamento de longo prazo do Negócio Brasil, os líderes que compõem o Comitê de Negócios Brasil escolheram alguns objetivos estratégicos do mapa para serem trabalhados no ano seguinte. Estes objetivos estão relacionados com as Áreas Comerciais, Unidades Industriais e Unidades de Serviço. Os objetivos foram escolhidos com base nos seguintes fatores:

- Nível de esforço demandado pelas metas estabelecidas já no primeiro ano do horizonte de planejamento de três anos. Objetivos priorizados:
 - Fortalecer o atendimento e o relacionamento com o cliente;
 - Melhorar eficiência de processos produtivos.
- Objetivos que necessitam de ações cujos prazos superam o horizonte anual de planejamento, mas que necessitam ser iniciadas imediatamente. Objetivos priorizados:
 - Manter conformidade com a legislação ambiental;
 - Orientar a empresa a resultados;
 - Desenvolver competências;
 - Garantir segurança no ambiente de trabalho.

A figura 39 mostra os objetivos priorizados no mapa do Negócio Brasil.

No quadro 20 são mostrados os objetivos e seus respectivos indicadores, metas e projetos, bem como as responsabilidades pelos projetos para orientar o desdobramento. Os responsáveis são o próprio Negócio Brasil, as Unidades Industriais, Unidades de Serviço e Áreas Comerciais. Os líderes do Negócio Brasil optaram por realizar mais uma priorização, desta vez com foco nos projetos vinculados aos objetivos priorizados no ano. Os critérios utilizados foram a importância estratégica (impacto nos objetivos estratégicos) do projeto e o seu tempo de implementação. A priorização de projetos está detalhada no quadro do apêndice D. Ainda no quadro 20 estão destacados os projetos priorizados para as Unidades Industriais, perfazendo o conjunto completo de objetivos, indicadores, metas e projetos a ser comunicado, negociado e desdobrado nas Unidades.

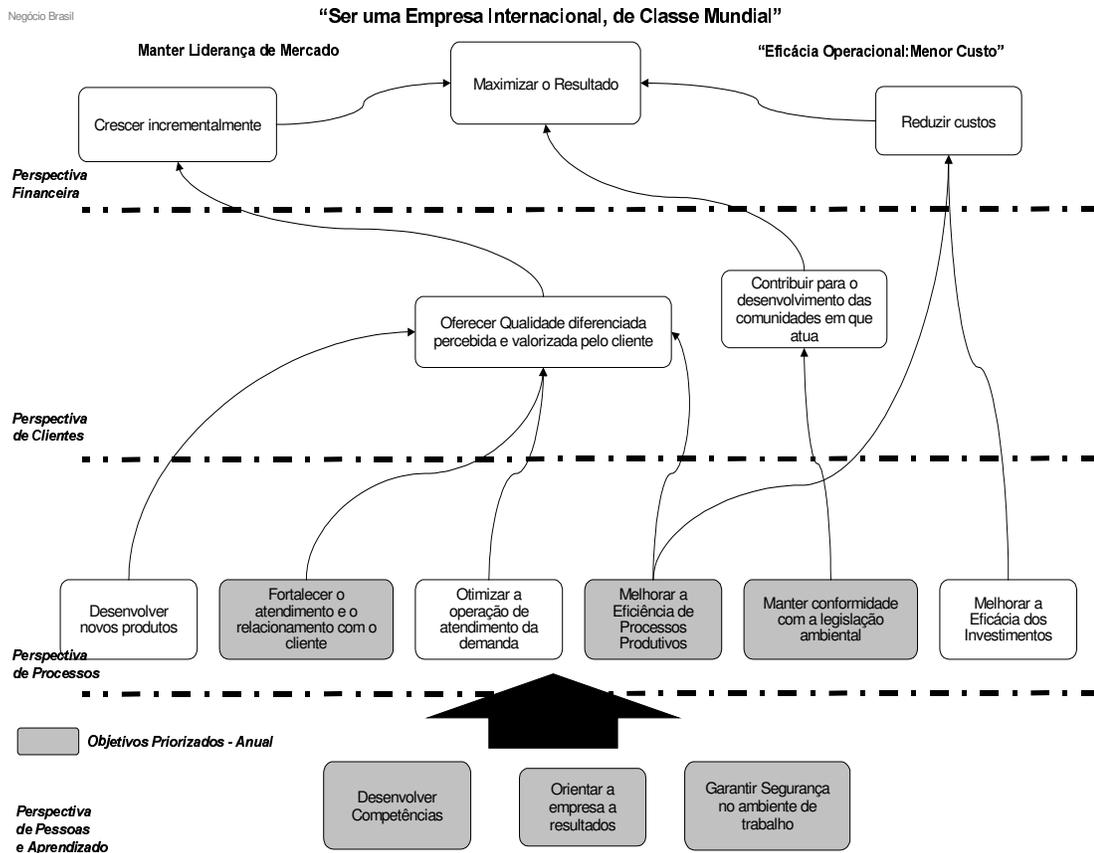


Figura 39: Objetivos priorizados para o ano – Negócio Brasil

Os demais objetivos serão acompanhados através de seus indicadores e metas e deverão figurar nas revisões feitas pelos Líderes quanto à implementação da estratégia, para garantir que os caminhos que levam ao alcance da visão sejam mantidos sob constante monitoramento. Também deve ser analisado constantemente o impacto das escolhas para o ano nos demais objetivos não priorizados. Os objetivos das perspectivas financeira e de clientes deverão ser atendidos pelas ações nos objetivos que constituem suas causas, pela relação de causa-e-efeito evidenciada no mapa estratégico.

Estas questões serão discutidas no detalhamento da fase de revisão.

Quadro 20: Priorização do Negócio Brasil no planejamento anual

| OBJETIVO ESTRATÉGICO | INDICADOR | METAS (% em relação a 2002) | | | PROJETO | RESPONSABILIDADE | |
|---|--|-----------------------------|-------|-------|--|--------------------|--------------------|
| | | 2003 | 2004 | 2005 | | | |
| PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS | | 2003 | 2004 | 2005 | | | |
| Mantém conformidade com a legislação ambiental | Índice de conformidade ambiental | + 48% | + 67% | + 73% | Sistema de Gestão Ambiental | Unidade Industrial | |
| Fortalecer o atendimento e o relacionamento com o cliente | Cumprimento das metas de nível de serviço | + 15% | + 20% | + 30% | Atendimento diferenciado por segmento | Área Comercial | |
| | Número de reclamações | - 30% | - 47% | - 58% | Projeto Consultor do Cliente | Área Comercial | |
| Melhorar eficiência de processos produtivos | Utilização da Capacidade Instalada | + 45% | + 45% | + 45% | Sistema de Informações de Mercado | Área Comercial | |
| | | - 17% | - 24% | - 27% | E-Commerce | Área Comercial | |
| | Perdas de matéria-prima | Metodologia Seis Sigma | | | | | Unidade Industrial |
| | | Estabilização de Processos | | | | | Unidade Industrial |
| | | Manutenção Integrada | | | | | Unidade Industrial |
| | | Sistema de Benchmarks | | | | | Unidade Industrial |
| Automação do Acompanhamento de Produção | Sistema de Capacitação Industrial | | | | | Unidade Industrial | |
| | Otimização da Utilização da Capacidade Instalada | | | | | Unidade Industrial | |
| PERSPECTIVA DE PESSOAS E APRENDIZADO | | 2003 | 2004 | 2005 | | | |
| Orientar a empresa a resultados | Pesquisa com Colaboradores | + 5% | + 8% | + 10% | Projeto de Desenvolvimento de Líderes | Unidade Industrial | |
| | | | | | Melhorias sobre Pesquisa com Colaboradores | Unidade Industrial | |
| Desenvolver competências | Nível de atendimento ao perfil de competências | + 2,5% | + 5% | + 8% | Gestão por Células de Negócio | Negócio Brasil | |
| | | | | | Sistema de Capacitação Industrial | Unidade Industrial | |
| | | | | | Projeto Desenvolvimento de Líderes | Unidade Industrial | |
| | | | | | Projeto Consultor do Cliente | Área Comercial | |
| Garantir segurança no ambiente de trabalho | Total de Acidentes | - 25% | - 50% | - 90% | Gestão por Células de Negócio | Negócio Brasil | |
| | | | | | Sistema de Segurança do Trabalho | Unidade Industrial | |

Legenda:

| | |
|--|---|
| | Projetos priorizados para as Unidades Industriais |
|--|---|

5.7.1.2 Etapa P6C: Comunicação da diretriz do Presidente

A comunicação dos objetivos, metas e projetos priorizados para as Unidades deu-se em reunião do Comitê de Negócios Brasil com os líderes das Unidades Industriais, Áreas Comerciais e Unidades de Serviço. Estes líderes comunicaram os seus gerentes em reuniões nas respectivas Unidades. A partir destes eventos iniciou-se o processo de negociação ou “catchball”. Este termo não é usualmente utilizado na organização, mas será mencionado para facilitar o entendimento deste estudo. As Unidades têm, assim, o conhecimento claro e completo de quais são as prioridades da organização, de modo que possam fazer um processo de análise de suas próprias metas e medidas, priorizando-as para o ano em questão e negociando-as com o Comitê de Negócios Brasil.

5.7.2 Etapas para o nível de Unidades

As etapas da fase de planejamento anual para o nível das Unidades (P5U e P6U) contemplam a negociação das metas e projetos pelas Unidades, neste estudo com foco na Unidade Industrial GR, com o Comitê de Negócios Brasil e a comunicação do resultado desta negociação para as equipes.

5.7.2.1 Etapa P5U: Ajuste de metas e medidas – *catchball*

A Unidade analisou as prioridades estabelecidas pelos líderes do Negócio Brasil, o seu próprio mapa estratégico, metas e projetos e priorizou seus objetivos estratégicos (figura 40) e projetos para o próximo ano. Esta etapa, incluindo a negociação, se deu ao longo do mês de dezembro.

Foram escolhidos os objetivos alinhados aos priorizados pelo Negócio Brasil, como mostra o quadro 21. Apesar do objetivo “Fortalecer o atendimento e relacionamento com o cliente” ser focado pelo Negócio Brasil para atuação pelas Áreas Comerciais (como mostram os projetos escolhidos pelo Negócio) a Unidade Industrial optou por trabalhar também neste objetivo no próximo ano por considerar suas metas de longo prazo desafiadoras para o nível de desempenho atual da Unidade. O objetivo “Melhorar a eficiência dos investimentos” foi priorizado pela Unidade também observando-se o desafio entre o estágio atual de desempenho e o proposto através das metas.

A Unidade GR adotou todos os projetos priorizados pelo Negócio Brasil para unidades industriais e ainda incluiu outros específicos para o alcance de suas próprias metas:

- Auto-gerenciamento das células operacionais;
- Projeto para reduzir reclamações de clientes;
- Projeto para aumentar a eficiência energética ;
- Sistema de gerenciamento de projetos;
- Comercialização de sub-produtos;
- Projetos junto a Comunidade.

Quadro 21: Correlação entre objetivos priorizados pelo Negócio e pela Unidade

| Negócio Brasil | Unidade Industrial |
|---|---|
| PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS | |
| Manter conformidade com a legislação ambiental | Manter conformidade com a legislação ambiental |
| Fortalecer o atendimento e o relacionamento com o cliente | Fortalecer relacionamento com cliente por meio de assistência técnica |
| Melhorar eficiência de processos produtivos | Dominar e estabilizar os processos produtivos e de manutenção |
| | Reduzir perdas |
| | Aumentar a disponibilidade dos equipamentos |
| - | Melhorar a eficácia dos Investimentos |
| PERSPECTIVA DE PESSOAS E APRENDIZADO | |
| Orientar a empresa a resultados | Orientar a empresa a resultados |
| Desenvolver competências | Obter autogestão nas células operacionais |
| | Desenvolver líderes |
| Garantir segurança no ambiente de trabalho | Desenvolver a cultura de acidente zero |

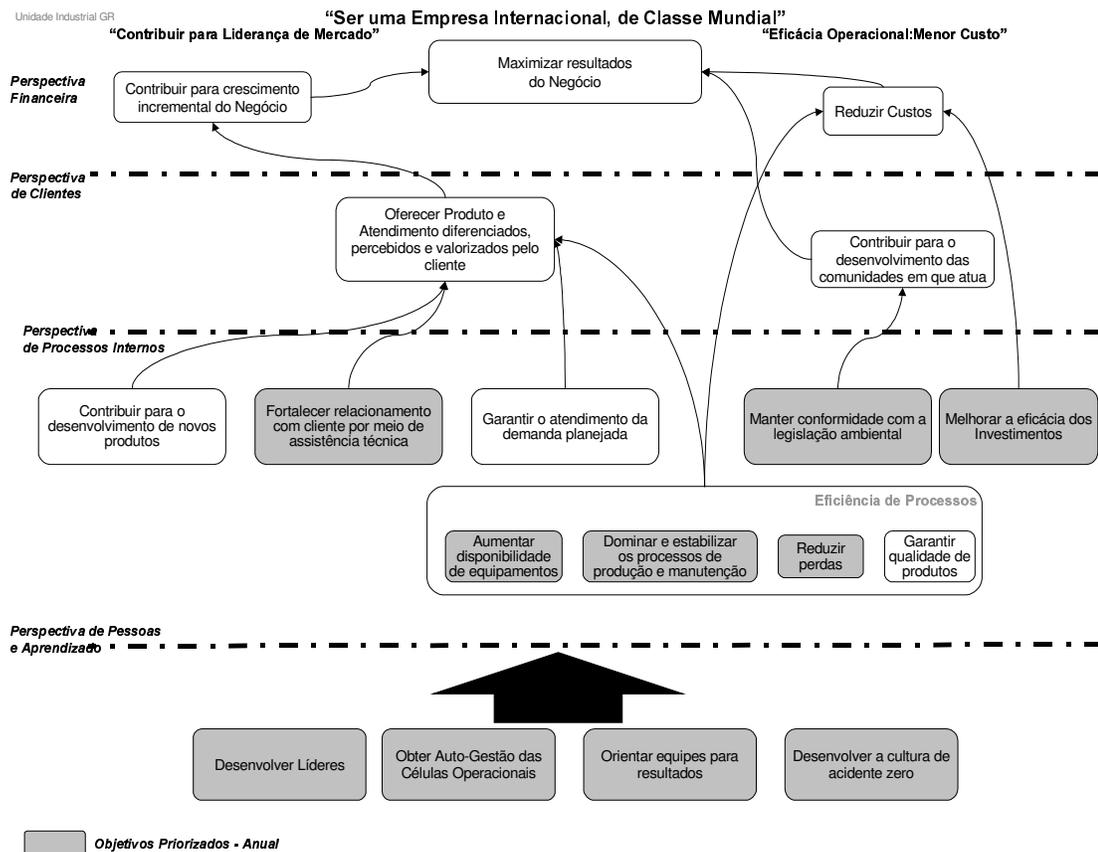


Figura 40: Objetivos priorizados pela Unidade Industrial GR

Após escolhidos os projetos próprios da Unidade, o seu Diretor encaminha os objetivos prioritizados no mapa da Unidade e respectivas metas, bem como seus projetos (próprios e determinados pelo Negócio) para o Diretor do Negócio Brasil. O processo de negociação entre Unidade e Negócio Brasil não é feito em uma reunião específica, mas através da troca (*catchball*) de relatórios com informações e comentários sobre as prioridades, metas e projetos, bem como discussões entre os Diretores até que se chegue às metas e projetos finais.

Este processo de negociação é realizado com todas as Unidades Industriais que compõem o Negócio Brasil, bem como com as Áreas Comerciais e Unidades de Apoio. Assim, o Diretor do Negócio tem um papel de olhar o conjunto todo e aprovar as propostas das Unidades, sempre tendo como base o mapa estratégico, metas e projetos corporativos (Negócio Brasil).

5.7.2.2 Etapa P6U: Comunicação das diretrizes

As diretrizes prioritizadas e já negociadas pelo Diretor da Unidade Industrial GR foram então comunicadas aos gerentes. Os gerentes realizaram reuniões formais com suas equipes para comunicar os seguintes itens:

- Objetivos estratégicos prioritizados para o ano e seus indicadores;
- Metas para estes objetivos no ano em questão;
- Projetos que devem ser desdobrados em Planos de Ação para as equipes.

5.7.3 Etapas para o nível de equipes/indivíduos

Estas etapas já eram executadas normalmente pela organização antes da aplicação do modelo, porém com uma base de planejamento de longo prazo distinta, que não incluía a abordagem da estratégia à luz de um mapa estratégico. Assim, o processo existente na Unidade para elaboração do Plano de Ação Anual pelas equipes foi mantido praticamente na íntegra, mas a base para sua elaboração foi modificada de acordo com as etapas já descritas até o momento.

A organização trabalha sempre com a estrutura de equipes e não com indivíduos. Todas as etapas descritas a seguir contemplam, então, as equipes da Unidade Industrial em estudo.

5.7.3.1 Etapa P2E: Elaboração de planos de ação com medidas e prazos

A partir dos objetivos e projetos das Unidades, as equipes detalharam os planos de ação no formato 5W1H. Há um facilitador em cada equipe que se encarrega de coletar, organizar e documentar as informações geradas pelas equipes. Para cada projeto da Unidade foi feito este desdobramento e detalhamento em atividades a serem conduzidas pelas equipes. Esta etapa gerou um conjunto de planos de ação de todas as equipes que fazem parte da Unidade Industrial.

Para elaboração dos projetos e das ações do ano são observados pelas equipes os seguintes insumos:

- Objetivos estratégicos priorizados para o ano e seus indicadores;
- Metas para estes objetivos no ano em questão;
- Projetos que devem ser desdobrados em Planos de Ação para as equipes.
- Revisão do Plano de Ação do ano anterior

O diagrama O/A (objetivo/ação) continuou sendo utilizado como apoio no desdobramento dos projetos em ações voltadas para inovação e melhoria ou implantação de rotinas. Este diagrama é elaborado pela equipe com o auxílio do facilitador. Foram definidas as ações, metas, prazos e responsáveis e documentados em formato 5W1H. O quadro 23 mostra um plano de ação da equipe A com ações que detalham o projeto da Unidade de “redução das reclamações de clientes”.

A Unidade Industrial GR tem seis células de negócio que constituem as equipes, sendo que cada qual tem seu plano de ação e identifica sua contribuição para o projeto da Unidade. É necessário que cada equipe identifique sua própria contribuição no projeto e estabeleça suas ações, pois, por exemplo, as células de negócio encontram-se em diferentes patamares de produção de refugo. Assim, as metas da célula A são mais arrojadas que a da célula B que já está em um nível adequado de produção de refugo.

A seguir, tem-se um exemplo de um desdobramento de uma das equipes da Unidade Industrial GR. O quadro 22 mostra as metas negociadas para a equipe a partir das metas da Unidade para o objetivo de “Fortalecer o relacionamento com cliente por meio de assistência técnica”. É necessário salientar que a meta da Unidade é composta pelas metas das diversas equipes que a compõem, e, assim,

as metas da equipe A não são suficientes, mas são necessárias para o alcance das metas da Unidade.

Quadro 22: Exemplo de metas da equipe A em relação às metas da Unidade Industrial GR.

| Responsável | OBJETIVO | Projeto | INDICADOR | META | | |
|-----------------------|---|---------------------------------|-------------------------|------|------|------|
| | | | | 2003 | 2004 | 2005 |
| Unidade Industrial GR | Fortalecer relacionamento com cliente por meio de assistência técnica | Reduzir reclamações de clientes | Reclamações de Clientes | -30% | -44% | -55% |
| Equipe A | Fortalecer relacionamento com cliente por meio de assistência técnica | Detalhado no Plano de Ação 5W1H | Reclamações de Clientes | -10% | -19% | -27% |

5.7.3.2 Etapa P3E: Ajuste de medidas e metas - *catchball*

O conjunto de planos de ação das equipes gerado na etapa anterior é negociado entre estas equipes e seus gerentes. Os gerentes avaliam a consistência das ações e a suficiência para atingir as metas estabelecidas. Fazem também uma avaliação horizontal entre equipes para identificar pontos de conflito e negociar alterações. Finalmente, os gerentes levam estes planos de ação para aprovação final pelo Diretor da Unidade Industrial. Observou-se pelo menos um retorno de metas do gerente para a equipe para renegociação para cada equipe, sendo que em um caso este processo foi feito três vezes até se atingir a meta e ações que gerente e equipe julgavam adequadas.

Observou-se a importância do trabalho dos gerentes nesta etapa, negociando com as equipes tanto no caso de ações conflitantes, as quais raramente foram encontradas, mas especialmente no caso de ações onde se pode obter maior sinergia entre as equipes.

5.7.3.3 Etapa P4E: Integração à rotina do indivíduo

A organização trabalha com equipes e não com indivíduos. Assim, o último nível de ações, indicadores e metas é o das equipes, representadas por células de negócio que se ocupam de partes do processo produtivo e logístico.

Quadro 23: Plano de ação da equipe A

| PLANO DE AÇÃO 5W1H | | | | | | | |
|--------------------|---|--------------------------------------|--------|-----------|--|---|--|
| | Projeto: Redução das reclamações de clientes | Indicador: nº. de reclamações | | | Meta: -10% | | Equipe A |
| Nº. | Ações | Responsável | Quando | Onde | Meta | Como | Por que |
| 1 | Utilizar roletes p/ bitolas finas | Produção | abr/03 | Linha x | 100% implantado | Trocando roletes existentes | Diminuir problemas de bobinamento |
| 2 | Otimizar amarração de rolos | Produção | set/03 | Linha y | Rolos com peso padronizado | Otimizar processo de pesagem amarração atual | Atender necessidades dos clientes |
| 3 | Alterar lubrificantes usados | Produção | ago/03 | Linha x | Camada de lubrificante adequada as necessidades dos clientes | Testando novos lubrificantes e alternativas no processo | Adequar a camada residual de lubrificante aos produtos |
| 4 | Estabelecer programa de visita à clientes | Entregas | fev/03 | Expedição | 100% dos clientes preferenciais visitados no ano | Sistematizando visitas aos clientes preferenciais | Verificar os principais fatores de reclamação e alternativas de melhoria conjunta. |
| 5 | Melhorar identificação de cargas por clientes | Entregas | mar/03 | Expedição | 100% das cargas identificadas por cliente | Alterando processo de identificação de cargas | Adequar entrega ao pedido |

O trabalho de identificação das atividades das equipes para contribuir com a estratégia, ou seja, de desdobramento dos projetos da Unidade Industrial em planos de ação, é realizado especialmente por um facilitador, que geralmente é um engenheiro de processo que dá apoio às equipes. Este facilitador promove as discussões acerca dos projetos da Unidade com a equipe e organiza as informações sob a forma de planos de ação 5W1H.

As equipes têm, assim, tanto seus itens de controle vinculados à rotina e ao cumprimento de padrões, como as atividades e metas do plano de ação anual derivado da estratégia da Unidade Industrial GR.

O plano de ação anual é discutido regularmente com gerentes e com o Diretor da Unidade Industrial, o que reforça a necessidade do comprometimento da equipe com as metas que mudam o patamar de desempenho de sua rotina e que estão definidas no plano de ação anual.

5.8 Aplicação do modelo: fase de revisão

Na fase de revisão foi mantido o uso do relatório 3 Gerações para acompanhamento da execução das atividades previstas nos planos de ação e de seus resultados. Continuaram a ser utilizados os fóruns já existentes para discussão dos planos de ação anuais, porém agora com outra formatação, utilizando-se do mapa estratégico para orientar as discussões especialmente da Alta Administração com o Diretor da Unidade Industrial.

A seguir serão detalhadas as discussões efetuadas nos seguintes fóruns com o uso do modelo de gestão integrando BSC e GPD:

- Reuniões mensais das células de negócio com os seus gerentes na Unidade Industrial;
- Reuniões mensais dos gerentes com diretor da Unidade Industrial;
- Reuniões semestrais do diretor da Unidade Industrial com a alta administração da Unidade de Negócio;
- Reuniões anuais que fazem parte do ciclo de planejamento.

5.8.1 Etapa R1E: Revisão das equipes

A revisão das equipes é efetuada nas reuniões mensais das células de negócio com os seus gerentes na Unidade Industrial. É discutido o andamento do plano de ação das equipes e são analisadas as dificuldades em executar as ações, o cumprimento de prazos e o alcance das metas estabelecidas para as ações dos planos. Nestas reuniões já são decididos caminhos alternativos às ações planejadas, caso necessário, sempre com vistas ao alcance da meta da Unidade. Nestas reuniões são utilizados os relatórios 3 gerações como forma de comunicação e síntese do acompanhamento dos planos.

Como pode-se notar, é feito um diagnóstico da situação dos planos, ficando a discussão restrita às questões operacionais. Identificou-se que seria interessante retomar a visão geral do mapa estratégico nestas reuniões para reforçar a comunicação da estratégia e para que mesmo as equipes não percam de vista a

visão de longo prazo. Seria também interessante que esta revisão fosse realizada com maior frequência.

5.8.2 Etapa R2U: Revisão das Unidades

A revisão da Unidade é realizada entre os gerentes e o Diretor da Unidade Industrial GR com periodicidade mensal. Nestas reuniões são negociadas eventuais novas ações planejadas pelas equipes e verifica-se o andamento dos planos de ação de todas as equipes, sempre tendo em vista o alcance da meta da Unidade. Neste fórum é possível analisar as informações das diversas equipes e fazer uma análise crítica dos resultados e do progresso em direção às metas do ano. Não foi realizada a análise do impacto das atividades em andamento no Plano de Ação Anual nos indicadores do mapa estratégico como previsto no modelo. Esta análise mais ampla poderia ser realizada imediatamente antes do fórum semestral do Diretor da Unidade com a Alta Administração do Negócio Brasil, porém isto também não foi realizado porque o sistema de revisão ainda não está suficientemente maduro na organização. Assim, há ainda uma subutilização do mapa estratégico e do material gerado na fase de planejamento de longo prazo nas discussões da Unidade.

5.8.3 Etapa R3C: Revisão Corporativa

A reunião semestral da Alta Administração do Negócio Brasil com o Diretor da Unidade Industrial GR foi realizada mais com o intuito de checar se o Plano de Ação Anual da Unidade estava coerente com o mapa estratégico corporativo e as prioridades estabelecidas para o ano do que propriamente para realizar um acompanhamento da evolução da estratégia da Unidade e do seu impacto na estratégia corporativa. Assim, ainda não houve um aproveitamento integral do modelo estabelecido no sentido da Alta Administração validar correções de rumo nas ações da Unidade com base nos resultados do mapa corporativo e da Unidade.

5.8.4 Etapa R4C: Revisão Anual

Já na revisão anual realizada por ocasião do ciclo de planejamento anual, houve uma grande utilização dos mapas estratégicos Corporativo e da Unidade e o acompanhamento dos projetos estabelecidos para o ano e seus impactos nos mapas. Houve uma reunião do Comitê de Negócios Brasil com a participação dos executivos das Unidades Industrial GR. O diretor do Negócio Brasil apresentou o mapa do Negócio e os resultados para o ano. O diretor da Unidade apresentou seu mapa estratégico e os resultados para o ano de todos os objetivos estratégicos. Foi dada ênfase aos objetivos priorizados para o ano e seus resultados. Foram apresentados também os resultados de todos os projetos vinculados aos objetivos estratégicos priorizados no ano.

Na avaliação anual, a maior parte dos objetivos financeiros da Unidade e do Negócio foram atendidas. Já os objetivos estratégicos das perspectivas de clientes, processos internos e de pessoas e aprendizado mostraram resultados não satisfatórios, o que indica, pela hipótese estratégica, que se nada for feito para melhorar estes resultados nos próximos anos, os resultados financeiros não serão mantidos no longo prazo. Isto orientou a escolha das prioridades estratégicas para o próximo ano.

O não alcance das metas de uma parte dos objetivos de processos e de pessoas e aprendizado foi analisado sob os seguintes aspectos:

- Correta execução do projeto vinculado ao objetivo;
- Escopo do projeto vinculado ao objetivo menor que o necessário ou ultrapassa o horizonte anual;
- Mudanças no ambiente externo à organização.

Esta análise também serviu como base para orientar a escolha dos objetivos estratégicos a serem trabalhados no próximo ano e a priorização dos projetos do Negócio e da Unidade Industrial.

É importante ressaltar que a avaliação da estratégia e a priorização do Negócio Brasil para o próximo ano foi feita também com base no resultado das outras Unidades que participaram desta reunião, que também tem seus mapas estratégicos, mas não foram retratadas por este estudo. Assim, não há uma correlação total entre os resultados obtidos pela Unidade GR e as prioridades do Negócio para o próximo ano.

Não foi realizada nenhuma revisão nos objetivos estratégicos ou nos indicadores do Negócio e da Unidade, até mesmo porque este é o primeiro ciclo de aplicação do modelo e o processo de análise da estratégia ainda não está suficientemente maduro na organização.

Foram observados os seguintes pontos sobre a revisão anual:

- Envolvimento de todos os executivos do Negócio e dos executivos da Unidade na discussão da estratégia;
- Visão do impacto da estratégia da Unidade e de seus resultados na estratégia do Negócio Brasil;
- A comunicação entre os executivos na reunião foi extremamente facilitada pelo uso dos mapas;
- A discussão ainda foi mais aprofundada no objetivo estratégico isoladamente do que nas relações de causa-e-efeito mostradas no mapa. Ou seja, ainda houve um foco maior no diagnóstico do alcance ou não das metas do que na discussão da estratégia propriamente dita;
- Apesar de não serem atingidos plenamente os objetivos de processos e aprendizado e crescimento, os executivos tiveram a sensação de “dever cumprido” pelo sucesso com os indicadores financeiros, o que mostra que ainda há um trabalho de aprendizado organizacional na visão de longo prazo e no aprofundamento da discussão da estratégia.

5.9 Considerações gerais

A empresa onde foi aplicado o modelo proposto neste trabalho já possuía alguns elementos que contribuíam para a gestão da estratégia. Com a aplicação do modelo houve um desenvolvimento da organização em relação aos cinco princípios da organização orientada à estratégia(KAPLAN e NORTON, 2000a), que é detalhado abaixo e mostrado no radar da figura 41.

A seguir descreve-se a situação dos cinco princípios antes e após a aplicação do modelo.

Antes da aplicação do modelo:

- Tradução da estratégia em termos operacionais: havia objetivos estratégicos (diretrizes), mas não havia uma relação clara entre eles, o mesmo refletindo-

horizonte anual, não permitindo às equipes e aos próprios executivos terem uma visibilidade maior do longo prazo;

- A estratégia já era desdobrada para as equipes em uma sistemática coincidente à proposta no modelo deste trabalho. Assim, já havia uma comunicação de forma estruturada das atividades de cada indivíduo que estão relacionadas com a execução dos projetos priorizados no ano e a negociação das metas e ações das equipes;
- Não foi avaliada a questão do vínculo à remuneração, pois o modelo proposto neste estudo não contempla tal questão.
- Converter a estratégia em processo contínuo:
 - Os fóruns para discussão da estratégia pelos executivos estavam orientados para o diagnóstico do cumprimento dos planos de ação anuais e não propriamente para a discussão da estratégia;
 - Não foi avaliada a questão do vínculo ao processo orçamentário, pois o modelo proposto neste estudo não contempla tal questão.
- Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva:
 - A mobilização dos executivos e que era transmitida à organização era para atingir o resultado no ano corrente;
 - Já existia uma estrutura e um sistema gerencial voltados para a execução da estratégia, porém o que a liderança considerava como estratégia não tinha escopo de longo prazo;

Depois da aplicação do modelo:

- Tradução da estratégia em termos operacionais: o mapa estratégico proporcionou uma tradução mais clara e mais completa da estratégia e a distribuição em perspectivas proporcionou equilíbrio entre o conjunto e indicadores, metas e projetos;
- Alinhamento da organização à estratégia: favoreceu o alinhamento de longo prazo, através do desdobramento dos objetivos do mapa corporativo em objetivos da Unidade Industrial GR (objetivos herdados, objetivos traduzidos, objetivos próprios) deixando claro o papel da Unidade na execução da estratégia. A Unidade criou sua própria estratégia para apoiar a estratégia corporativa;
- Transformar a estratégia em tarefa de todos:

- A comunicação da estratégia foi alavancada pelo uso do mapa estratégico, tanto entre executivos como dos executivos para suas equipes. As discussões da estratégia entre o Negócio Brasil e a Unidade Industrial GR estão mais organizadas e integradas. Ainda há um potencial de melhoria que está no maior uso do mapa estratégico e comunicação das metas de longo prazo nas reuniões mensais das equipes para intensificar o foco na estratégia, apesar da priorização anual;
- No desdobramento para as equipes, houve o ganho em relação à melhor estruturação e maior coerência do que chega até estas equipes, ou seja, os objetivos e projetos priorizados têm maior consistência com a estratégia de longo prazo e estão integrados às demais Unidades da organização.
- Converter a estratégia em processo contínuo:
 - O uso do mapa estratégico nas reuniões favoreceu a visibilidade da alta administração em relação à estratégia. Porém, ainda há um potencial grande de utilização do modelo proposto para aperfeiçoar o *feedback* estratégico, proporcionado pela fase de revisão: as reuniões semestrais devem ser focadas na discussão da hipótese estratégica e não somente na revisão dos planos de ação, tendo inclusive uma periodicidade menor para garantir a dinâmica do processo; nas reuniões anuais é preciso melhorar a discussão da hipótese estratégica formulada no mapa a partir dos resultados do ano. Este processo de aprendizado é lento e já era esperado que não estivesse plenamente desenvolvido com apenas um ciclo de aplicação do modelo;
- Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva:
 - Ainda há uma grande mobilização da organização em relação aos resultados anuais, mas foi criada a consciência da necessidade de se olhar para o longo prazo. O entendimento do que vem a ser uma organização voltada para a estratégia ainda não é integral e uniformemente disseminado entre os líderes;
 - São necessários ajustes no sistema gerencial para que esteja plenamente voltado à estratégia de longo prazo, de modo que todas as decisões tomadas pelos líderes levem em conta o caminho traçado para levar a organização a atingir suas metas estratégicas.

Pode-se dizer que o modelo contribuiu para a implementação da estratégica organização com a utilização integrada do *balanced scorecard* e gerenciamento pelas diretrizes, proporcionando um desenvolvimento da empresa nos princípios da organização orientada à estratégia definidos por KAPLAN e NORTON (2000a). Ainda há um grande potencial a ser explorado pela organização em relação ao modelo aplicado, no sentido de aperfeiçoar as discussões estratégicas (revisão) e a orientação para o longo prazo, respeitando as prioridades anuais. Como o modelo implica em mudanças culturais na organização, além das adaptações nos sistemas gerenciais, é esperado que para um primeiro ciclo de aplicação ainda haja várias oportunidades de melhoria, de adaptação e de aprendizado com o uso do modelo.

6 CONCLUSÃO

6.1 Introdução

O presente trabalho pesquisou a implementação da estratégia utilizando de forma integrada o *balanced scorecard* e o gerenciamento pelas diretrizes. Inicialmente foi realizada uma revisão bibliográfica sobre os principais conceitos envolvidos no *balanced scorecard* e o gerenciamento pelas diretrizes. Foi, em seguida, feita uma análise e identificados pontos de complementaridade entre estes métodos para compor um modelo de implementação da estratégia com o seu uso integrado. Foi proposto o modelo de implementação da estratégia e aplicado em uma Operação de Negócio e uma Unidade Industrial de uma organização que atua no ramo da siderurgia.

A avaliação do *balanced scorecard* e do gerenciamento pelas diretrizes à luz dos elementos de comparação permitiu identificar pontos de complementaridade entre estes métodos, os quais podem ser utilizados de forma integrada para alavancar a implementação da estratégia nas organizações. Foi proposto um modelo composto de 3 fases, que abrange os níveis organizacionais corporativo, de unidades e de equipes, perfazendo um total de 16 etapas, além das revisões nos diversos níveis. Este modelo contém elementos do *balanced scorecard* e do gerenciamento pelas diretrizes e visa proporcionar à organização uma forma estruturada de implementação de sua estratégia;

O modelo proposto foi aplicado integralmente (todas as fases, níveis e etapas) em uma organização que atua no ramo siderúrgico. A aplicabilidade do modelo foi evidenciada nos resultados obtidos em cada etapa, comparando-se com os resultados esperados e na evolução da empresa em relação aos cinco princípios da organização orientada à estratégia.

6.2 Conclusão do trabalho

Este trabalho tratou de um assunto que constitui um desafio para as organizações: operacionalizar os planos estratégicos, ou seja, fazer com que um processo normalmente tratado de forma pontual pelos executivos, figurando em

reuniões anuais, torne-se um processo contínuo e que oriente as ações do dia-a-dia. A estratégia precisa ser entendida pelos executivos de forma clara e uniforme, para que estes possam orientar a sua comunicação para toda a organização, de modo que cada colaborador possa aproveitar os recursos organizacionais garantindo a competitividade da empresa no longo prazo.

Com a aplicação do modelo foi possível realizar uma tradução clara e completa da estratégia da corporação em objetivos (mapa), indicadores, metas e projetos. Isto favoreceu o alinhamento das diretrizes de longo prazo com a Unidade, através do desdobramento dos objetivos do mapa corporativo em objetivos da Unidade Industrial GR (objetivos herdados, objetivos traduzidos, objetivos próprios) deixando claro o papel desta na execução da estratégia. A Unidade criou sua própria estratégia para apoiar a estratégia corporativa.

A comunicação da estratégia entre executivos e destes com suas equipes bem como as discussões de acompanhamento da estratégia foram organizadas e integradas pelo uso do mapa estratégico.

A estratégia é desdobrada para as equipes de forma consistente com a estratégia de longo prazo, porém com foco anual, orientando os esforços da organização para o alcance gradual das metas estratégicas.

Por fim, o gerenciamento da estratégia adquiriu um aspecto dinâmico e contínuo na organização. O uso do mapa nas reuniões estratégicas favoreceu a visibilidade da alta administração em relação à estratégia. Porém, ainda há um potencial grande de utilização do modelo proposto para aperfeiçoar a discussão estratégica. Este processo de aprendizado é lento e já era esperado que não estivesse plenamente desenvolvido com apenas um ciclo de aplicação do modelo.

A partir dos resultados obtidos com a aplicação do modelo proposto neste trabalho, conclui-se que este propicia a implementação da estratégia por meio dos seguintes pontos:

- Garantia do entendimento único da estratégia através do uso do mapa estratégico, de indicadores, metas e projetos;
- Alinhamento da estratégia nos diversos níveis organizacionais;
- Busca do foco anual para melhor utilização de recursos, porém sem perder de vista as metas de longo prazo;
- Acompanhamento contínuo de toda a hipótese estratégica formulada;

- Motivação das equipes a se orientarem à estratégia através de intensa comunicação, desdobramento e negociação de metas e ações.

O uso integrado do *balanced scorecard* e do gerenciamento pelas diretrizes auxilia a organização a alavancar estes pontos.

Além disto, é importante destacar que a organização onde foi aplicado o modelo já possuía uma cultura de mais de dez anos voltada para a qualidade e que o desdobramento de diretrizes já era um sistema amplamente difundido na mesma, o que facilitou a execução das etapas propostas.

Ressalta-se que o modelo envolve um aprendizado organizacional que demanda um exercício contínuo da fase de revisão, para que se aproveitem plenamente as suas potencialidades, o que ainda não foi atingido em sua totalidade na organização estudada.

Foram observados alguns pontos de dificuldade na aplicação do modelo, quais sejam:

- Resistência por parte dos executivos em implementarem uma nova forma de gerenciamento voltada para a estratégia, visto que estes já se sentiam satisfeitos com o sistema anteriormente vigente. Para tanto, foram realizadas uma série de palestras de sensibilização, contando, inclusive, com a participação de executivos de outras empresas expondo suas próprias experiências com o *balanced scorecard* e com a gestão orientada para a estratégia;
- Muitos indicadores estratégicos propostos, especialmente para o nível corporativo, ainda não eram disponíveis na organização e foram estabelecidos planos de ação para gerar estes indicadores, com seu detalhamento de fórmula, frequência, responsabilidade e forma de coleta dos dados;
- Apesar de já existir um desdobramento de diretrizes estratégicas na organização, houve resistência na divulgação dos mapas estratégicos, pois entendeu-se que através deles há uma explicitação maior do direcionamento estratégico da empresa. Assim, a divulgação dos mapas para as equipes ocorreu sob forma de apresentação feita pelos diretores;

- A empresa não tem uma cultura voltada à priorização de projetos, sendo uma barreira para escolha do foco estratégico anual. Houve dificuldade em se rejeitar ou abandonar projetos não relacionados a objetivos estratégicos.

Por fim, conclui-se que a implementação da estratégia pode ser gerenciada com a utilização do modelo proposto, que integra dois sistemas: o *balanced scorecard* e o gerenciamento pelas diretrizes. Porém, a repetibilidade do modelo para aplicação em outras empresas somente é viabilizada mediante as seguintes premissas: a visão, missão e o plano estratégico da empresa devem estar estabelecidos; a empresa deve possuir uma gestão voltada para a qualidade (TQM), pois a prática no uso das ferramentas da qualidade auxilia na aplicação do desdobramento das diretrizes; a empresa precisa ter o seu gerenciamento da rotina do dia-a-dia consolidado, seus processos conhecidos e mapeados, especialmente para aplicação das etapas provenientes do gerenciamento pelas diretrizes; formação de uma equipe de desenvolvimento e preparação desta através de treinamentos nos conceitos do *balanced scorecard* e do gerenciamento pelas diretrizes; gerenciamento de projetos bem consolidado na organização facilita a coordenação e identificação de sinergias dos planos de ação.

6.3 Trabalhos futuros

Como sugestão para trabalhos futuros, pode-se tomar como base os resultados obtidos com este trabalho em relação aos cinco princípios da organização orientada à estratégia (KAPLAN e NORTON, 2000a) e expandir o modelo de modo a cobrir aspectos não abordados nesta pesquisa: vínculo dos objetivos estratégicos e suas metas à remuneração, e integração entre o planejamento estratégico e o processo orçamentário.

Pode ser gerado um modelo mais completo, contemplando de forma mais detalhada a integração da implementação da estratégia com o gerenciamento da rotina do dia-a-dia e também a utilização dos seis sigma como método que orienta o ciclo de melhorias.

O modelo proposto carece, ainda, de um maior detalhamento da parte documental envolvida em sua aplicação, bem como das questões culturais a serem trabalhadas para sua viabilização.

Podem também ser estudadas outras formas de complementaridade do *balanced scorecard* e do gerenciamento pelas diretrizes para criação de um outro modelo de implementação da estratégia. Podem também ser estudados outros sistemas distintos para formar este modelo.

Uma outra sugestão é o estudo aprofundado da fase de revisão, que constitui o cerne de como deixar o sistema de implementação da estratégia vivo na organização. Quais os elementos que poderiam ser incorporados para facilitar a dinâmica de reuniões entre executivos e suas equipes em relação ao acompanhamento da estratégia, incluindo apoio da tecnologia de informação.

Pode ser avaliada a aplicação deste modelo em uma estrutura organizacional completa, ou seja, a corporação, todas suas Unidades (unidades de negócio e de apoio) e suas equipes para verificar o gerenciamento integrado de toda a estrutura voltada para a estratégia.

REFERÊNCIAS

AKAO, Y. **Desdobramento das diretrizes para o sucesso do TQM**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

BALANCED SCORECARD COLLABORATIVE. **Building the balanced scorecard: curso de capacitação na construção e implementação do balanced scorecard**. Manual do Participante. São Paulo: Symnetics Business Transformation, 2001.

BALANCED SCORECARD COLLABORATIVE. **Curso de capacitação na implementação do balanced scorecard**. Manual do Participante. São Paulo: Symnetics Business Transformation, 2002.

BALANCED SCORECARD COLLABORATIVE. **BSC gets top satisfaction rates in FEI performance measurement survey**, Nov 23, 2001. Financial Executives International Research Foundation (FEI). Disponível em <<http://www.bscol.com>>. Acesso em 6 jul. 02.

BALANCED SCORECARD COLLABORATIVE. **Building and Realigning the Balanced Scorecard: Research Survey 2001**. Disponível em <<http://www.bscol.com>>. Acesso em 6 jul. 02.

BONTIS, N. *et al.* A knowledge toolbox: a review of the tools available to measure and manage intangible resources. **European Management Journal**. v.14, n.4, p.391-402, ago 1999.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento pelas diretrizes**. 2. ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1996.

CORDEIRO, Nadir Radoll. **Construção de um modelo de gerenciamento de processos para organizações prestadoras de serviços utilizando o balanced scorecard e o marketing de relacionamentos**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

COWLEY, M.; DOMB, E. **Beyond strategic vision: effective corporate action with hoshin planning**. Newton: Butterworth-Heinemann, 1997.

DRUCKER, P. **Administrando para obter resultados**. São Paulo: Pioneira, 1998.

DRUCKER, Pr. As informações de que os executivos realmente precisam. In: **Harvard Business Review**. Medindo o desempenho empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p. 9-30.

ECCLES, R. G. Manifesto da mensuração de desempenho. In: **Harvard Business Review**. Medindo o desempenho empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p. 31-49.

FIATES, G. G. S. **A utilização do QFD como suporte a implementação do TQC em empresas do setor de serviços**. 1995. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

FPNQ – Fundação para o prêmio nacional da qualidade. Planejamento do sistema de medição do desempenho global – Relatório do comitê temático. 2001

GRAHAN, A. K. Challenge your balanced scorecard. **Credit Union Executive Journal**, Madison, v.41, n.3, p. 22-27, mai./jun. 2001.

GUIMARÃES, M. V. P. **Visão integrada de um modelo de gestão empresarial e aplicação prática do gerenciamento pelas diretrizes**. 1996. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

HUNGER, David J.; WHEELEN, Thomas L. **Gestão estratégica: princípios e prática**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002. 2^a ed.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The balanced scorecard: measures that drive performance. **Harvard Business Review**, Boston, jan-fev 1992.

_____. **A estratégia em ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000a.

_____. Having trouble with your strategy? Then map it. **Harvard Business Review**. Set – out 2000b , p.167-176.

_____. Balanced Scorecard – Colocando em funcionamento o balanced scorecard. In: **Harvard Business Review**. **Medindo o desempenho empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 2000c. p. 167-168.

KATO, J. M. **Estratégia competitiva e avaliação de desempenho aplicados a uma empresa de previdência privada aberta no Brasil**. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

LAWRENCE, Robin. **BSC and Hoshin kanri**. Lincoln: Balanced Scorecard Collaborative, Inc., dezembro 2002. Baseado em documento original de 1998 de autoria de Matt Tice e extraído dos arquivos da Balanced Scorecard Collaborative em 03-12-2002.

LEE, S. F.; KO, A. S. O. Building balanced scorecard with SWOT analysis and implementing “Sun Tzu’s the art of business management strategies” on QFD methodology. **Managerial Auditing Journal**. Bradford. v. 15, n.1/2, p. 68, 2000.

MARTINS, R. A.; COSTA NETO, P. L. de O. Indicadores de desempenho para a gestão pela qualidade total: uma proposta de sistematização. **Gestão & Produção**. v.5, n.3, p.298-311, dez.1998.

MELUM, M. M.; COLLETT, C. **Breakthrough leadership: achieving organizational alignment through hoshin planning**. EUA: GOAL/QPC, 2000.

MENDES, D. P. **O balanced scorecard como instrumento de avaliação do nível de desempenho logístico em uma empresa de serviços**. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

MEYER, C. Como os indicadores adequados contribuem para a excelência das equipes. In: **Harvard Business Review. Medindo o desempenho empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p. 95-116.

MORIARTY, G. B. Features best suited to the balanced scorecard. **Financial Executive**. Morristown. v.17, n.6, p. 66-67.

MÜLLER, J. R. **Desenvolvimento de modelo de gestão aplicado à Universidade, tendo por base o balanced scorecard**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

NORTON, D. P. The corporate scorecard: making the whole greater than the sum of its parts. **Balanced Scorecard Report**. Boston: Harvard Business School Publishing, nov-dez 1999.

PESSOA, M. N. M. **Gestão das universidades federais brasileiras – um modelo fundamentado no balanced scorecard**. 2000. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

ROCHA, D. J. A. **Avaliação de uma instituição de ensino superior pelo balanced scorecard**. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

SILVA, R S; COSTA NETO, P. L. de O. Abordagem sistêmica do gerenciamento pelas diretrizes: conceituação e aplicação. **Gestão & Produção**. v.7, n.1, p.43-55, abril 2000.

SILVA, S. de C. **A utilização do método de desdobramento da função qualidade para a implementação do sistema balanced scorecard**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

TURRIONI, J. B.; COSTA NETO, P. L. de O. Gerenciamento pelas diretrizes e o gerenciamento por objetivos: uma análise comparativa. **Gestão & Produção**, v.2, n.3, p.331-338, dez.1995.

WATSON, G.. Da compreensão do hoshin kanri. In: AKAO, Y. **Desdobramento das diretrizes para o sucesso do TQM**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

WITCHER, Barry J.; BUTTERWORTH, Rosemary. Hoshin kanri: how Xerox manages. **Long Range Planning**. v.32, n.3, p. 323 – 332, 1999.

WITCHER, Barry J.; BUTTERWORTH, Rosemary. Hoshin kanri at Hewlett Packard. **Journal of General Management**. V.25, n.4, p. 70-85, Summer 2000.

WITCHER, Barry J.; BUTTERWORTH, Rosemary. Hoshin kanri: Policy management in Japanese Owned UK Subsidiaries. **Journal of Management Studies**. V.38, n.5, p. 651 – 674, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Descrição dos elementos de comparação

A seguir são descritos os elementos de para análise do balanced scorecard e do gerenciamento pelas diretrizes escolhidos pela pesquisadora e apresentados no capítulo 3, quadro 2.

O conjunto de elementos compreende:

1. Arquitetura do sistema de medição de desempenho
2. Abordagem da estratégia pelo sistema de medição
3. Alinhamento do sistema de medição com a rotina
4. Processo de desdobramento
5. Abordagem quanto aos “stakeholders”
6. Abordagem quanto aos processos internos
7. Papel da gerência
8. Aprendizado organizacional

A seguir descreve-se cada um destes elementos:

1. Arquitetura do sistema de desempenho

Foi escolhida a abordagem do relatório do comitê temático da FPNQ (2002) que considera que a arquitetura de sistemas de medição de desempenho pode ser avaliada quanto aos seguintes critérios:

- Níveis do sistema de medição: existem três níveis básicos de hierarquia para os indicadores organizacionais: estratégico, gerencial, operacional. Os métodos em questão serão analisados conforme a abrangência e foco nestes níveis;
- Divisão dos indicadores em categorias, perspectivas ou dimensões do negócio, como por exemplo, financeira, qualidade, inovação, clientes, responsabilidade social;
- Utilização de indicadores de resultado e de tendência: uso de indicadores *lead*, item de verificação ou direcionadores e indicadores *lag*, *outcome*, item de controle ou resultantes.

2. Abordagem da estratégia pelo sistema de medição

Os seguintes aspectos serão analisados quanto a esta variável de comparação:

- Construção da estratégia: será avaliado se o método propõe-se a construir a estratégia, em um processo de planejamento da estratégia da empresa, ou se parte do pressuposto que a estratégia já está definida.
- Posicionamento da estratégia pelo sistema de medição analisado: como a estratégia é considerada pelo balanced scorecard e pelo gerenciamento pelas diretrizes. A estratégia pode ocupar uma posição central, servindo como um condutor mestre dos processos gerenciais e sofrendo constante avaliação e validação, ou pode ser relegada como uma questão pontualmente tratada em reuniões anuais de planejamento, permanecendo, por exemplo, o orçamento como centro das decisões. Assim, os sistemas de medição de desempenho ou em um aspecto mais amplo os sistemas de gestão refletem esta abordagem da empresa com relação à estratégia.
- Capacidade do sistema em atuar na validação da estratégia, identificando possíveis “gaps” ou falhas na consistência do planejamento: KAPLAN e NORTON (2000) consideram a estratégia como uma hipótese a ser testada. Será avaliada a capacidade do BSC e do gerenciamento pelas diretrizes em servir como mecanismo de avaliação da estratégia ou de detecção de inconsistências no plano traçado para a organização.
- Estratégias contrastantes: como os sistemas se comportam em relação à existência de estratégias contrastantes na organização. PORTER (1986) descreve as estratégias genéricas de liderança no custo total, diferenciação e enfoque e considera pouco possível que as empresas possam seguir mais de uma destas com sucesso. O BSC e o gerenciamento pelas diretrizes serão analisados quanto ao seu poder de estabelecer um equilíbrio entre a estratégia escolhida e os processos que participam ou concorrem com esta estratégia, deixando suficientemente claro o caminho principal escolhido e a necessidade de manter sob controle outros aspectos fundamentais do negócio.
- Horizonte de planejamento: como os sistemas se comportam para o planejamento de curto e longo prazo.

3. Alinhamento com a rotina

Dado que o BSC e o GPD consideram a estratégia de algum modo em sua abordagem, é importante verificar como tratam o alinhamento da rotina com as decisões decorrentes da avaliação do desempenho empresarial voltada à estratégia. Toda organização possui processos estabelecidos e projetos voltados à melhoria incremental destes processos. Os sistemas de medição promovem análises no andamento da estratégia organizacional que podem gerar ações de amplo impacto. Estas ações podem estar em conflito de compartilhamento de recursos com os projetos de rotina. Deve ser avaliado como o balanced scorecard e o gerenciamento pelas diretrizes orientam as decisões em relação ao que se propõem estrategicamente e como isto é absorvido na rotina da empresa.

4. Processo de desdobramento

Os sistemas sob análise podem ser desdobrados através dos níveis hierárquicos ou unidades gerenciais das empresas de modo que a estratégia seja disseminada por toda a organização. Este processo pode ocorrer de diversos modos, seja através do desdobramento de objetivos estratégicos, seja pelo desdobramento de metas, de indicadores ou de medidas estratégicas. Como o sistema garante este alinhamento entre todos os desdobramentos também é um aspecto a ser analisado.

O estabelecimento das metas é uma das partes mais importantes do processo de desdobramento. Existe um grande interesse e ansiedade dos gerentes, supervisores e demais funcionários pela informação de qual o nível de esforço necessário para se cumprir a estratégia da organização. Este aspecto é demonstrado pelas metas, ou seja, qual o salto que cada unidade ou até mesmo pessoa precisa dar para que os objetivos globais da empresa sejam atingidos. O modo como este processo é conduzido no balanced scorecard e no gerenciamento pelas diretrizes é de suma importância para o sucesso destes métodos, pois envolvem questões como o nível de participação dos envolvidos para que haja um verdadeiro comprometimento com o processo.

Será avaliado até que ponto os métodos entram em detalhes sobre as ações a serem executadas para que a estratégia seja colocada em prática. O detalhamento proposto pelo BSC e pelo gerenciamento pelas diretrizes para cada nível de desdobramento. É analisado se os métodos têm foco no “como” executar a

estratégia, para que esta seja entendida e para que os sistemas sirvam como mecanismos facilitadores da implementação das ações.

5. Abordagem quanto aos *stakeholders*

Será avaliada a abordagem dos sistemas quanto aos acionistas, clientes, fornecedores, comunidade e pessoas ou empregados.

- Abordagem quanto aos acionistas

Normalmente as perspectivas ou dimensões dos sistemas de medição de desempenho referentes aos acionistas estão fortemente sustentadas por indicadores financeiros. A avaliação quanto a esta variável de comparação é como o *balanced scorecard* e o gerenciamento pelas diretrizes consideram as necessidades dos acionistas. Os acionistas tinham um peso quase que preponderante nos antigos sistemas baseados exclusivamente em resultados contábeis. Como o BSC e o GPD são metodologias que surgiram com o propósito de ampliar o escopo de análise de desempenho para aspectos além do financeiro, será analisado como foram posicionados os acionistas com a introdução de novos atores importantes no ambiente organizacional.

- Abordagem quanto aos clientes

Com o movimento da qualidade, o cliente passou a ocupar um lugar de destaque nas organizações. Surgiram alguns processos, inicialmente na figura da inspeção e avaliação estatística até os serviços de atendimento ao cliente e pós-venda, que tinham como objetivo a satisfação das necessidades dos clientes. O sucesso nos mercados escolhidos para atuação pela organização dependiam da aprovação dos clientes, sem a qual os resultados financeiros sempre tão almejados ficariam comprometidos. A partir de então os sistemas de medição de desempenho consideram esta dimensão cliente como objeto de sua metodologia.

- Abordagem quanto aos fornecedores e comunidade

PORTER (1986) considera o poder de negociação dos fornecedores como uma das forças que direcionam a concorrência na indústria. Com os avanços na logística, considerando-se o *supply chain* e não apenas os processos de suprimento internos à organização, torna-se necessário a adoção de instrumentos que monitorem os relacionamentos da empresa com seus fornecedores, para obter vantagens competitivas para todos os componentes da cadeia logística. Assim, será analisado abordagem do BSC e do gerenciamento pelas diretrizes quanto a esta variável.

A imagem que a comunidade tem sobre uma organização pode exercer influência sobre o sucesso de sua estratégia e deve ser um aspecto considerado pela gerência. Fatores como respeito ao meio ambiente, postura de responsabilidade social ocupam espaço cada vez maior nas discussões estratégicas e devem ser acompanhadas paralelamente aos demais aspectos que compõem a estratégia empresarial. O BSC e o gerenciamento pelas diretrizes não foram desenhados exclusivamente para este fim, mas é analisado se estes métodos permitem ou já consideram estas questões em sua proposta.

- Abordagem quanto às pessoas ou empregados

As pessoas estão ocupando cada vez mais a posição de principal ativo das organizações. A formação e retenção das competências, a satisfação que os funcionários têm em fazer parte da organização devido as condições de clima organizacional e infra estrutura que lhes são propiciadas e principalmente através das informações a que têm acesso e aos processos dos quais participam são questões a serem consideradas pelas metodologias do BSC e GPD.

6. Abordagem quanto aos processos internos

Os sistemas de medição de desempenho empresarial podem considerar de diferentes maneiras os processos internos organizacionais, alinhando-os de maneira mais ou menos clara aos resultados estratégicos desejados. Os sistemas podem alavancar o uso dos processos para a execução da estratégia.

7. Papel da gerência

Para esta variável de comparação será considerado o quanto os métodos exigem de esforço e participação da gerência para que o balanced scorecard e o gerenciamento pelas diretrizes produzam os resultados teoricamente propostos. Normalmente a alta direção considera seu trabalho terminado em um estágio muito preliminar o que dificulta a disseminação de suas premissas para toda a organização e torna-se um empecilho para a realização da estratégia ou dos objetivos gerenciais.

8. Aprendizado organizacional

Os processos de implementação e execução do balanced scorecard e gerenciamento pelas diretrizes podem contribuir para o aprendizado organizacional. A avaliação proposta é se os métodos reforçam os questionamentos sobre a estratégia e processos organizacionais, se eles promovem uma avaliação contínua dos resultados de modo a proporcionar uma real evolução dos gerentes e demais

funcionários no conhecimento dos parâmetros que influenciam sua empresa, dando-lhes condições de atuar de uma maneira robusta e efetiva no tratamento dos problemas que impedem o alcance das metas propostas para a realização da visão da organização.

APÊNDICE B – Matriz de correlação objetivos x projetos do Negócio Brasil.

| Objetivos Estratégicos \ Projetos Estratégicos | Sistema de Segurança do Trabalho | Metodologia Seis Sigma | Estabilização de Processos | Lançamento de novos produtos | Manutenção Integrada | Programa da Qualidade | Sistema de Benchmarks | Sistema de Capacitação Industrial | Projeto Desenvolvimento de Líderes | Sistema de Gestão Ambiental | Otimização da Utilização da Capacidade Instalada | Automação do Acompanhamento de Produção | Atendimento diferenciado por segmento | Projeto Consultor do Cliente | Melhorias sobre Pesquisa com Colaboradores | Previsão de Vendas | Otimização de Prazos de Atendimento | Logística | Gestão por Células de Negócio | Sistema de Informações de Mercado | E-commerce | Gestão de Custos | Somatório dos Impactos | Impacto Médio por Projeto |
|---|----------------------------------|------------------------|----------------------------|------------------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------------------|------------------------------------|-----------------------------|--|---|---------------------------------------|------------------------------|--|--------------------|-------------------------------------|-----------|-------------------------------|-----------------------------------|------------|------------------|------------------------|---------------------------|
| Maximizar o resultado | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 22 | 1 |
| Crescer incrementalmente o Market Share | | | | | | | | | | | | | 1 | | | | | | | | 1 | | 2 | 1 |
| Reduzir custo total do produto posto no cliente | | 1 | 2 | | 1 | | 1 | | 1 | | | | | | | | | 1 | | | | 1 | 8 | 1,14 |
| Contribuir para o desenvolvimento das comunidades em que atua | 1 | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 2 | 1 |
| Qualidade diferenciada percebida e valorizada pelo cliente | | | 1 | | | | 1 | | | | | | 1 | 1 | | 1 | 1 | 1 | | 1 | 1 | | 9 | 1 |
| Desenvolver novos produtos | | | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | 1 |
| Fortalecer o Atendimento e relacionamento com o cliente | | | | | | | | | | | | | 2 | 2 | | | | | | 2 | 2 | | 8 | 2 |
| Otimizar a operação de atendimento | | | | | | | | | | | 1 | 1 | | | | 2 | 2 | 2 | 2 | | 2 | | 12 | 1,71 |
| Melhorar a eficiência de processos | | 2 | 2 | | 3 | | 1 | 1 | | | 2 | 1 | | | | | | | | | | | 12 | 1,71 |
| Manter conformidade com a legislação de meio ambiente | | | | | | | | | | 3 | | | | | | | | | | | | | 3 | 3 |
| Desenvolver competências | | | | | | | | 2 | 2 | | | | | 2 | | | | | 2 | | | | 8 | 2 |
| Orientar a empresa a resultados | | | | | | | | | 2 | | | | | | 3 | | | | 2 | | | | 7 | 2,33 |
| Garantir a Segurança no ambiente de trabalho | 3 | | | | | | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | 4 | 2 |
| (a) Score Total dos Projetos | 5 | 4 | 7 | 2 | 5 | 1 | 4 | 5 | 6 | 4 | 4 | 3 | 5 | 6 | 4 | 4 | 4 | 5 | 7 | 4 | 7 | 2 | | 98 |
| (b) Número de Objetivos Impactados | 3 | 3 | 5 | 2 | 3 | 1 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 2 | | 71 |
| (a) * (b) | 15 | 12 | 35 | 4 | 15 | 1 | 16 | 20 | 24 | 8 | 12 | 9 | 20 | 24 | 8 | 12 | 12 | 20 | 28 | 12 | 35 | 4 | | 346 |

- 3 Projeto tem impacto direto no objetivo e contém elementos suficientes para cobrir a lacuna entre o estado atual e a meta estabelecida.
- 2 Projeto tem impacto direto no objetivo, mas não contém todos os elementos para cobrir a lacuna entre o estado atual e a meta estabelecida.
- 1 Projeto tem uma pequena contribuição para o alcance do objetivo.

APÊNDICE C – Matriz de correlação objetivos x projetos – Unidade Industrial GR

| Objetivos Estratégicos | Projetos Estratégicos | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|-------------------------------|--------------------------------------|---|--|---|---|--|---------------------------------|--|---|--|---------------------------------|---------------------------------------|--|
| | Automação do Acompanhamento de Produção | Desenvolvimento de Lideranças | Sistema de Gerenciamento de Projetos | Otimização do Uso da Capacidade Instalada | Plano de Ação sobre Pesquisa dos Colaboradores | Auto-gerenciamento das células operacionais | Projetos para reduzir reclamações de clientes por qualidade nas UIs | Gerenciamento para desenvolvimento de novos produtos | Comercialização de sub-produtos | Projetos para reduzir produtos não conformes nas UIs | Projetos para reduzir Perdas de Matéria-Prima nas UIs | Projetos para aumentar a eficiência energética nas UIs | Comercialização de sub produtos | Projetos das UIs junto as comunidades | Projetos para fortalecer Assistência Técnica nas UIs |
| Maximizar o Resultado do Negócio | | | | | | | | | | | | | | | |
| Contribuir o crescimento incremental do Negócio | | | | | | | | | | | | | | | |
| Reduzir custos | | | | | | | | | | | | | | | |
| Obter Produto e Atendimento diferenciados, percebidos e valorizados pelo cliente | | | | | | | | | | | | | | | |
| Contribuir para o desenvolvimento das comunidades em que atua | | | | | | | | | | | | | | | |
| Dominar e estabilizar os processos produtivos e de manutenção | | | | | | | | | | | | | | | |
| Reduzir perdas | | | | | | | | | | | | | | | |
| Garantir a qualidade dos produtos | | | | | | | | | | | | | | | |
| Aumentar a disponibilidade dos equipamentos | | | | | | | | | | | | | | | |
| Garantir o atendimento da demanda planejada | | | | | | | | | | | | | | | |
| Melhorar a eficácia dos investimentos | | | | | | | | | | | | | | | |
| Manter conformidade com a legislação ambiental | | | | | | | | | | | | | | | |
| Fortalecer relacionamento com cliente por meio de assistência técnica | | | | | | | | | | | | | | | |
| Contribuir para o desenvolvimento de novos produtos | | | | | | | | | | | | | | | |
| Desenvolver a cultura de acidente zero | | | | | | | | | | | | | | | |
| Obter autogestão nas células operacionais | | | | | | | | | | | | | | | |
| Desenvolver líderes | | | | | | | | | | | | | | | |
| Orientar equipes para resultados | | | | | | | | | | | | | | | |

Correlação direta dos projetos com os objetivos de Processos Internos e Pessoas e Aprendizado
 Reflexo das correlações entre Objetivos e Projetos nas Perspectivas Financeira e de Clientes

APÊNDICE D – Priorização dos projetos do Negócio Brasil

| Projetos | Importância Estratégica | Tempo de Implementação | Tempo de Implementação em Meses | Prioridade | Responsabilidade |
|--|-------------------------|------------------------|---------------------------------|------------|--------------------|
| Estabilização de Processos | 7 | 10.00% | 6 | 699 | Unidade Industrial |
| Gestão por Células de Negócio | 7 | 20.00% | 12 | 699 | Negócio Brasil |
| E-commerce | 7 | 30.00% | 18 | 698 | Comercial |
| Projeto Consultor do Cliente | 6 | 10.00% | 6 | 599 | Comercial |
| Projeto Desenvolvimento de Líderes | 6 | 20.00% | 12 | 599 | Unidade Industrial |
| Atendimento diferenciado por segmento | 5 | 20.00% | 12 | 499 | Comercial |
| Logística | 5 | 11.67% | 7 | 499 | Unidade de Serviço |
| Sistema de Capacitação Industrial | 5 | 55.00% | 33 | 497 | Unidade Industrial |
| Sistema de Segurança do Trabalho | 5 | 88.33% | 53 | 496 | Unidade Industrial |
| Manutenção Integrada | 5 | 60.00% | 36 | 497 | Unidade Industrial |
| Previsão de Vendas | 4 | 13.33% | 8 | 399 | Comercial |
| Otimização de Prazos de Atendimento | 4 | 46.67% | 28 | 398 | Comercial |
| Sistema de Gestão Ambiental | 4 | 13.33% | 8 | 399 | Unidade Industrial |
| Otimização da Utilização da Capacidade Instalada | 4 | 20.00% | 12 | 399 | Unidade Industrial |
| Sistema de Benchmarks | 4 | 20.00% | 12 | 399 | Negócio Brasil |
| Melhorias sobre Pesquisa com Colaboradores | 4 | 25.00% | 15 | 399 | Unidade Industrial |
| Sistema de Informações de Mercado | 4 | 33.33% | 20 | 399 | Comercial |
| Metodologia Seis Sigma | 4 | 40.00% | 24 | 398 | Unidade Industrial |
| Automação do Acompanhamento de Produção | 3 | 26.67% | 16 | 299 | Comercial |
| Gestão de Custos | 2 | 6.67% | 4 | 200 | Unidade Industrial |
| Lançamento de novos produtos | 2 | 13.33% | 8 | 200 | Comercial |
| Programa da Qualidade | 1 | 100.00% | 60 | 99 | Unidade Industrial |