

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

Dalton Penedo Sardenberg

**INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DE  
SISTEMAS DE GESTÃO  
ESTRATÉGICA COM BASE NO  
*BALANCED SCORECARD***

Dissertação de Mestrado

Florianópolis  
2003

Dalton Penedo Sardenberg

**INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DE  
SISTEMAS DE GESTÃO  
ESTRATÉGICA COM BASE NO  
*BALANCED SCORECARD***

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

Orientador: Prof. Pedro Felipe de Abreu, Ph.D.

Florianópolis  
2003

### Ficha Catalográfica

S344i SARDENBERG, Dalton Penedo  
Instrumento de avaliação de sistemas de gestão estratégica com base no *balanced scorecard*. Florianópolis: UFSC, 2003.  
xiv, 204 p.

Orientador: Prof. Pedro Felipe de Abreu, Ph.D.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção.

1. Gestão Estratégica. 2. *Balanced Scorecard*. 3. Instrumento de Avaliação.  
I. Universidade Federal de Santa Catarina. II. Sardenberg, Dalton Penedo. III. Título.

CDU: 658.012.2

Dalton Penedo Sardenberg

**INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DE SISTEMAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA COM  
BASE NO *BALANCED SCORECARD***

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

Florianópolis, 13 de junho de 2003.

---

Prof. Édson Pacheco Paladini, Dr.  
Coordenador do Programa

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Pedro Felipe de Abreu, Ph.D.  
Orientador

---

Prof. Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.

---

Prof. Emílio Araújo Menezes, Dr.

*Aos meus pais que me deram a vida, à minha esposa que me permitiu gerar uma nova vida e ao meu filho que expandiu meu entendimento sobre o valor da vida.*

## **Agradecimentos**

A Professor Pedro Felipe de Abreu, Ph.D. pela orientação e incentivo no desenvolvimento deste trabalho.

Aos Professores do Curso de Pós-Graduação que, pelo compartilhamento de seus conhecimentos e experiências nos levaram a repensar as práticas gerenciais e a nos motivar na busca contínua da aprendizagem.

Ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, pela oportunidade de realização do mestrado.

À Fundação Dom Cabral, pelo apoio e acesso a todas as informações necessárias na elaboração desta dissertação.

Aos especialistas convidados a tomar parte deste projeto de pesquisa, pelo tempo investido e pelo nível das contribuições que foram decisivas para a formatação do instrumento de avaliação proposto.

Aos meus amigos de mestrado que generosamente compartilharam seus conhecimentos.

A Gabriel Braga, pelo auxílio na pesquisa bibliográfica.

A Luciana Ferreira que gentilmente colaborou na revisão do texto.

Aos meus pais, Carlos Paiva Sardenberg e Maria Nazareth Penedo Sardenberg, por todo apoio em todos os momentos da minha vida, pelo carinho e paciência.

A minha esposa Andréa e a meu filho Arthur, pela alegria da convivência e pelo incentivo ao aperfeiçoamento contínuo.

E a todos aqueles que, de maneira direta ou indireta, contribuíram para a realização deste trabalho.

“As idéias e as estratégias são importantes,  
mas o verdadeiro desafio é a sua execução”.

Percy Barnevik  
Presidente do Conselho da  
Asea Brown Boveri

## RESUMO

SARDENBERG, Dalton Penedo. **Instrumento de avaliação de sistemas de gestão estratégica com base no *balanced scorecard***. 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2003.

Este trabalho foi conduzido com o objetivo de se elaborar um instrumento que permita às empresas verificarem a existência e a eficiência de elementos considerados fundamentais em seus sistemas de gestão, nas etapas de formulação, implementação e controle estratégicos. O *balanced scorecard* foi utilizado como a base de referência para a identificação de tais elementos. Foram convidados a colaborar na formatação do instrumento especialistas no tema, ouvidos por meio de um painel virtual promovido dentro da metodologia de pesquisa qualitativa denominada Técnica Delphi. O instrumento, uma vez finalizado, foi aplicado de forma prática em um conjunto de empresas tendo demonstrado ser efetivo. A sua utilização, por consequência, possibilita às organizações entrarem em consenso sobre quais são os seus pontos fortes e quais as oportunidades de melhoria em seus sistemas de planejamento e controle do desempenho empresarial.

**Palavras-chave:** Gestão Estratégica; *Balanced Scorecard*; Instrumento de Avaliação; Técnica Delphi.



## **ABSTRACT**

SARDENBERG, Dalton Penedo. **Assessment Tool for Strategic Management Systems based on the Balanced Scorecard Approach**. 2003. Dissertation (Master in Production Engineering) – Graduate Program in Production Engineering, UFSC, Florianopolis, 2003.

This work was aimed at developing a tool to allow companies to identify elements deemed critical for their management systems and to assess their efficiency in strategic development, implementation and control stages. The balanced scorecard approach was used as a reference basis for the identification of such elements. The study employed a qualitative research methodology called Delphi Technique, a well-established technique of gathering and assessing opinions from a virtual panel of knowledgeable experts. Once developed, the tool was tested in a group of companies and proved efficient. Its use allows organizations to identify strengths and improvement opportunities for their planning and management control systems.

**Key- words:** Strategic Management; Balanced Scorecard; Assessment Tool; Delphi Technique.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO GERAL .....	15
1.1 Origem do trabalho .....	15
1.2 Objetivos.....	19
1.3 Limitações deste trabalho .....	19
1.4 Estrutura dos capítulos.....	20
2 REVISÃO DA LITERATURA E FUNDAMENTOS TEÓRICOS .....	21
2.1 Sistemas de Planejamento e Controle .....	21
2.2 Evolução histórica .....	25
2.2.1 Planejamento financeiro.....	26
2.2.2 Planejamento de longo prazo.....	28
2.2.3 Planejamento estratégico de negócios .....	29
2.2.4 Planejamento estratégico corporativo.....	35
2.2.5 Gestão estratégica.....	40
2.3 O BSC como uma ferramenta de gestão estratégica.....	43
2.4 Quesitos observáveis em um sistema de gestão estratégica.....	48
2.4.1 Tradução da visão .....	48
2.4.2 Formulação de estratégias.....	53
2.4.3 Desdobramento de objetivos.....	56
2.4.4 Indicadores de desempenho.....	60
2.4.5 Metas.....	65
2.4.6 Planos de ação.....	68
2.4.7 Liderança.....	73
2.4.8 Sistemas de informação e comunicação .....	78
2.4.9 Controle e avaliação .....	82
2.4.10 Aprendizagem estratégica .....	84
2.4.11 <i>Stakeholders</i> .....	87
2.4.12 Remuneração e reconhecimento .....	91
2.5 Considerações finais .....	95
3 METODODOLIA DE PESQUISA.....	96
3.1 A Técnica Delphi .....	97
3.1.1 Origem e definição .....	97
3.1.2 Principais características da Técnica Delphi.....	98
3.1.3 Vantagens da Técnica Delphi.....	99
3.1.4 Desvantagens da Técnica Delphi.....	101
3.2 Conceitualização sobre a operacionalização da Técnica Delphi .....	102
3.3 Aplicação da Técnica Delphi neste estudo .....	106
3.3.1 Elementos de base .....	106
3.3.2 Composição do painel Delphi .....	110
3.3.3 Rodadas do Delphi .....	111
3.3.4 Perfil dos painelistas .....	113

3.3.5 Agenda das rodadas .....	113
4 RESULTADOS .....	114
4.1 Resultados preliminares .....	114
4.2 Evolução dos quesitos .....	117
4.3 Modelo de avaliação .....	119
4.4 Definição de pesos .....	120
4.5 Formatação final do instrumento .....	123
4.6 Validação do instrumento .....	123
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	125
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	129
APÊNDICES .....	134

## Lista de figuras

FIGURA 1	Valor contábil dos ativos tangíveis e intangíveis em relação ao valor total de mercado das empresas.	p. 17
FIGURA 2	Taxa de utilização de ferramentas de gestão em empresas americanas	p. 18
FIGURA 3	Relação entre as funções planejamento e controle.	p. 23
FIGURA 4	O processo de controle estratégico	p. 24
FIGURA 5	Do planejamento financeiro à gestão estratégica	p. 26
FIGURA 6	Elementos fundamentais do planejamento estratégico de negócios	p. 30
FIGURA 7	Matriz de crescimento e de participação no mercado ( <i>Boston Consulting Group</i> )	p. 31
FIGURA 8	Matriz de atratividade do mercado e posição de negócios (GE-McKinsey)	p. 32
FIGURA 9	Estratégias genéricas da Matriz BCG	p. 33
FIGURA 10	Forças que dirigem a concorrência na indústria	p. 35
FIGURA 11	Estratégias deliberadas e emergentes	p. 37
FIGURA 12	O processo formal do planejamento estratégico corporativo	p. 38
FIGURA 13	Elementos básicos do processo de gestão estratégica	p. 40
FIGURA 14	Sistema de gestão estratégica	p. 42
FIGURA 15	Perspectivas do <i>balanced scorecard</i>	p. 43
FIGURA 16	Exemplo de mapa estratégico da Mobil NAM&R	p. 46
FIGURA 17	BSC como sistema de gestão estratégica	p. 47
FIGURA 18	O quadro da aprendizagem	p. 50
FIGURA 19	Tradução da visão em resultados almejados	p. 52
FIGURA 20	Conexões entre unidades de negócios e de apoio	p. 59
FIGURA 21	Classificação de indicadores de desempenho	p. 61
FIGURA 22	Modelo conceitual genérico de inter-relações	p. 62
FIGURA 23	Esquema geral da gestão estratégica	p. 68
FIGURA 24	Matriz de atribuição de responsabilidades por projeto	p. 70
FIGURA 25	Conexão da estratégia aos orçamentos	p. 73
FIGURA 26	Sistema de informações gerenciais	p. 79
FIGURA 27	O modelo de pensamento estratégico <i>RAVBA</i>	p. 85
FIGURA 28	Processo de <i>laço duplo</i>	p. 87
FIGURA 29	Processo de aplicação do Delphi	p. 105
FIGURA 30	Quadro com datas e prazos da pesquisa	p. 113
FIGURA 31	Quadro de aplicação prática para validação do instrumento	p. 123

## **Lista de tabelas**

Tabela 1	Pesos dos quesitos	p. 120
Tabela 2	Pesos dos subquesitos componentes do quesito 1	p. 120
Tabela 3	Pesos dos subquesitos componentes do quesito 2	p. 120
Tabela 4	Pesos dos subquesitos componentes do quesito 3	p. 121
Tabela 5	Pesos dos subquesitos componentes do quesito 4	p. 121
Tabela 6	Pesos dos subquesitos componentes do quesito 5	p. 121
Tabela 7	Pesos dos subquesitos componentes do quesito 6	p. 121
Tabela 8	Pesos dos subquesitos componentes do quesito 7	p. 122
Tabela 9	Pesos dos subquesitos componentes do quesito 8	p. 122
Tabela 10	Pesos dos subquesitos componentes do quesito 9	p. 122
Tabela 11	Pesos dos subquesitos componentes do quesito 10	p. 122
Tabela 12	Pesos dos subquesitos componentes do quesito 11	p. 123
Tabela 13	Pesos dos subquesitos componentes do quesito 12	p. 123

## Lista de abreviaturas, siglas e símbolos

### Siglas

ADL	Arthur D. Little, Inc.
BCG	Boston Consulting Group
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CTE	Centro de Tecnologia Empresarial
FDC	Fundação Dom Cabral
FPNQ	Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade
NAM&R	<i>North America Marketing &amp; Refining</i>
NGT	<i>Nominal Group Technique</i>
PCS	Plano de Cargos e Salários
TI	Tecnologia da Informação
TQC	<i>Total Quality Control</i>
UEN	Unidade Estratégica de Negócio
US	Unidade de Serviço

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Origem do trabalho

O acirramento da competitividade, efeito do aumento da eficiência/eficácia das organizações e por maior conscientização dos clientes de seu poder frente a seus fornecedores exigindo novos produtos a preços mais acessíveis, é hoje potencializado pela globalização que possibilita concorrentes internacionais atuarem em mercados anteriormente protegidos. Esse fenômeno tem levado a uma constante necessidade de aprimoramento do processo de gestão estratégica das empresas para que possam se manter como competidores nos segmentos de negócio escolhidos. Ao longo da história moderna da administração, teóricos, pesquisadores e gurus vêm propondo distintas abordagens e metodologias que sejam caminhos seguros na avaliação do ambiente externo e interno das organizações, como forma de provê-las de elementos poderosos para a definição de seus rumos estratégicos.

O desafio complementar é estabelecer uma sistemática de acompanhamento da efetividade das estratégias definidas e a coerência em sua implementação. Pesquisa conduzida pela Ernst & Young, em 1998 (*apud* KAPLAN e NORTON, 2001, p.11), junto a um conjunto de gestores, demonstrou a crença de que “a capacidade de executar a estratégia é mais importante do que a qualidade da estratégia em si”. A base desse novo entendimento, em detrimento da forte ênfase nas últimas décadas no processo de formulação estratégica, nos remete à pesquisa realizada por Kiechel<sup>1</sup> (*apud* KAPLAN e NORTON, 2001) e publicada pela revista norte-americana *Fortune*, em princípios da década de 80, cujos resultados apontavam que menos de 10% das estratégias formuladas eram de fato implementadas. Charan e Golvin<sup>2</sup> (*apud* KAPLAN e NORTON, 2001, p.11) em artigo publicado pela mesma revista *Fortune*, em 1999, sobre casos de fracasso de CEO's concluíram “que a ênfase na estratégia e na visão dava origem à crença enganosa de que a estratégia certa era a condição necessária e suficiente para o sucesso”. Os autores da publicação estimavam que em 70% das vezes o problema estava relacionado à qualidade da execução e não à qualidade da estratégia em si.

---

<sup>1</sup> KIECHEL, Walter. **Corporate strategists under fire**. Fortune, p.38, 27 dez. 1982.

<sup>2</sup> CHARAN, R; GOLVIN, G. **Why CEO's fail**. Fortune, 21 jun. 1999.

O fato é que os sistemas de controle tradicionais, que deveriam possibilitar aos gestores estabelecer uma sistemática de reorientação a partir do diagnóstico do alcance de metas, têm falhado ao não propiciar um processo adequado de aprendizagem estratégica. É consenso que a dificuldade se apresenta uma vez que esses sistemas trazem, como elementos centrais de avaliação, indicadores financeiros. Ainda que acoplados a indicadores usuais de produtividade operacional, os sistemas de mensuração com ênfase financeira não são suficientes para identificar quais as variáveis que irão de fato impulsionar o desempenho futuro das organizações. Esse pode ser um dado de real preocupação para os gestores das empresas brasileiras, uma vez que pesquisa conduzida pela Fundação Dom Cabral (SARDENBERG e SILVEIRA, 2001) confirma que 70% das principais empresas do País ainda se utilizam apenas de referenciais financeiros clássicos (retorno e caixa) e indicadores operacionais como principais instrumentos de mensuração de seu desempenho.

Kaplan e Norton (2001, p.35) expressam essa realidade afirmando que

as empresas estão abandonando os sistemas de gerenciamento do desempenho relacionados exclusivamente com os referenciais financeiros. Nas primeiras décadas do século XX, a *Dupont* e a *General Motors Corporation* desenvolveram o critério do retorno sobre o investimento como mecanismo de integração da empresa multidivisional. Em meados do século XX, as empresas multidivisionais usavam o orçamento como elemento central dos sistemas gerenciais. Na década de 1990, as empresas ampliavam o referencial financeiro para a adoção de critérios que melhor se correlacionavam com o valor para os acionistas, como os conceitos de valor econômico agregado (EVA) e gestão baseada no valor. Contudo, ainda hoje, os melhores referenciais não captam toda a dinâmica do desempenho no atual contexto competitivo baseado no conhecimento.

Os sistemas de contabilidade consolidados ao longo da era industrial tinham o objetivo de monitorar a alocação eficiente de capital financeiro e físico. A gestão poderia ser avaliada apenas pela geração de receitas e lucros a partir dos ativos tangíveis e de investimentos em estoques e no ativo imobilizado.

Entretanto, o advento da era da informação tornou obsoletas várias premissas adotadas pelas empresas na era industrial. O ambiente atual começou a exigir competências diferenciadas para garantir vantagens competitivas. Como afirmam Kaplan e Norton (2001), nessa nova era, a gestão passa a ser avaliada,



principalmente, pela exploração dos “ativos intangíveis da organização: relacionamentos com os clientes, produtos e serviços inovadores, tecnologia da informação e banco de dados, além de capacidades, habilidades e motivação dos empregados” (KAPLAN e NORTON, 2001, p.12), como se pode ver na figura 1.

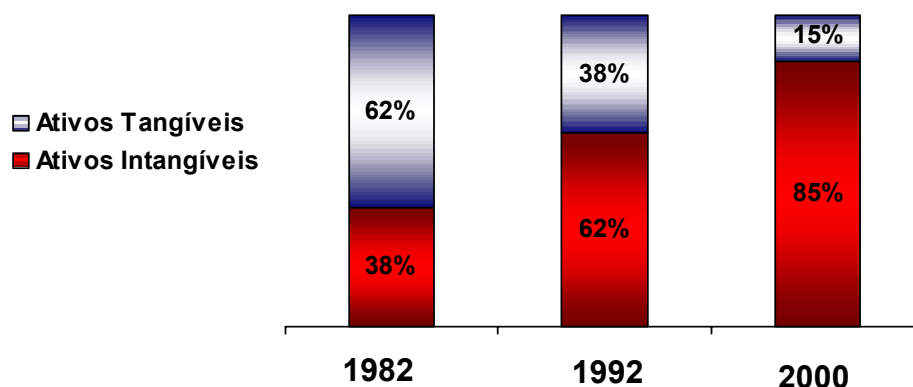


FIGURA 1 - Valor contábil dos ativos tangíveis e intangíveis em relação ao valor total de mercado das empresas

FONTE – Elaborada pelo autor da dissertação.

Partindo desse conceito, Kaplan e Norton (2001) propõem um modelo integrado de mensuração de desempenho em campos de resultado diferentes e complementares, identificado por *balanced scorecard* - BSC. O BSC é um sistema de gestão estratégica cujo diferencial principal é reconhecer que os indicadores econômico-financeiros, exclusivamente, não são suficientes para demonstrar as tendências do desenvolvimento de uma empresa. Tais indicadores não contemplam impulsores de rentabilidade no longo prazo. A estrutura do BSC contribui para que os executivos avaliem se suas decisões estratégicas estão de fato sendo implementadas por toda a empresa, por meio de um conjunto de indicadores vinculados aos objetivos estratégicos da organização. Tais indicadores são distribuídos, além do campo econômico-financeiro, pelas perspectivas de clientes, processos internos e aprendizagem e inovação.

O BSC tem sido foco crescente de atenção por empresas em todo o mundo e, em especial, nos Estados Unidos. A figura 2 apresenta dados de uma pesquisa conduzida pela *Bain & Company*, em 1999 (RIGBY, 2001), identificando o grau de utilização de diversas metodologias no universo de aproximadamente 12 mil empresas norte-americanas (amostra de 214). O BSC aparece sendo utilizado por 43,9% delas.

No Brasil, pesquisa ainda mais recente conduzida pela Fundação Dom Cabral (2002) indica a sua utilização por 57,1%, em uma amostra de 76 empresas dentre as Maiores e Melhores da Revista Exame de 2000. Tais números justificam a ênfase dada neste trabalho ao BSC, usado como modelo referencial na elaboração do instrumento proposto.

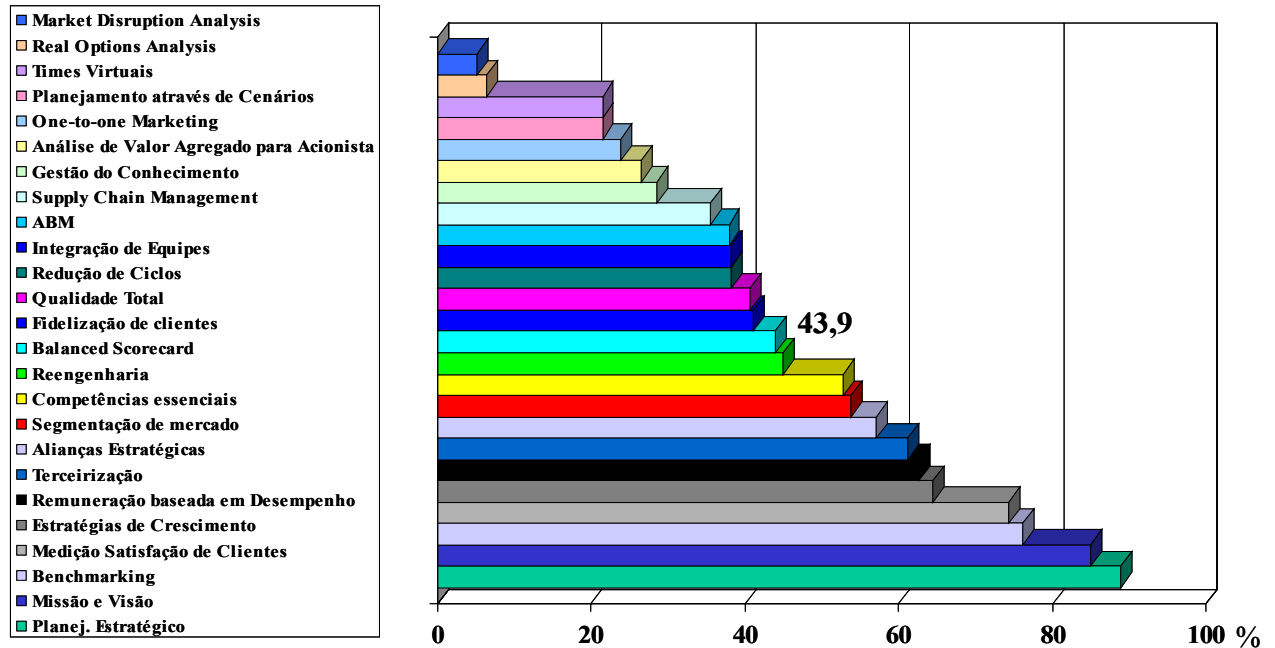


FIGURA 2 - Taxa de utilização de ferramentas de gestão em empresas americanas.

FONTE – Elaborada pelo autor da dissertação.

Richards (2001) aponta cinco razões possíveis para o fracasso de uma estratégia concebida:

- ela já nasce defeituosa ou má concebida, estando, assim, desde o princípio, condenada ao fracasso;
- fatores externos surgem e fogem ao controle gerencial, afetando-a;
- implementação demasiadamente demorada é atropelada por eventos e ela se torna obsoleta;
- a organização apresenta-se desalinhada e prejudica o seu desdobramento;
- os controles gerenciais não incluem o controle estratégico.

Levando em conta o fato de que os sistemas de gestão estratégica, dentre os quais o BSC se qualifica, são desenvolvidos com a finalidade de propiciar às organizações elementos que garantam a eficácia da estratégia, via melhoria de seus processos de formulação, implementação ou controle estratégicos, justifica-se o

desenvolvimento de um instrumento, objeto deste trabalho, que aponte a existência e a eficiência de cada um deles na busca dos resultados empresariais no longo prazo.

## 1.2 Objetivos

### Objetivo geral

O objetivo geral desta dissertação é elaborar um instrumento de auto-avaliação a ser utilizado por organizações que desejem avaliar seu estágio atual e a evolução de seu sistema de gestão estratégica.

### Objetivos específicos

- Definir, respaldado na literatura, as variáveis ou quesitos básicos necessários para uma adoção bem-sucedida de um sistema de gestão estratégica;
- identificar, por meio de estudo exploratório, quais desses quesitos são considerados relevantes por especialistas brasileiros;
- desdobrar cada quesito em subquesitos e atribuir pesos, via validação dos especialistas, conforme seu grau de importância;
- testar a validade do instrumento em um conjunto mínimo de empresas, verificando se, pela sua aplicação, se as empresas podem identificar seus pontos críticos e propor melhorias em seus sistemas de planejamento e mensuração do desempenho empresarial.

## 1.3 Limitações deste trabalho

O conceito de gestão estratégica, na abrangência considerada por este estudo, é de uso recente em empresas brasileiras, apesar de vários de seus elementos componentes virem sendo utilizados há mais de uma década, mas carecendo de uma visão integrada. Ao optar-se pela utilização do BSC como modelo de referência, a experiência não ultrapassa, na maioria dos exemplos encontrados, três anos. Isso remete ao fato de que, ao tomarmos por base a opinião de especialistas, inclusive

do ambiente empresarial, a escolha de quesitos e seus subquesitos, esses possam ser fruto de distorções pela própria pouca vivência na aplicação de seus atributos em plenitude.

Outra limitação existente é decorrente da metodologia utilizada neste estudo, a Técnica Delphi, cujo resultado depende do nível de participação e da acessibilidade dos especialistas convidados a opinar sobre o tema.

#### 1.4 Estrutura dos capítulos

Este trabalho de dissertação compõe-se, ao todo, de cinco capítulos, incluindo esta introdução que é responsável pela contextualização do ambiente organizacional no qual o objeto desta pesquisa se insere, explicitação dos objetivos gerais e específicos e limitações deste trabalho.

Apresenta o capítulo 2 a revisão da literatura buscando em autores-referência a conceituação de gestão estratégica e sua evolução histórica, além de apresentar o *balanced scorecard* como um modelo em destaque. Finaliza aprofundando o entendimento de cada um dos quesitos observados em um sistema de gestão estratégica.

O capítulo 3 descreve a metodologia de pesquisa adotada, a Técnica Delphi, detalhando, em seguida, a sua operacionalização neste trabalho. No capítulo 4, encontra-se a formatação do instrumento e, no capítulo 5, os comentários e conclusões sobre o processo de pesquisa, a validade do uso do instrumento e novas possibilidades de investigação sobre o tema gestão estratégica.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA E FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Esta revisão bibliográfica apresenta a evolução histórica dos sistemas de controle, planejamento e gestão estratégica. Promove, ainda, o entendimento da importância da adoção de sistemas de gestão estratégica para o sucesso empresarial, do uso e aplicação da metodologia *balanced scorecard* e como ela se qualifica como um sistema de gestão estratégica. Também, busca-se o embasamento conceitual dos quesitos escolhidos como necessários para uma adoção bem-sucedida de um sistema de gestão estratégica.

### 2.1 Sistemas de Planejamento e Controle

A gestão empresarial compreende duas áreas chave: *planejamento* e *controle*. Toda organização necessita tanto de planejamento, como forma de determinar as suas prioridades e a conseqüente alocação de seus recursos, como de mecanismos de acompanhamento para controlar a execução com base no que foi planejado.

Enquanto *planejamento* pode ser compreendido como o processo de construção do intento estratégico da organização, o *controle* é definido como o processo de assegurar que os resultados desejados serão alcançados. Anthony e Dearden<sup>3</sup> (*apud* COBBOLD e LAWRIE, 2002a) sugerem a imagem de um sistema de controle de temperatura ambiente que consiste em um termostato e um aquecedor. Nesse caso, o planejamento estaria relacionado à determinação da temperatura desejada no cômodo e a ação decorrente de ajuste do termostato. O controle estaria relacionado ao uso do sistema de aquecimento para alcançar e manter a temperatura desejada. Na maioria das situações, entretanto, a função controle é muito mais complexa do que nesse exemplo: além de uma variedade substancial de resultados a serem perseguidos, os gestores têm de considerar os diversos fatores e circunstâncias que o afetam, incluindo a disponibilidade de recursos, restrições gerais e específicas e o fluxo de informações (COBBOLD e LAWRIE, 2002a).

Há que se entender que por melhor que seja o sistema de planejamento, ele não será eficiente o suficiente se não estiver acoplado a um sistema de controle: a

---

<sup>3</sup> ANTHONY R.N.; DEARDEN. J. *Management control systems*, 4<sup>th</sup> ed. Boston: Irwin, 1980.

criação do futuro implícita em um sistema de planejamento requer acompanhamento e monitoramento.

Portanto, para serem efetivos, os executivos precisam estar cientes da combinação de fatores e circunstâncias que irão influenciar o seu processo decisório, explicitar quais os resultados a perseguir e como eles podem ser alcançados (*planejamento*), como também definir antecipadamente as ferramentas e habilidades que irão dar suporte à comunicação e implementação das ações definidas (*controle*).

Anthony (1965) classificou da seguinte forma os processos de gestão encontrados nas organizações, conforme apresentado na figura 3:

**Planejamento estratégico** – O processo de decidir os objetivos da organização, a mudança desses objetivos, os recursos necessários a se obter esses objetivos e as políticas que guiam a aquisição, uso e disposição desses recursos.

**Controle gerencial** – O sistema de controle gerencial é desenhado uma vez que as metas tenham sido acordadas durante o processo de planejamento estratégico, com o propósito de informar aos gerentes o progresso em direção a essas metas. Visto dessa forma, o controle gerencial é um sistema cujo objetivo é apenas o de facilitar o alcance dessas metas, sendo as metas assumidas da forma como foram dadas. Esse entendimento implica, também, que o controle gerencial esteja relacionado a processos e sistemas usados prioritariamente por gerentes de linha.

**Controle operacional** – Mais do que lidar com a organização como um todo, os sistemas de controle operacional estão relacionados a tarefas individuais ou transações. Asseguram que elas estejam sendo conduzidas eficaz e eficientemente. Esses tipos de sistemas de controle são altamente automatizados, ligados a padrões mais básicos de controle de processo.

**Gestão da informação** – É o processo de coletar, manipular e transmitir a informação por onde for necessário o seu uso.

**Contabilidade financeira** – É o processo de reportar as informações financeiras sobre a organização para o mundo externo.

---

### Processos Orientados para Dentro da Organização

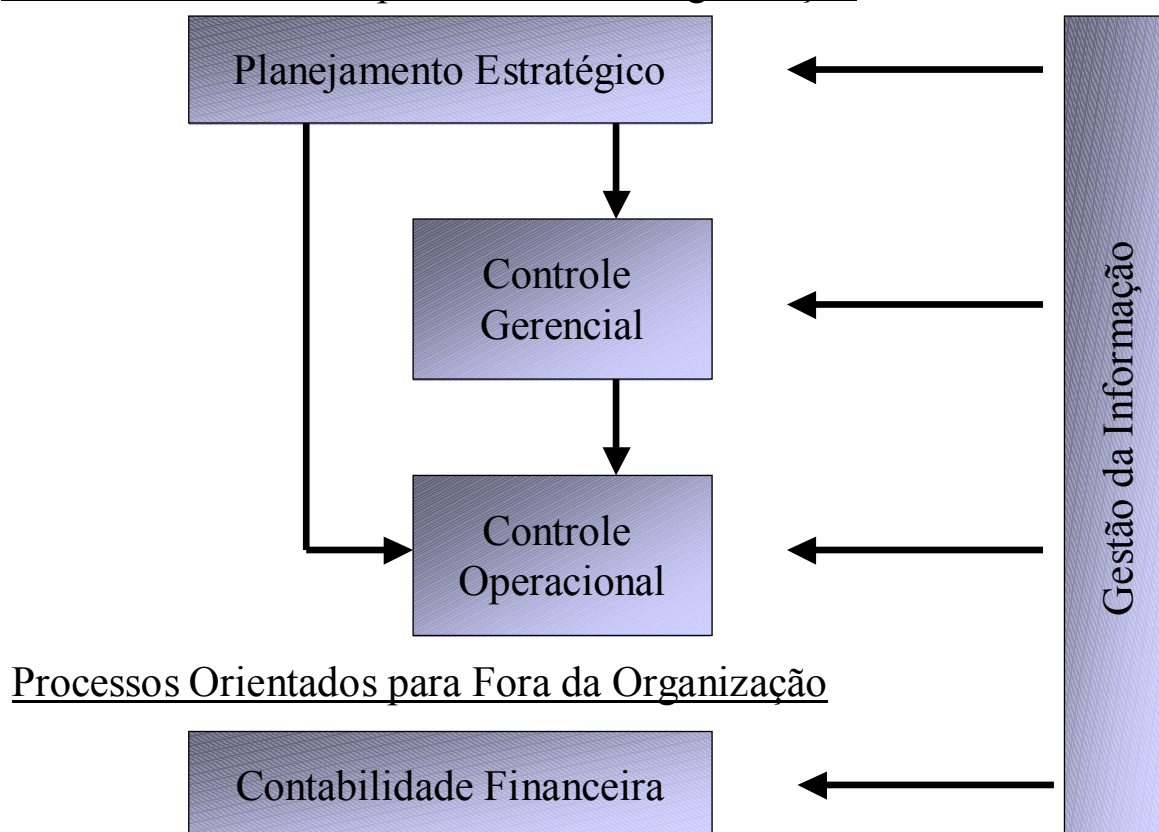


FIGURA 3 – Relação entre as funções planejamento e controle.

FONTE – ANTHONY; 1965, p.22

Não se deve, entretanto, entender o planejamento como um processo separado, sem a incumbência de controlar, como se fosse uma entidade em separado. Se assim fosse, o processo de *feedback* e, conseqüentemente, a função controle serviriam apenas para assegurar que a organização está implementando seus planos sem desvios, por meio de um mecanismo de comparação de metas e desempenho (COBBOLD e LAWRIE, 2002a). Para o próprio Anthony (1965) não faz sentido um sistema de controle que direcione o conteúdo estratégico como se fosse uma função separada do planejamento estratégico, aquele que vem da informação do controle gerencial, mas que não é direcionado para ele. Na verdade, a visão mais contemporânea é de que os processos de planejamento e controle são atividades indivisíveis. O processo de planejamento – formulação de estratégias, definição de objetivos, ações e orçamento – pode não trazer os resultados desejados se não for acompanhado de um processo de monitoramento, análise e controle das atividades

planejadas. Há uma clara continuidade entre o processo de planejamento e o de controle. No processo de planejamento, olha-se à frente com o objetivo de ter toda a organização preparada para confrontar, de forma bem-sucedida, os desafios que o futuro irá trazer às organizações. O controle propõe o monitoramento, diagnóstico e avaliação dos resultados que estão sendo obtidos verificando se permanecem em conformidade com as metas definidas no plano e se medidas corretivas devem ser tomadas. Assim, planejamento envolve um tanto de controle, e controle envolve uma boa parte do planejamento (HAX e MAJLUF, 1984).

Mills<sup>4</sup> (*apud* COBBOLD e LAWRIE, 2002a) propôs uma abordagem alternativa onde as atividades de controle e planejamento estivessem mais fortemente ligadas, o que ele identifica por controle estratégico.

**Controle Estratégico** - Destina-se a assegurar que a estratégia está sendo implementada conforme o planejado e que os resultados promovidos pela estratégia são aqueles desejados. Cobbold e Lawrie (2002a) sugerem que os sistemas de controle estratégico devem ser desenhados para assegurar que os planos estratégicos sejam traduzidos em ações e que, em última instância, mantenham a alta administração da empresa focada nos fatores chave de sucesso acordados previamente.

Blanc (2002) sugere a seguinte seqüência, conforme figura 4, para a integração entre a estratégia elaborada, a estrutura definida e o modelo de controle estratégico adotado.

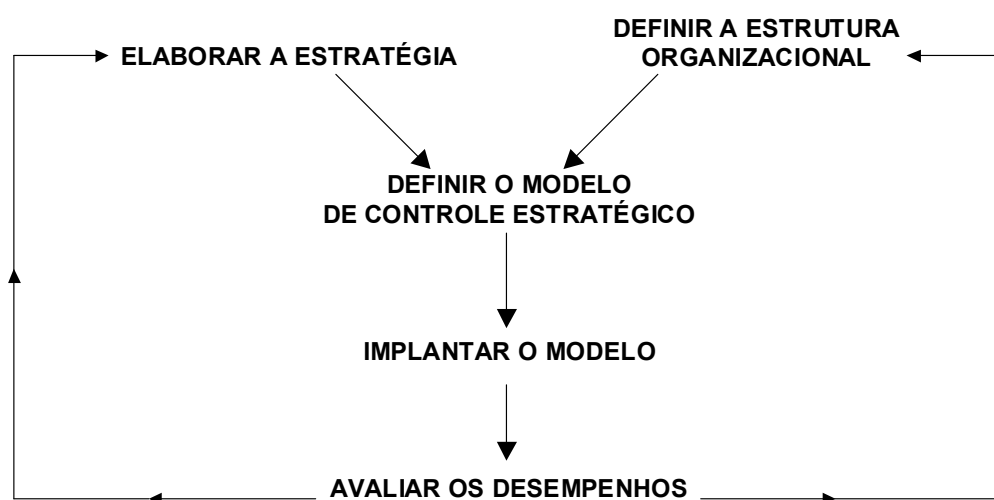


FIGURA 4 - O processo de controle estratégico

FONTE - BLANC, 2002, p.2.

<sup>4</sup>MILLS, A. E. *The dynamisc of management control systems*. London: Business Publications Ltda, 1966.



Os itens seguintes deste capítulo são destinados a apresentar a evolução histórica dos sistemas de planejamento e controle dentro das organizações, bem como promover uma análise aprofundada dos benefícios trazidos por cada um deles, em especial pelo BSC.

## 2.2 Evolução histórica

O advento da administração estratégica como disciplina data de meados dos anos 60, a partir de um artigo de William Newman (MINTZBERG et al., 2000). Nessa mesma década surge a primeira explicitação reconhecida do pensamento estratégico por intermédio de Alfred Sloan (1963), principal executivo da General Motors no período de 1923 a 1946, que narra as estratégias bem-sucedidas criadas com base na análise das forças e fraquezas identificadas na maior concorrente da sua empresa, a Ford Motor Company. Entretanto, os escritos de estratégia militares vêm de muito mais longe. Ghemawat (2000) apresenta a origem da palavra estratégia como sendo um termo criado pelos antigos gregos, cujo significado é magistrado ou comandante-chefe militar. Sun Tzu, considerado por muitos o precursor do planejamento, escreveu sua *A Arte da Guerra* aproximadamente no século IV a.C. Lá, conforme o prefácio de James Clavell, Sun Tzu (2002, p. 9) “mostra com grande clareza como tomar a iniciativa e combater o inimigo: qualquer inimigo”. Já Carl von Clausewitz (1982, p.241), na primeira metade do século XIX, escreveu que enquanto táticas envolvem a forma de dispor e manobrar as forças armadas contra o inimigo em uma batalha, “estratégia é o uso de batalhas para se ganhar a guerra; deve, portanto, dar um sentido a toda a ação militar estando de acordo com o objetivo da guerra; em outras palavras, a estratégia forma o plano de guerra”.

A vinculação da estratégia ao âmbito militar progrediu até mesmo durante a II Guerra Mundial porque tornou agudo o problema da alocação de recursos escassos em toda a economia (GHEMAWAT, 2000). Claro que as experiências durante a grande guerra encorajaram não só o desenvolvimento de novos instrumentos e técnicas, mas também, uso do pensamento estratégico formal para guiar as decisões gerenciais.

---

Gluck et al. (1981) empreenderam um exame das relações existentes entre planejamento formal e desempenho estratégico procurando encontrar padrões comuns no desenvolvimento de sistemas de planejamento ao longo do tempo. Propõem quatro categorias: planejamento financeiro básico, planejamento de longo prazo, planejamento estratégico (externamente orientado) e gestão estratégica. Tavares (2000) demonstra essa evolução ao longo do tempo, conforme figura 5.

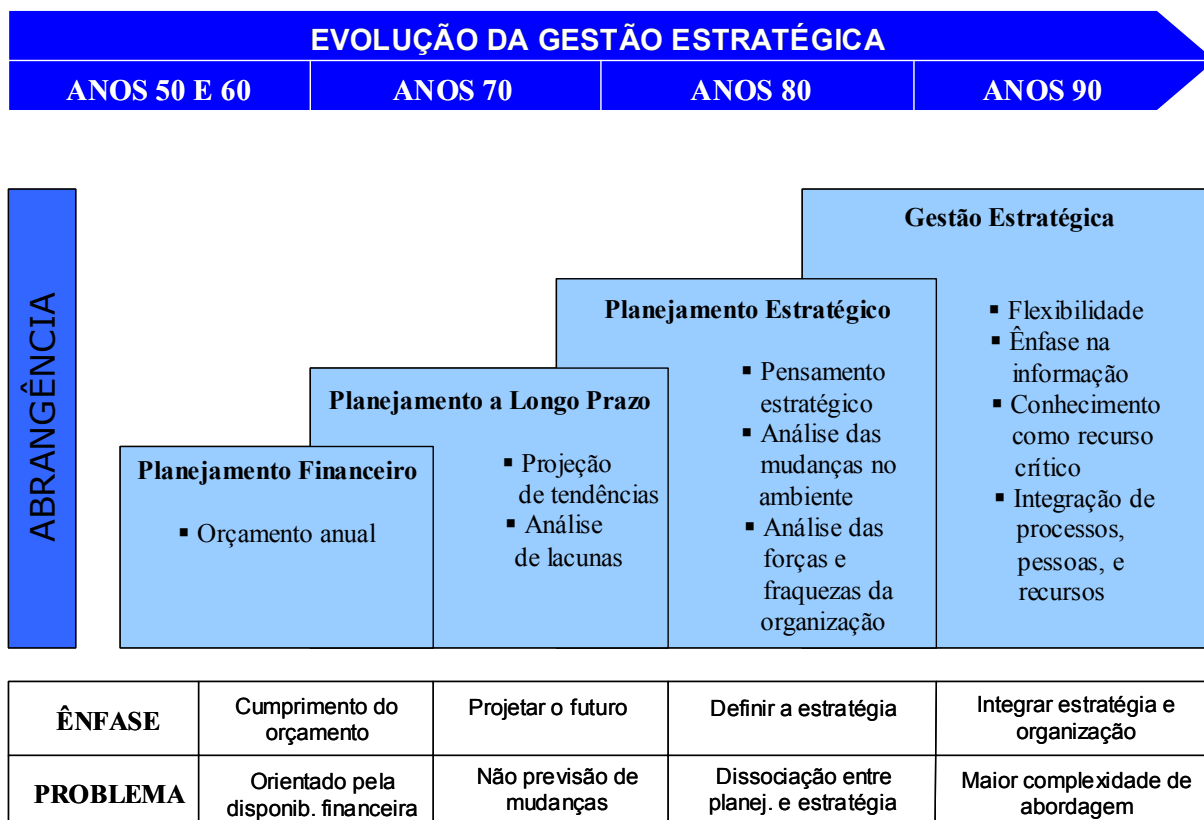


FIGURA 6 - Do planejamento financeiro à gestão estratégica

FONTE – TAVARES, 2000, p. 23.

Hax e Majluf (1984) confirmam a seqüência de Tavares (2000), apenas com uma diferença ao salientarem, na fase de dominância do planejamento estratégico, a distinção entre planejamento de negócios e corporativo.

### 2.2.1 Planejamento Financeiro

As primeiras manifestações de sistemas de gestão foram os orçamentos e controles financeiros. Eles floresceram na década de 50, nos Estados Unidos, com o

objetivo de manter sob controle o crescente número de atividades desenvolvidas por uma empresa (HAX e MAJLUF, 1984).

Orçamentos representam projeções de receitas e despesas normalmente dentro de um período de um ano. Segundo Max e Majluf (1984, p.4) o orçamento principal de uma empresa inclui “todas as atividades cujo monitoramento é considerado relevante para o desenvolvimento saudável dos negócios, dentre elas vendas, fabricação, despesas administrativas, investimentos e gestão do caixa”.

Padrões de eficiência relacionados às atividades acima facilitam as projeções orçamentárias. Os números devem ser estimados tomando por referência dados históricos, tanto a partir dos resultados da própria empresa quanto obtidos em balanços dos concorrentes. Com base nesses parâmetros e com os números comprometidos no planejamento estratégico são definidas as metas orçamentárias. Entretanto, até a década de 60, como reconhece Tavares (2000), o planejamento orçamentário era feito quase que voltado, exclusivamente, guiado pelo ambiente interno da organização.

Graças aos vários anos de experiência na formulação de orçamentos, esse processo tem estado sob contínuo aperfeiçoamento, e novos mecanismos têm aparecido. Por exemplo, *orçamentos flexíveis* permitem que os padrões originais utilizados para a mensuração do desempenho possam ser modificados com os níveis atuais das operações (HORNGREN et al, 2000). Também o *orçamento base-zero* estabelece uma série de regras claras para forçar os gerentes a justificarem suas alocações orçamentárias partindo de base zero, e não definindo o novo orçamento de maneira incremental partindo do orçamento anterior (PYHRR, 1973).

Já os *controles financeiros*, originalmente, eram adotados para responder à pressão de uma melhor gestão do caixa, de melhor eficiência operacional, redução de custos e restrições de recursos financeiros. Propiciavam também um mecanismo útil para a descentralização de responsabilidades do desempenho de lucros e despesas nos vários níveis da organização.

Atualmente, com o aumento do conhecimento acumulado no campo da contabilidade e com o advento dos sistemas informatizados, o controle financeiro tornou-se muito mais sofisticado. Um sistema de controle financeiro é construído a

---

partir de um número de variáveis-chave que, uma vez cuidadosamente monitoradas, permitem aos gerentes checar, na frequência desejada, o desempenho de diversas atividades e unidades de negócio da empresa.

Um orçamento e um sistema de controle financeiro bem montados são ferramentas fundamentais para a definição, monitoramento e alcance das metas de lucro. É necessário, entretanto, prevenir-se de uma ênfase inadequada com a lucratividade no curto prazo em detrimento do desenvolvimento de longo prazo da organização. As empresas que orientam-se inteiramente com base no orçamento e em indicadores financeiros tradicionais (caixa e retorno) normalmente são mais vulneráveis à visão limitada do curto prazo. Em outras palavras, o comprometimento estratégico deve considerar o desempenho no curto e longo prazos (HAX e MAJLUF, 1984).

### *2.2.2 Planejamento de longo prazo*

Na década de 50, o sistema de planejamento progrediu de maneira significativa com a introdução do planejamento de longo prazo, que passava a adotar o princípio da definição de objetivos, metas, projetos e orçamentos para um período de vários anos. A idéia central consistia em realizar uma projeção reflexiva sobre as tendências do ambiente e estabelecer objetivos desafiantes para guiar a operação e definir ações para todos os envolvidos.

O planejamento de longo prazo foi uma reação de uma série de empresas para lidar com o extraordinário crescimento da economia americana ocorrido no pós-guerra. A fim de atender ao aumento da demanda, as empresas americanas sentiram a necessidade de trabalhar com um horizonte de planejamento expandido ao invés de uma projeção orçamentária baseada em um único ano. Essa era a única forma de projetar a expansão da capacidade produtiva e de se levantar os correspondentes recursos financeiros (HAX e MAJLUF, 1984).

É conhecido o fato de que o ponto de partida de um planejamento de longo prazo é uma previsão plurianual das vendas da empresa. Na seqüência, as metas de produção, marketing, desenvolvimento das equipes e demais funções são definidas como forma de sustentação do crescimento previsto. A etapa final é a agregação dos resultados projetados em um plano financeiro que mantém os mesmos elementos do orçamento e do controle financeiro, só que estendidos no tempo.

O planejamento de longo prazo faz sentido sobre condições em que existam um rápido crescimento de mercado, tendências razoavelmente previsíveis, empresas com um único negócio dominante e um grau de rivalidade relativamente pequeno entre os competidores (HAX e MAJLUF, 1984). Fora dessas condições, as projeções de receitas poderão ser fortemente alteradas e o planejamento bastante frustrante, culminando em uma análise e diagnóstico do desvio provavelmente pobre.

Finalmente, a alocação de recursos no planejamento de longo prazo é feita normalmente por projeto, usando o método do fluxo de caixa descontado. Deve ser observado que a prática de se aprovar um orçamento com base em uma linha de projeto a projeto induz a uma perigosa perda da visão estratégica no desenvolvimento dos negócios (HAX e MAJLUF, 1984).

### *2.2.3 Planejamento estratégico de negócios*

Durante a década de 60, algumas transformações importantes começaram a acontecer nos Estados Unidos. A explosão da economia da década passada começou a cessar, elevando o grau de rivalidade entre os competidores de alguns setores da indústria americana.

Como resultado desse processo, o foco da atenção gerencial mudou da produção para o *marketing*. Na década passada, cada bem produzido poderia achar espaço no mercado uma vez que fosse produzido. Mas o baixo crescimento da indústria forçou as empresas a voltarem a sua atenção tanto para o entendimento das forças de mercado quanto em relação a fatores que afetavam a lucratividade, com o objetivo de alcançar uma posição defensiva naquelas áreas que elegeram para competir (HAX e MAJLUF, 1984).

Associado a essas transformações, iniciou-se um processo de diversificação de negócios nas mais importantes empresas, trazendo o desenvolvimento de um novo conceito na prática de planejamento: a segmentação de negócios. Esse conceito foi aplicado originalmente, em 1970, quando a G.E. decidiu desdobrar seus negócios em uma série de unidades autônomas que foram denominadas Unidades Estratégicas de Negócio - UEN.

Posteriormente, a Arthur D. Little, Inc. (ADL) definiu uma UEN como sendo uma área de negócios com mercado externo para seus produtos e serviços, cujas estratégias e objetivos decorrentes podem ser definidos independentemente das

outras áreas de negócio. O processo de planejamento, nesse modelo, passa a ser centrado na formulação da estratégia do negócio e em seus projetos estratégicos. A área corporativa avalia esses projetos, alocar os recursos e se compromete com os números orçados (HAX e MAJLUF, 1984).

Os principais elementos componentes de um processo de planejamento estratégico de negócios são – figura 6:

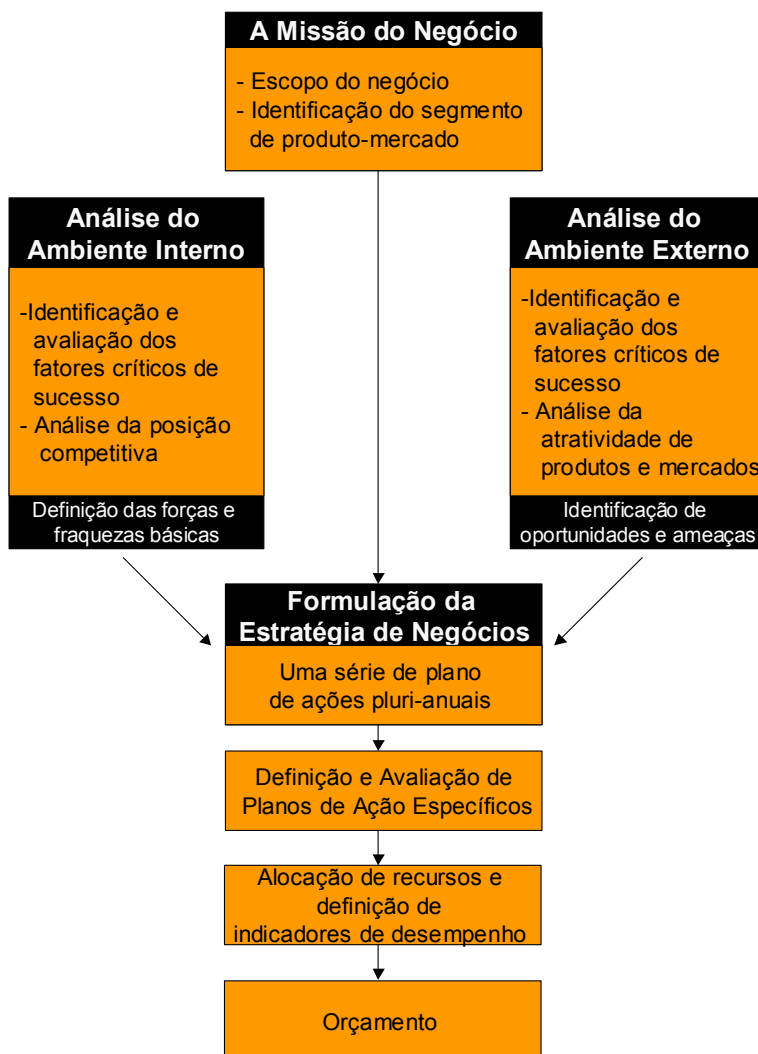


FIGURA 6 - Elementos fundamentais do planejamento estratégico de negócios

FONTE - HAX e MAJLUF, 1984, p.17.

### ➤ **Missão do Negócio**

O primeiro passo essencial para a formulação da estratégia de negócios é definição de sua missão. Missão é compreendida pela Fundação Prêmio Nacional da Qualidade – FPNQ (2002, p.56) como “a razão de ser de uma organização, as necessidades sociais a que ela atende e seu foco fundamental de atividades”.

➤ **Análise dos Ambientes Externo e Interno**

A estratégia de negócios é uma resposta dada por uma organização às dimensões externas e internas. Quando relacionada ao ambiente externo, a orientação estratégica é para que a organização tire vantagem das oportunidades e neutralize as ameaças; quando ligadas ao ambiente interno, deve-se potencializar as forças internas e desenvolver as fraquezas percebidas.

Durante toda a década de 70, uma metodologia de planejamento conhecida por *abordagem do portfólio de negócios* foi desenvolvida para ajudar os gerentes a realizarem esses dois diagnósticos. A essência dessas metodologias consiste em posicionar o negócio dentro de uma matriz de acordo com a competitividade da empresa e a atratividade do segmento de mercado. O resultado desse esforço, representado por uma simples matriz, permite aos gestores visualizarem a contribuição de cada negócio para o portfólio corporativo (HAX e MAJLUF, 1984).

As matrizes de portfólio historicamente mais aplicadas pelas organizações, crescimento *versus* participação no mercado e atratividade do mercado *versus* posição de negócios, são apresentadas nas figuras 7 e 8.

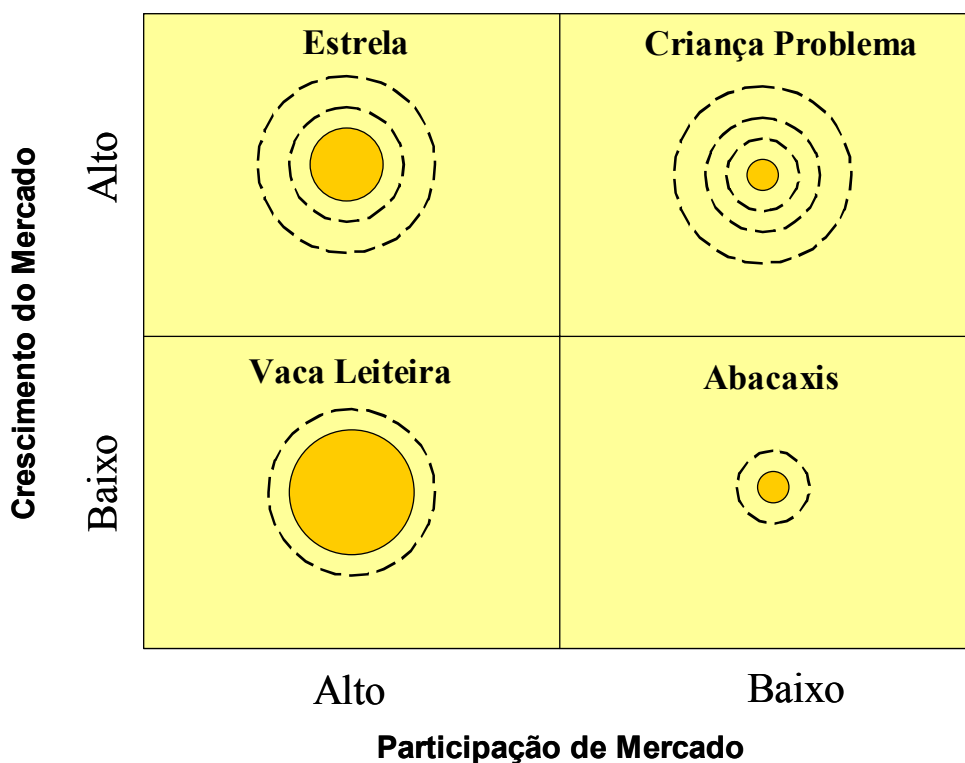


FIGURA 7 - Matriz de crescimento e de participação no mercado  
(*Boston Consulting Group*)

FONTE – TAVARES, 2000, p.27.

A matriz de crescimento e de participação no mercado conhecida como BCG, por ter sido desenvolvida pelo *Boston Consulting Group*, apresenta a classificação de produtos da empresa segundo sua posição nas variáveis participação de mercado e crescimento de vendas. Essa relação produto-mercado pode abranger uma série de combinações que vão da participação dominante em setores embrionários à pequena participação em setores de declínio (TAVARES, 2000).

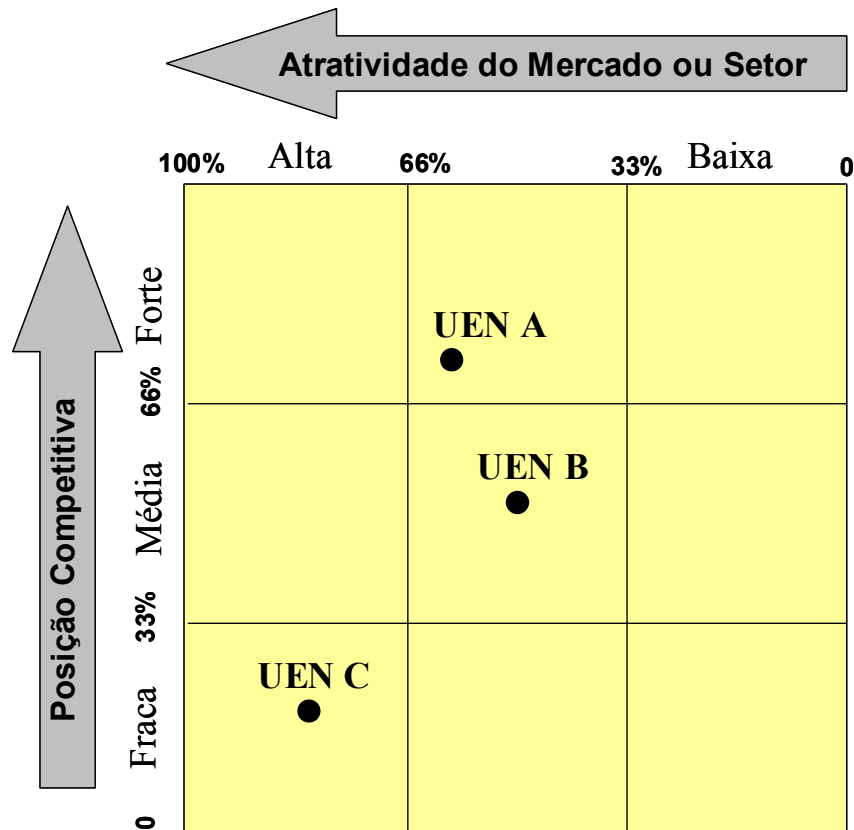


FIGURA 8 - Matriz de atratividade do mercado e posição de negócios (GE-McKinsey)

FONTE – TAVARES, 2000, p.27.

Já a matriz de atratividade do mercado e posição de negócios, conhecida por GE-McKinsey, corresponde à aplicação do conceito da matriz de participação e de crescimento às UENs. Como explica Tavares (2000, p.31) “em vez de se plotar produtos em cada um dos quadrantes descritos, poder-se-ia colocar as unidades de negócio”. Os eixos de análise adotados são a posição competitiva e a atratividade do mercado ou do setor.

Ainda, segundo Tavares (2000, p.31)



a atratividade é determinada por critérios que permitem avaliar o grau em que ela ocorre, como tamanho e potencial do mercado, crescimento, poder de compra, situação competitiva, tecnologia requerida, etc. Já a posição competitiva seria medida pela penetração e participação no mercado, pelo volume e crescimento de vendas e pelo retorno, além de outros indicadores.

➤ **Formulação das Estratégias de Negócios**

Ainda aqui, o *portfólio de negócios* facilita o processo de formulação por indicar um conjunto de estratégias genéricas que devem ser consideradas, relacionadas tanto à posição do negócio quanto às dimensões de atratividade e competitividade.

Tomando o exemplo da abordagem do BCG, são identificadas quatro decisões estratégicas a serem seguidas quanto a participação de mercado, dependendo da posição que se encontrar cada negócio na matriz, conforme aponta a figura 9.

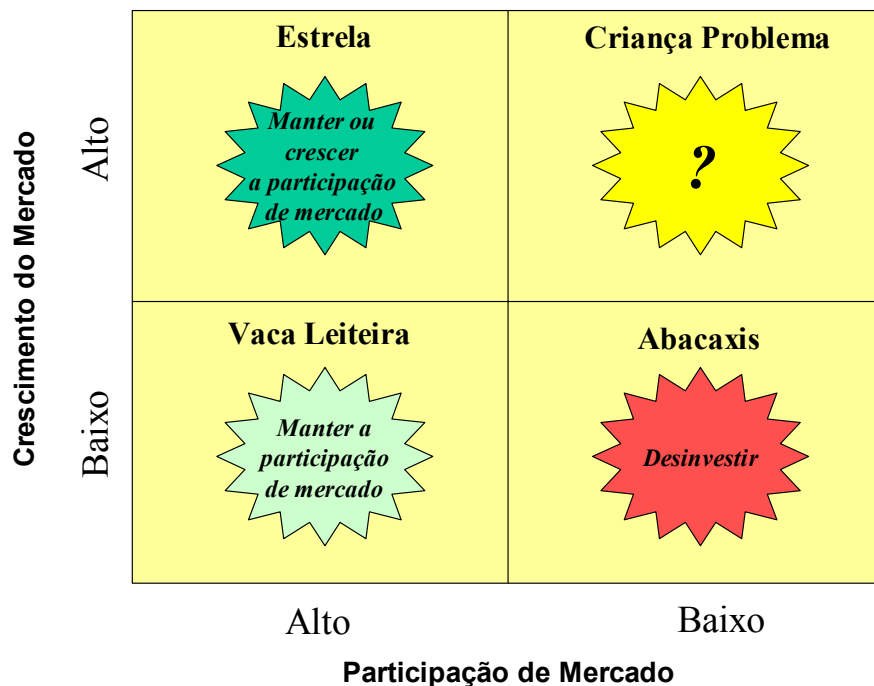


FIGURA 9 - Estratégias genéricas da Matriz BCG

FONTE - HAX e MAJLUF, 1984, p.135.

➤ **Alocação de Recursos e Definição de Indicadores de Desempenho**

Partindo de formulações estratégicas para cada negócio, fica facilitado o processo de negociação de metas quanto à liberação dos recursos necessários. Cada necessidade de investimento é encaminhada à área corporativa que estabelecerá o conjunto de investimentos prioritários, dependendo do potencial de

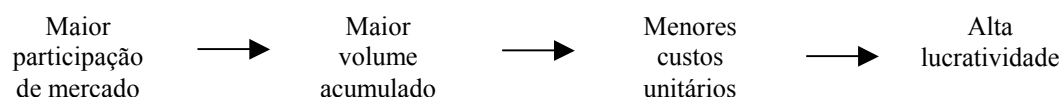
crescimento e lucratividade de cada negócio, conforme seu posicionamento na matriz. Nesse momento, constrói-se um mecanismo de controle gerencial capaz de monitorar o desempenho de cada unidade de negócio por meio de variáveis-chave consistentes com seu potencial atual e futuro.

### ➤ **Orçamento**

Conforme afirmam Hax e Majluf (1984, p.25), dentro dessa abordagem de formulação de estratégia de negócios, o orçamento torna-se uma peça mais “inteligente que não é uma mera extrapolação do passado no futuro, mas um instrumento que contempla compromissos tanto com o estratégico quanto com o operacional”.

Apesar de ser um passo à frente do planejamento de longo prazo, é possível apontar algumas limitações do modelo de planejamento estratégico de negócios. De acordo com Hax e Majluf (1984):

1. a autonomia das UEN enfatizada pode prejudicar a organização quanto ao compartilhamento de recursos e responsabilidades;
2. ao não iniciar o processo de planejamento partindo de uma visão corporativa, a totalidade dos planos de negócio não será necessariamente convergente em relação à melhoria da organização como um todo;
3. o uso da abordagem de portfólio de negócios pode se tornar uma armadilha já que a sua análise estruturada pode levar à seleção de estratégias genéricas que resem a criatividade e a inovação;
4. a metodologia de portfólio remete ao uso da participação de mercado como o indicador primeiro a demonstrar competitividade. Essa lógica se deve ao efeito da curva de experiência que sugere que a organização com a maior experiência acumulada terá a maior rentabilidade seguindo a seqüência:



Este entendimento pode criar a impressão de que só existe um único caminho para a competição: aumento de volume e de participação de mercado. Porter (1986), por exemplo, apresentou três diferentes abordagens estratégicas

genéricas para que uma organização possa ser bem-sucedida: liderança no custo total, diferenciação e enfoque;

5. a abordagem tradicional de portfólio trata a análise competitiva de maneira bastante informal. Porter (1986) propõe uma metodologia que tem importante relevância no planejamento estratégico de negócios. Ele identificou cinco forças (concorrentes atuais, entrantes potenciais, produtos substitutos, poder de barganha de clientes e de fornecedores) conforme demonstrado na figura 10.

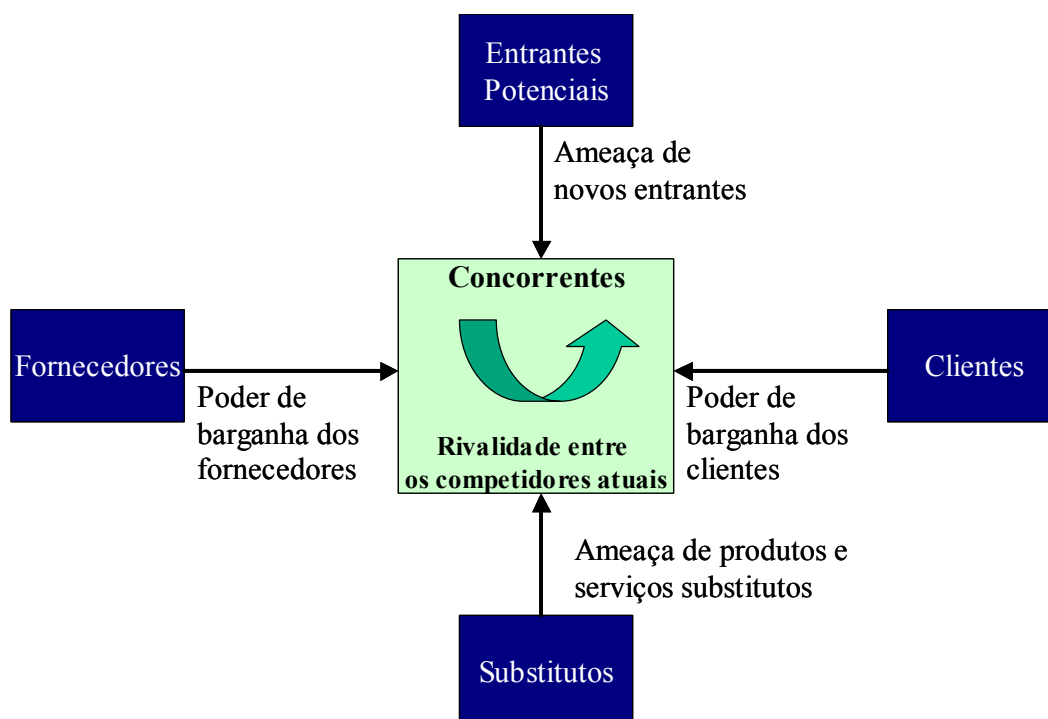


FIGURA 10 - Forças que dirigem a concorrência na indústria

FONTE – PORTER, 1986, p.23.

#### 2.2.4 Planejamento estratégico corporativo

Kenneth Andrews (1977, p.59) define a estratégia corporativa como sendo

o padrão de decisão de uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos, ou metas, produzindo políticas e planos para alcançá-los. Define o conjunto de negócios que a empresa deve perseguir, o tipo de organização econômico e humana, que ela é ou pretende ser, e a natureza

da contribuição econômica e não econômica que ela deseja entregar a seus acionistas, empregados, clientes e a comunidade [...] Define os negócios em que a organização irá competir, preferencialmente focando os recursos para transformar competências em vantagens competitivas.

O planejamento estratégico corporativo traz avanços sobre o planejamento estratégico de negócios pois contribui para um direcionamento estratégico amplo. Diferentemente desse último em que a missão de cada negócio é o ponto de partida, no primeiro a visão corporativa é que mobiliza todos os executivos na busca de objetivos consensados e compartilhados. O processo de planejamento corporativo contribui, ainda, para o enriquecimento da segmentação de negócios não apenas pela busca do melhor atendimento das necessidades do mercado, mas também pelo compartilhamento de recursos e responsabilidades no intuito da consecução de todas as potencialidades da organização.

O fato de planejar focado apenas em sua própria unidade de negócios induz os gestores a manterem-se presos a temas operacionais. O processo de planejamento corporativo, por meio de uma seqüência de atividades definidas ao longo do tempo, promove a lógica do pensar estrategicamente, encorajando aos executivos a refletirem de forma criativa sobre o direcionamento estratégico dos negócios da organização como um todo.

Contudo, assim como o planejamento estratégico de negócios apresenta desvantagens, o corporativo tem algumas limitações que precisam ser reconhecidas para não prejudicar a sua efetividade. Hax e Majluf (1984) sugerem as seguintes:

1. *risco de burocratização excessiva*: qualquer processo formal traz o risco inerente de impor uma carga de burocracia sobre a organização, sufocando a criatividade e desviando a organização dos objetivos genuínos do processo;
2. *falta de integração com outros sistemas formais de gestão*;
3. *planejamento formal versus planejamento oportunista*: o sistema de planejamento formal representa uma forma organizada de identificar e lidar com as principais questões que envolvem a organização. Entretanto, se toda a capacidade de planejamento da organização ficar presa a um processo formal, a organização ficará em uma posição vulnerável, incapaz de reagir a eventos inesperados não previstos no processo de formulação estratégica. Portanto, coexistindo com o planejamento formal, existe uma outra forma de

planejamento identificada por Hax e Majluf (1984) por planejamento oportunista.

Mintzberg et al. (2000, p.17) identificam o planejamento formal por *estratégia pretendida*, bem com a *estratégia realizada* que reflete a consistência em comportamento ao longo do tempo. A partir dessa afirmativa, questionam se todas as estratégias realizadas devem ser pretendidas. Concluem que há uma combinação das duas vias

isto porque, afinal de contas, realização perfeita significa previsão brilhante, para não mencionar a falta de disposição para adaptar-se a eventos inesperados, ao passo que a não realização sugere uma certa dose de negligência. O mundo real exige pensar à frente e também alguma adaptação durante o percurso.

O que ocorre na verdade é que as estratégias pretendidas que são plenamente realizadas são identificadas por estratégias deliberadas. Existem ainda as simplesmente não realizadas e aquelas identificadas por emergentes nas quais um padrão realizado não era expressamente pretendido. A figura 11 identifica estas possibilidades.

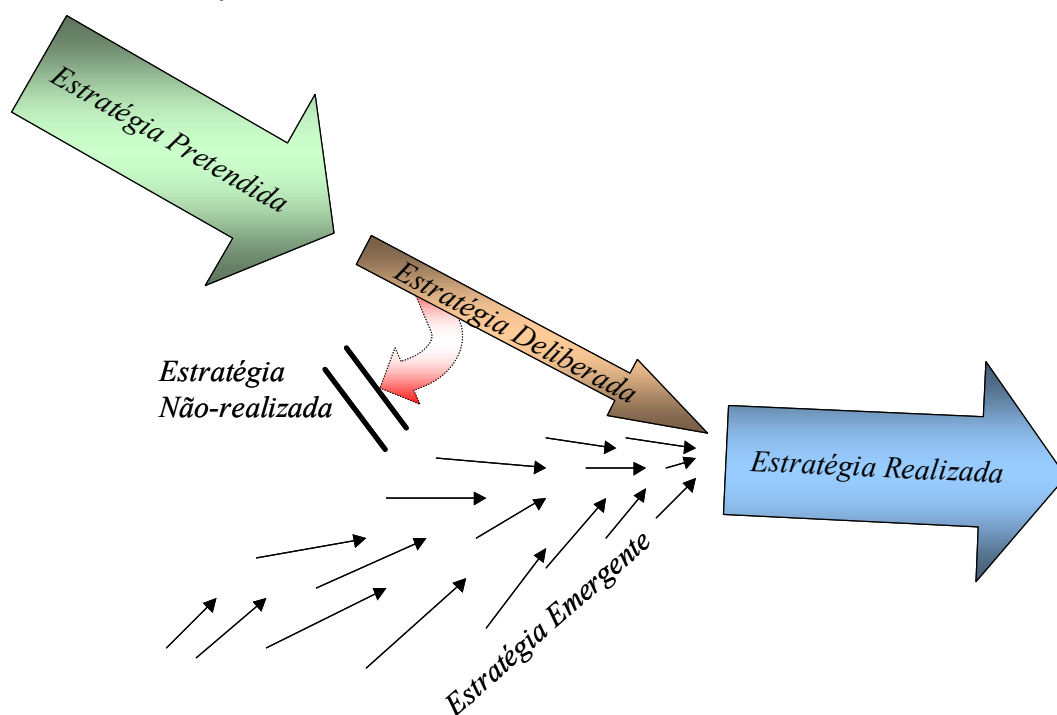


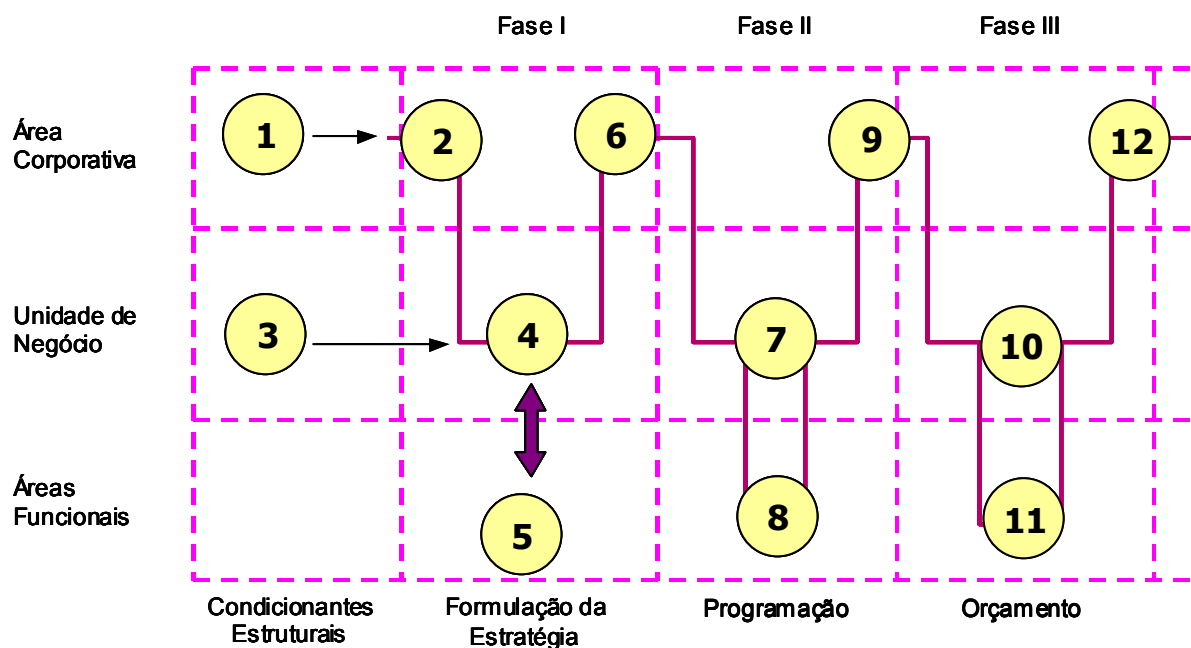
FIGURA 11 - Estratégias deliberadas e emergentes

FONTE – MINTZBERG et al., 2000, p. 19.

Mintzberg et al. (2000, p.18) identificam ainda que

poucas – ou nenhuma – estratégias são puramente deliberadas, assim como poucas são totalmente emergentes. Uma significa aprendizado zero, a outra controle zero. Todas as estratégias da vida real precisam misturar as duas de alguma forma: exercer controle fomentando o aprendizado. Em outras palavras, as estratégias devem formar bem como ser formuladas.

A figura 12 apresenta as etapas básicas de um processo formal de planejamento estratégico corporativo.



- 1 **Visão da empresa:** filosofia corporativa, missão, identificação das UEN e de suas interações
- 2 **Diretrizes estratégicas:** orientações corporativas, objetivos corporativos e planos de mudança
- 3 **Missão dos negócios:** escopo do negócio e identificação da matriz produto-mercado
- 4 **Formulação da estratégia do negócio e programas de ação amplos**
- 5 **Formulação da estratégia funcional:** participação no planejamento de negócios
- 6 **Consolidação das estratégias de negócio e funcionais**
- 7 **Definição e avaliação de planos específicos de ação no nível das unidades de negócios**
- 8 **Definição e avaliação de planos específicos de ação nos níveis funcionais**
- 9 **Alocação de recursos e definição de indicadores de desempenho**
- 10 **Orçamento no nível das unidades de negócios**
- 11 **Orçamento nos níveis funcionais**
- 12 **Orçamento consolidado e aprovação de recursos estratégicos e operacionais**

FIGURA 12 - O processo formal do planejamento estratégico corporativo

FONTE - HAX e MAJLUF, 1984, p.42.

São identificados três níveis hierárquicos reconhecidos como essenciais em qualquer processo de planejamento corporativo: área corporativa, unidades de negócio e áreas funcionais.

A visão da empresa (1) e a missão de cada negócio (3) são enunciados que não são alterados a cada ciclo de planejamento e, portanto, são tratados como condicionantes estruturais fora do processo contínuo, demonstrado pelas linhas em cor rosa. Fazem parte desse processo que necessita ser revisado a cada ciclo: formulação da estratégia, programação e orçamento.

O modelo da figura 12 apresenta uma proposição de seqüência que não é *top-down* nem *bottom-up*. Requer uma participação intensa dos executivos, partindo das orientações do topo e recolhendo as alternativas sugeridas pelas áreas de negócio e funcionais. De fato, o corporativo assume um papel de ator inicial, a partir do qual nascem a filosofia corporativa, a missão da empresa, a identificação das UEN e de suas interações. Essa visão regula as relações entre a organização e seus principais *stakeholders*: empregados, clientes, acionistas, fornecedores e a comunidade em que ela está inserida. Dimensiona, também, o desempenho da organização em termos de crescimento e lucratividade. Acoplados a sua visão, a organização deve comunicar a sua filosofia e políticas corporativas e seu sistema de valores.

A visão deve ser traduzida em diretrizes (2) mais pragmáticas e concretas que indiquem os desafios imediatos que deverão ser tratados na formulação das estratégias de negócios (4) e das áreas funcionais (5) - no caso da última, focado em sua participação no planejamento das áreas de negócios (cuja relação é representada pela seta dupla). Faz-se, então, necessária uma etapa de consolidação das estratégias de negócios e funcionais (6), promovendo o alinhamento do corpo executivo e o seu comprometimento. Nesse momento, além de se resolverem possíveis conflitos existentes e de se concluir o portfólio de negócios, deve ser conduzida uma avaliação preliminar do programa de ações proposto e definir as prioridades de alocação de recursos.

Nas etapas de definição e avaliação de planos específicos de ação para as unidades de negócio e áreas funcionais (7 e 8), traduz-se cada ação ampla em tarefas concretas que poderão ser monitoradas e mensuradas de preferência por meios quantitativos. A seguir, faz-se necessário conduzir a etapa de alocação de recursos (9), determinando os montantes disponíveis para dar suporte aos projetos

estratégicos das unidades de negócio e áreas funcionais. Nesse momento, deve-se também definir o conjunto de indicadores que permitirão controlar e monitorar os resultados alcançados com a execução de tais projetos.

Uma vez que todos os projetos estratégicos tenham sido aprovados e todos os recursos tenham sido alocados de forma adequada, os gerentes das unidades de negócio e funcional deverão traduzir os valores compromissados em orçamentos operacionais detalhados (10 e 11). Na seqüência (12), é requerida uma consolidação final e a sanção da alta administração dos recursos alocados (HAX e MAJLUF, 1984).

### 2.2.5 Gestão estratégica

Tavares (2000, p.147) sugere que a gestão estratégica surgiu com o sentido de superar um dos problemas cruciais apresentados pelos processos tradicionais de planejamento estratégico: o de sua implementação. Ele afirma que a “gestão estratégica abrange o processo de formulação e implementação de estratégias e a concepção e adoção de um modelo organizacional adequado à implementação das estratégias delineadas”.

Hunger e Wheelen (2002, p.6) definem o objetivo da gestão estratégica como o de “buscar uma vantagem competitiva e um futuro bem-sucedido por meio do gerenciamento de todos os recursos”. Em seu modelo, são considerados como elementos componentes da gestão, o planejamento, a implementação, a avaliação e controle da estratégia, conforme se pode ver pela figura 13.

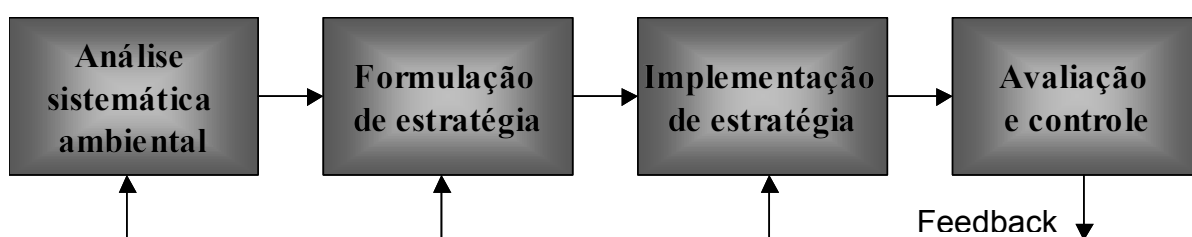


FIGURA 13 - Elementos básicos do processo de gestão estratégica

FONTES - HUNGER e WHEELLEN, 2002, p.9.

Como já discutido, o sistema de planejamento, exclusivamente, não poderia produzir uma mobilização maciça dos recursos e pessoas, e jamais geraria uma visão estratégica compartilhada como é requerido em organizações complexas. Para



se ter um ambiente propício a que isso ocorra, o planejamento deve estar integrado a outros sistemas, como controle gerencial, comunicação e informação e motivação e reconhecimento (HAX e MAJLUF, 1984).

Outra forma de visualizar a gestão empresarial combinando planejamento e controle é via o modelo de gestão estratégica proposto por Santos (1992). Nesse modelo, a gestão estratégica pode ser dividida em quatro fases.

- *Análise estratégica* centrada no conhecimento de, pelo menos, três componentes, que são:
  - expectativas, objetivos e poder de decisão;
  - análise externa de oportunidades e ameaças;
  - análise interna de pontos fortes e fracos.
- *Escolha estratégica* que passa por determinar:
  - cenários alternativos que afetam recursos;
  - quantificação e qualificação desses cenários;
  - escolha do cenário mais conveniente.
- *Implementação estratégica* que consiste em:
  - planejamento de recursos / orçamentos;
  - estrutura organizativa;
  - pessoas e sistemas.
- *Controle gerencial* composto por:
  - Indicadores

Pode-se notar que há uma semelhança significativa ao modelo proposto por Hunger e Wheelen, sinalizando uma homogeneidade dentre as abordagens.

Segundo Santos (1992) um sistema de gestão estratégica, incorporando planejamento e controle estratégicos, deve:

- funcionar como guia e padrão para uma correção *just in time* e como orientador das energias e inteligências dirigidas para a inovação produtiva;
- ser, por consequência, facilmente compreensível e mensurável;
- permitir o estabelecimento de metas-padrão aos níveis mais variados, de forma coordenada e coerente com os objetivos globais da empresa;
- identificar possíveis fontes de incoerência e inconsistência organizativa e de identidade da empresa;
- indicar a redescoberta e o redesenho de novos negócios.

O modelo desenhado pela Hillcrest Associates (RICHARDS, 2001) propõe a gestão estratégica como a junção dos elementos de formulação e implementação estratégicos associados ao controle gerencial que promove o feedback estratégico, conforme figura 14.

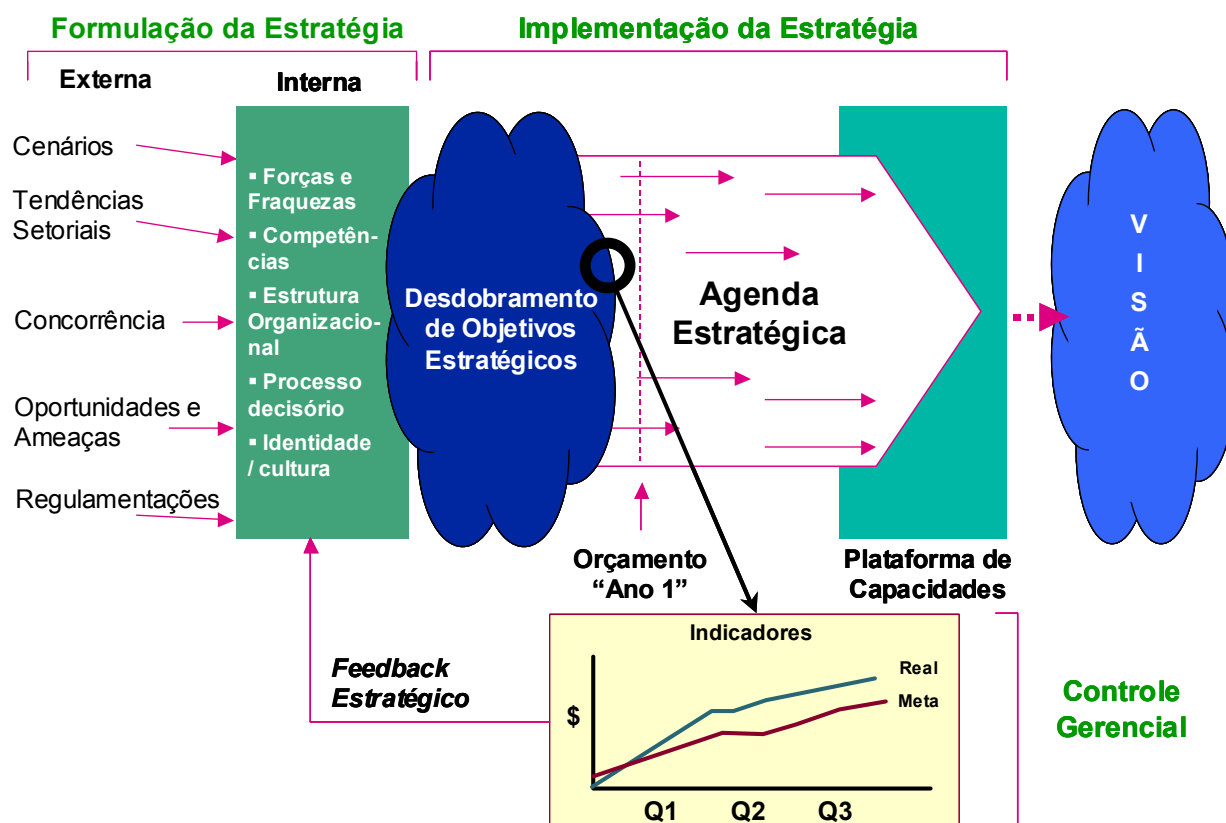


FIGURA 14 - Sistema de gestão estratégica

FONTE – RICHARDS, 2001, p.17.

Cobbold e Lawrie (2001, p.4) identificam o BSC como o modelo que melhor cumpre as funções acima demandadas, por meio de uma melhor articulação da estratégia, pelo desenvolvimento de uma mais intensa comunicação da estratégia e por promover o alinhamento dos processos existentes para dar suporte à implementação das estratégias. Acrescentam que, apesar da existência de outros mecanismos que também promovem melhorias na gestão estratégica das organizações, o BSC é o que mais claramente as permite “enunciar que resultados elas estão tentando alcançar, e identificar mais especificamente o que necessita acontecer para que esses resultados sejam alcançados e monitorar o progresso na direção de seu alcance”. Esse modelo será discutido em detalhes no próximo item.

### 2.3 O BSC como uma ferramenta de gestão estratégica

O BSC surgiu no princípio da década de 90 nos trabalhos desenvolvidos por David Norton e Robert Kaplan da *Harvard Business School*. Desde então, esse conceito tem sido difundido e adotado por organizações em diversos países do mundo.

Olve et al. (2001, p.13) entendem que o BSC é “um elemento de um sistema bem desenvolvido de controle estratégico e uma resposta às críticas dirigidas ao controle gerencial tradicional”. Combinando indicadores financeiros e não financeiros, o BSC permite aos gestores um acesso mais amplo a informações relevantes relacionadas a suas atividades do que aquelas fornecidas apenas por relatórios financeiros. Partindo da visão e da estratégia da organização, complementa as medições financeiras com indicadores que direcionam o desempenho futuro, distribuídos em mais outros três campos de resultado. São elas as quatro perspectivas para a criação de valor, conforme indicado na figura 15.

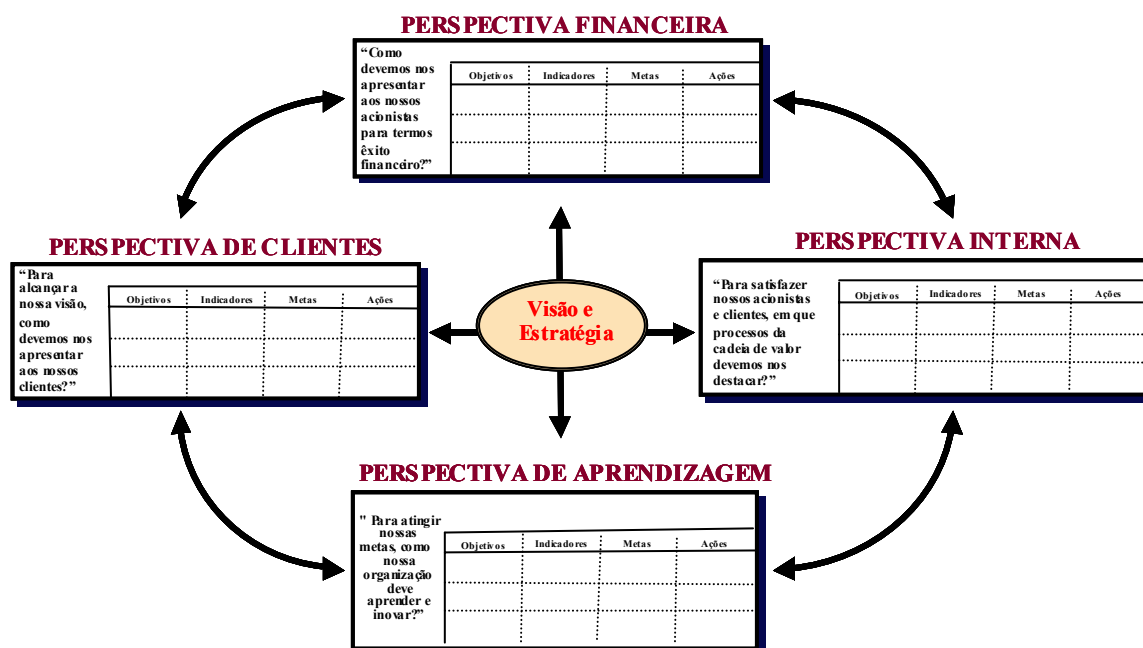


FIGURA 15 - Perspectivas do *balanced scorecard*

FONTE – RICHARDS, 2001, p.56.

1. *Financeira*. A estratégia de crescimento, rentabilidade e risco, sob a perspectiva do acionista;
2. *cliente*. A estratégia de criação de valor e diferenciação, sob a perspectiva do cliente;

3. *processos internos*. As prioridades estratégicas de vários processos de negócio, que criam satisfação para os clientes e acionistas;
4. *aprendizagem e inovação*. As prioridades para o desenvolvimento de um clima propício à mudança organizacional, à inovação e ao crescimento.

O BSC propicia às organizações permanecerem sendo guiadas pelos resultados financeiros enquanto monitoram, simultaneamente, o desenvolvimento de novas competências internas e investimentos em pessoas, sistemas e procedimentos necessários para melhoria da performance futura. Enquanto mantém, via a perspectiva financeira, um interesse no desempenho de curto prazo, o BSC revela também os valores que garantirão resultados financeiros e desempenho competitivo a longo-prazo.

Kaplan e Norton (2001, p.13) comentam que, quando do lançamento do BSC, partiram da

premissa de que a confiança exclusiva em indicadores financeiros estava induzindo as empresas a opções errôneas. As mensurações financeiras são indicadores defasados; concentram-se em resultados, nas conseqüências de ações passadas. A dependência única em relação aos indicadores financeiros promoveu comportamentos que sacrificavam a criação de valor de longo prazo pelo desempenho de curto prazo. A abordagem do *balanced scorecard* preservou as mensurações do desempenho financeiro, os indicadores retardatários, mas as complementou com a mensuração de outros vetores do desempenho financeiro futuro.

O BSC enfatiza que, tanto os indicadores financeiros quanto os não-financeiros, devem fazer parte do sistema de informações para os colaboradores em todos os níveis da organização. Os empregados da linha de frente devem entender as conseqüências financeiras de suas decisões e ações, e os executivos seniores devem identificar quais são os condutores do sucesso organizacional no longo prazo (KAPLAN e NORTON, 1997).

Olive et al. (2001, p.6) entendem que

ao considerar uma companhia a partir de quatro perspectivas o *balanced scorecard* pretende vincular o controle operacional de curto prazo à visão de longo prazo e estratégias de negócio [...] Em outras palavras, a companhia

é forçada a controlar e monitorar as operações do dia-a-dia, já que elas afetam o desenvolvimento futuro [...] O que fazemos de hoje para amanhã talvez não tenha nenhum impacto financeiro que possa ser notado até depois de amanhã. O foco da companhia é, então, ampliado e torna-se relevante ficar observando continuamente as proporções-chave não-financeiras.

Kaplan e Norton (2001, p.247) ressaltam que

o *balanced scorecard* proporciona aos indivíduos ampla compreensão da estratégia da empresa e da unidade de negócio, explicando onde cada um se encaixa nos mapas estratégicos da organização e como podem contribuir para os objetivos estratégicos.

As quatro perspectivas iniciais propostas por Kaplan e Norton podem ser alteradas se isso ajudar a conduzir o desenvolvimento do negócio (OLVE et al., 2001). Entretanto, a vantagem desse modelo original é que ele é compacto e focaliza um número limitado de questões estratégicas.

A palavra *score* (*marcação* em português) significa *um registro de pontos que é feito* – como em um jogo. Olve et al. (2001, p.17) chamam a atenção para que o *scorecard* não seja visto apenas como um registro dos resultados alcançados: “é igualmente importante que ele seja usado para indicar os resultados esperados. O *scorecard* servirá, então, como uma forma para ilustrar o plano do negócio e, assim, a missão das várias unidades da companhia”.

O *scorecard* é chamado de *balanceado* porque, primeiramente, expressa um equilíbrio entre uma abordagem de controle de lucro e mercado e, também, por se utilizar de um conjunto de indicadores distribuídos ao longo das outras perspectivas. Tais indicadores devem demonstrar como se administram os fatores que interessam no longo prazo, mas que não estão refletidos nos lucros de curto prazo (OLVE et al., 2001).

Norton e Kaplan (2001) sugerem que os indicadores escolhidos devem estar relacionados à visão ao serem vinculados aos objetivos estratégicos da organização. Esses objetivos, por sua vez, devem ser representados por sentenças curtas, dispostos ao longo das perspectivas e serem usados para capturar a essência da estratégia da organização (COBBOLD e LAWRIE, 2002b).

Outro conceito importante introduzido pelo modelo do BSC é o da causalidade. A correlação proposta inicialmente era entre os indicadores e, evoluiu para a construção de mapas estratégicos que demonstram, graficamente, as correlações entre os objetivos estratégicos propriamente ditos. Tais objetivos são distribuídos entre as diversas perspectivas de desempenho mencionadas, sendo que a financeira é intencionalmente disposta na parte superior. Em seguida, alinham-se as perspectivas correspondentes do cliente, processos internos e aprendizagem e inovação. Assim, os objetivos financeiros, alocados sempre no topo do mapa, têm seu alcance condicionado ao cumprimento dos objetivos de clientes, os quais estão, por sua vez, condicionados aos objetivos da dimensão processos internos, já que esses são os meios utilizados para atingir os resultados esperados por clientes. Os objetivos de indicadores internos, por fim, têm seu êxito dependente do sucesso no alcance dos objetivos da dimensão aprendizagem e inovação capaz de tratar do capital intelectual da organização.

A figura 16 apresenta o mapa estratégico da *Mobil North America Marketing & Refining – NAM&R*, área de negócio da Mobil, pioneira na adoção do BSC nos EUA, em 1993.

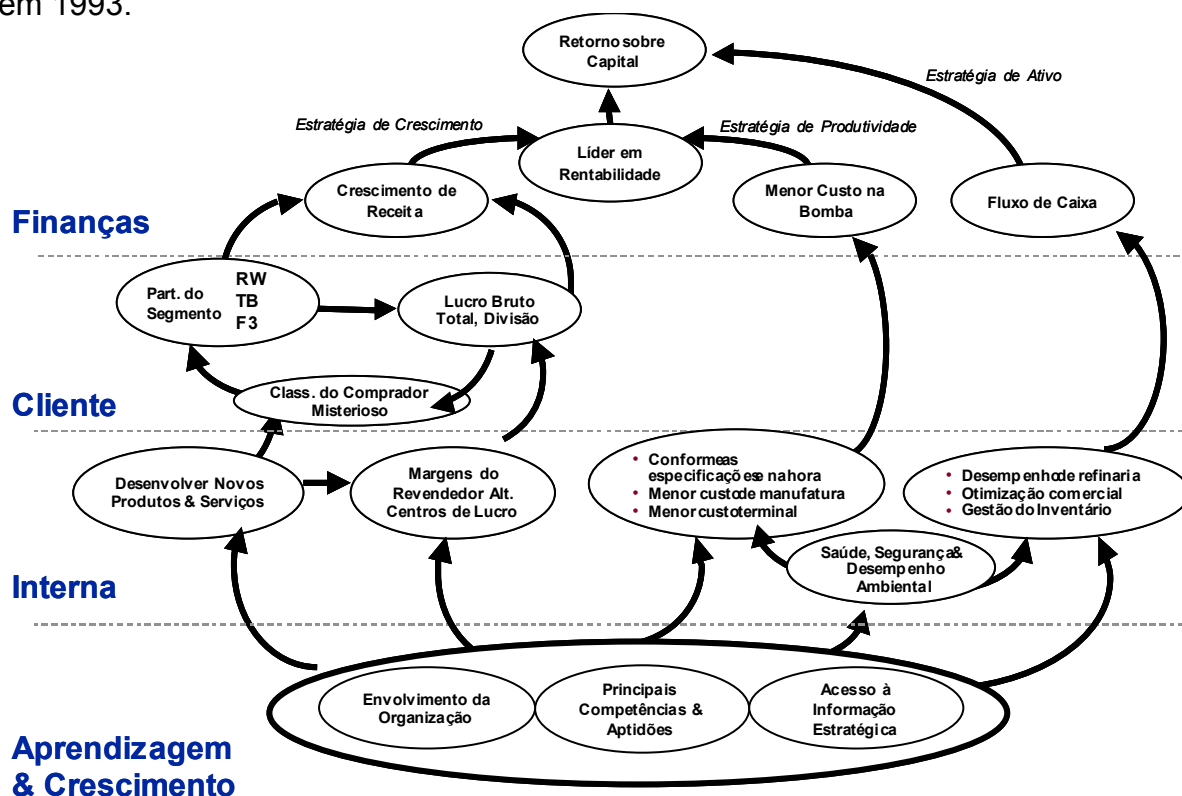


FIGURA 16 - Exemplo de mapa estratégico da Mobil - NAM&R

FONTE – RICHARDS, 2001, p.92.

Uma importante contribuição trazida pelo BSC é o aumento da consciência quanto a necessidade da promoção do alinhamento estratégico entre as diferentes áreas/unidades integrantes da estrutura organizacional. Esse tem sido um grande diferencial reconhecido pelas empresas que têm adotado a metodologia: alinhamento. Conforme afirmam Kaplan e Norton (2001, p.18) “o *balanced scorecard* capacitou as primeiras empresas adeptas a focalizar e alinhar suas equipes executivas, unidades de negócio, recursos humanos, tecnologia da informação e recursos financeiros na estratégia da organização”.

Assim, mais que um sistema de métricas, o BSC deve ser visto como um referencial organizacional de um sistema de gestão estratégica. A figura 18 apresenta a proposta de que um modelo fundamentado no controle gerencial deve evoluir para a gestão estratégica, tendo o BSC como elemento central.

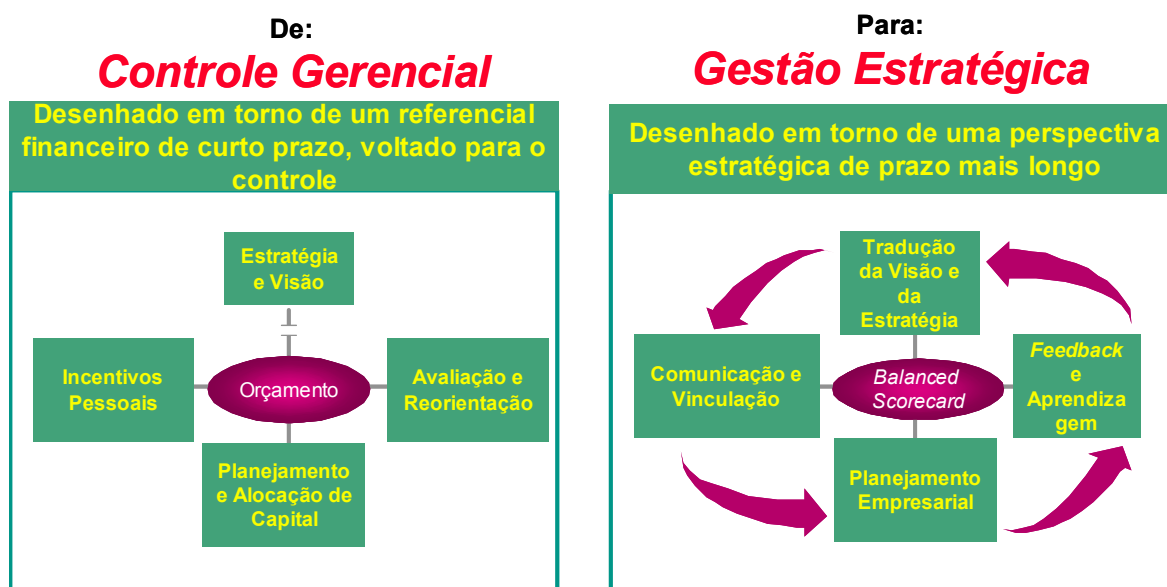


FIGURA 17 - BSC como sistema de gestão estratégica

FONTE – RICHARDS, 2001, p.51.

A respeito do papel do BSC dentro de um sistema de gestão estratégica, Kaplan e Norton (2001, p.118) completam dizendo que:

a formulação da estratégia é uma arte, e sempre continuará assim. No entanto, a descrição da estratégia não precisa ser uma arte. Se conseguirmos descrever a estratégia de maneira mais disciplinada, aumentamos a probabilidade de sucesso na sua implementação. Com um *balanced scorecard* que conte a história da estratégia, dispomos agora de pilares confiáveis para o projeto de um sistema gerencial que desenvolva organizações focalizadas na estratégia.

## 2.4 Quesitos observáveis em um sistema de gestão estratégica

### 2.4.1 Tradução da visão

Qualquer sistema de gestão estratégica deve ter como ponto de partida a identificação de quais são os resultados desejados e dentro de qual horizonte estratégico se pretende alcançá-los. Ao ponto de chegada, dentro desse horizonte estabelecido, é dado o nome de visão.

Tavares (2000, p.175) define visão como “uma projeção do lugar ou espaço que se pretende que a organização venha ocupar no futuro e, a partir da articulação das aspirações de seus componentes no presente, imaginar o tipo do projeto para alcançá-lo”.

Segundo Santos (1992, p.71) “a visão se torna uma via de progresso e uma linguagem comum que guia e unifica coerente e consistentemente a empresa”. É, portanto, a visão que *dá o norte*, o sentido de orientação para o qual a organização pretende ir.

Uma questão evidente quando se fala em visão é: mas quem e o que determina a visão? Para a maior parte das organizações, essa é uma atribuição da alta administração. O papel desse grupo é o de cuidar do uso adequado dos ativos/recursos na entrega de resultados sobre responsabilidade de alguém mais. O comum é que os elementos da visão expressem os resultados mais amplos almejados, e não ações a serem seguidas. Quando este for o caso, caberá à equipe gerencial o papel de determinar o plano de ação da maneira como a visão deverá ser alcançada (Santos, 1992).

Santos (1992, p. 76) sugere que cada nível hierárquico contribui diferentemente para o desenvolvimento e implementação da visão estratégica:

- É papel da direção geral:
  - articulação da visão: a visão normalmente nasce do número um de sua organização, mas ela não se tornará estrategicamente relevante, enquanto não for assumida por toda a organização. É papel da direção comunicar a visão de modo a captar a adesão de todos;
  - assegurar a coerência interna da estratégia: garantir que as ações estratégicas sejam implementadas de forma consistente com a visão;



- assegurar a adequação estratégica: promover a contínua revisão das estratégias e estabelecer novos desafios com a renovação da visão anteriormente estabelecida;
  - fixar as prioridades estratégicas e dirigir em conformidade com a estratégia.
- A equipe gerencial tem como papel:
- compreender a visão estratégica e todas as nuances que a relacionem com as suas funções;
  - detalhar e operacionalizar a estratégia;
  - recolher informações e testar a visão com essas informações.
- Aos níveis operacionais cabe:
- desenvolver uma perfeita compreensão da visão estratégica;
  - agir em suas ações do dia-a-dia à luz da visão.

Entretanto, segundo pesquisa do *Institute of Directors* de Londres (*apud* GARRATT, 1995), 90% de uma amostra significativa de diretores e vice-presidentes de empresas inglesas não apresentavam raciocínio ou capacidade para se tornarem competentes direcionadores em seus negócios. Ele encontra dois tipos distintos de bloqueios para esta dificuldade apresentada pela maior parte dos executivos:

- falha no entendimento do papel daqueles que dão a direção;
- a falta de qualquer treinamento sistemático ou processo de desenvolvimento para posicionar os executivos quanto este papel.

O autor comenta que existem dificuldades em se estabelecer de forma clara o papel de um diretor. Para tanto, propõe um modelo que identifica duas atribuições de curto prazo – responsabilidade e supervisão – e duas de longo prazo – formulação de políticas e pensamento estratégico, o que exemplifica a figura 18.

Para Garratt (1995), as pessoas que são promovidas para uma função de direção, em geral, vêm de uma longa carreira gerencial e tendem a permanecer atentas mais às atribuições de supervisão e responsabilidade. Assim, o grande desafio é romper com seu papel anterior e desenvolver as habilidades relacionadas a aspectos estratégicos: formulação de políticas e pensamento estratégico.

Além do mais, a maior parte dos gerentes e pessoas técnicas são educadas para usar apenas o pensamento analítico. Esse pensamento convergente é útil para reduzir incertezas em tomada de decisões, mas, agindo assim, você rejeita outras alternativas e coloca sua prioridade em criar certezas. Como a maior parte das atribuições de um diretor, exceto na supervisão, é de lidar com incertezas, esse não é um estilo desejado de pensamento (GARRATT, 1995).

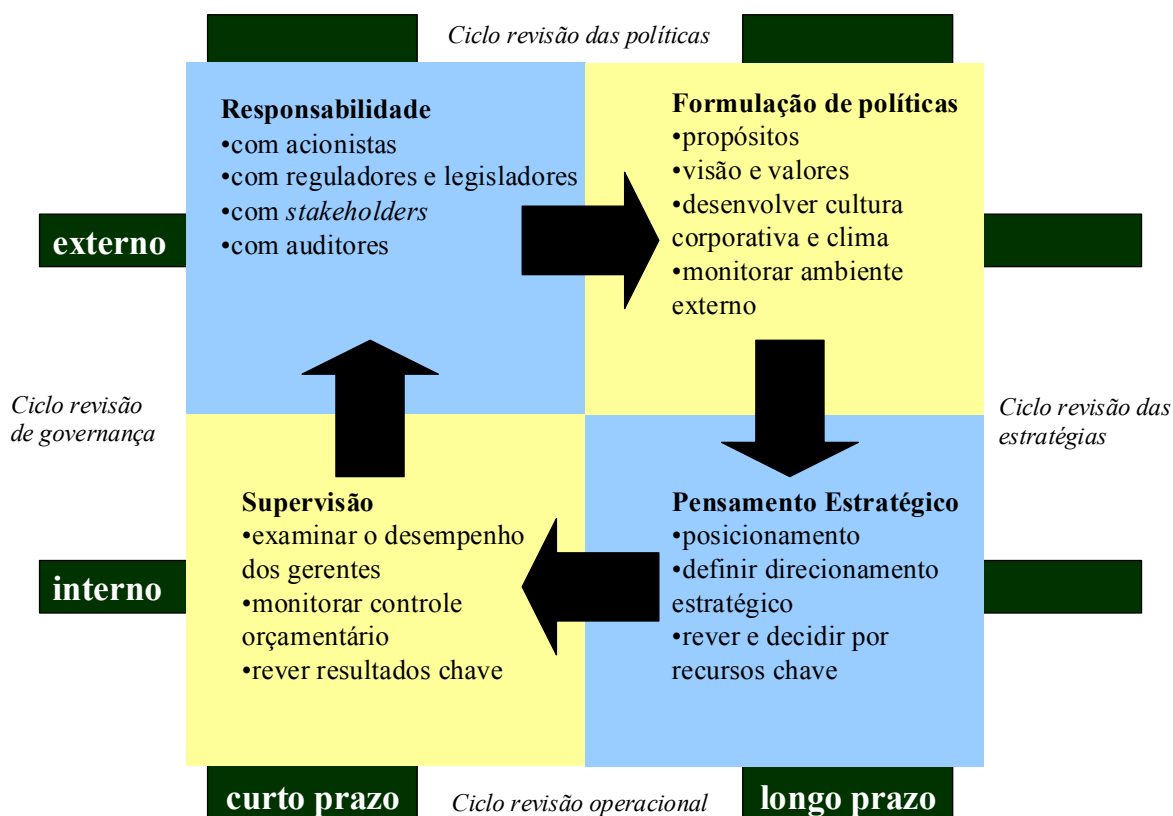


FIGURA 18 - O quadro da aprendizagem

FONTE – GARRATT, 1995, p.244.

O que é necessário é desenvolver primeiramente a capacidade de pensamento divergente. Importante também é quebrar o pensamento binário - do tipo certo ou errado, bom ou mal - e utilizar o pensamento de *ambos*.

Outra importante habilidade a ser desenvolvida é a visão helicóptero. Isso demanda a habilidade intelectual de elevar o olhar sobre o problema imediato e vê-lo em diferentes perspectivas. Isso permite um debate mais crítico e uma discordância positiva que permite ao grupo executivo desenvolver cenários distintos (GARRATT, 1995).

Santos (1992) aponta algumas outras dificuldades que tem encontrado na implementação da visão que são as seguintes:

- a empresa não formaliza uma visão estratégica;
- a empresa concentra várias visões e/ou atividades distintas nas quais não existe uma visão formalizada;
- as visões de segundas e terceiras linhas são dominantes e geralmente parciais.

Betchell (1995) apresenta o resultado de uma pesquisa realizada pelos professores John Kotter e James Heskett, da Universidade de Harvard, que em uma amostra de 207 companhias que trabalham com o conceito de visão, encontraram, entre elas, apenas 10 que conseguiram melhorar sua performance em vendas, valor de ações e satisfação dos clientes. Ela questiona.

Então, o que estará acontecendo? Será que a arte de criação da visão é algo do passado? Será uma perda de tempo projetar a influência futura, sobre a sua organização, dos clientes emergentes, competidores e tendências tecnológicas? Certamente que não! Uma visão indutora consolida os interesses dos acionistas. Descreve como a liderança espera transformar a gestão do negócio assegurando o sucesso da empresa sobre os competidores. O desafio dos líderes atuais é traduzir a visão, de forma dramática, em resultados mensuráveis.

Senge (1998) considera que muitos líderes apresentam visões pessoais fortes, mas que nunca chegam a ser traduzidas em visões capazes de mobilizar a empresa. Seu argumento é que falta é uma disciplina que transforme a visão individual em visão compartilhada.

O BSC se posiciona exatamente como o elemento de ligação da visão e da estratégia com as operações no dia-a-dia da organização. A figura 19 demonstra como, partindo da missão que esclarece a razão de ser da organização, passando pelos valores – regras ou diretrizes pelas quais uma empresa exorta seus membros a se comportar de acordo com sua ordem, segurança e crescimento (QUIGLEY, 1994), a visão e a estratégia empresarial são traduzidas em um conjunto de metas e ações de equipes e indivíduos e utiliza indicadores para informar a todos sobre os vetores do sucesso atual e futuro.



FIGURA 19 - Tradução da visão em resultados almejados

FONTE - KAPLAN e NORTON, 1997, p.85.

O processo para elaboração de um *scorecard* tem como ponto de partida a construção do consenso em torno da visão e estratégia da organização, conduzida pelo grupo de executivos seniores. Para estabelecer metas financeiras, esse grupo deve discutir se a ênfase está na receita e crescimento de mercado, rentabilidade ou geração de caixa. Mas, especialmente na perspectiva do cliente, a equipe dirigente deve ser explícita quanto aos segmentos de mercado ela deseja competir.

Estabelecidos os objetivos financeiros e comerciais, a organização então identifica os objetivos específicos e os indicadores adequados para os processos internos de negócios. Essa identificação representa uma das principais inovações e benefícios na utilização do BSC. Os sistemas tradicionais de mensuração de desempenho estão focados em melhorar os custos, qualidade e os ciclos dos processos produtivos. O BSC realça aqueles processos que são mais críticos para atingir o resultados superiores para clientes e acionistas. Frequentemente, esta identificação revela processos internos que deverão ser inteiramente superados para que a estratégia seja bem-sucedida e a visão de fato alcançada. (KAPLAN e NORTON, 1997).

#### 2.4.2 Formulação de estratégias

Buscando, inicialmente, compreender o que é encontrado na literatura por definição e papel da estratégia, verifica-se que Wright<sup>5</sup> (*apud* MINTZBERG et al., 2000, p.17) define a estratégia como “planos da alta administração para atingir resultados consistentes com a missão e objetivos da organização”.

Chandler<sup>6</sup> (*apud* GHEMAWAT, 2000, p. 15) compreende estratégia como “a determinação das metas e de objetivos básicos a longo prazo de uma empresa bem como da adoção de cursos de ação e a alocação dos recursos necessários à consecução dessas metas”.

Para Hax e Majluf (1984, p.1) planejar estrategicamente é uma

capacidade básica desenvolvida por uma organização em se adaptar aos movimentos do ambiente. Esta adaptabilidade não é uma resposta passiva a forças externas, mas uma procura ativa, criativa e decisiva por condições que assegurem um nicho rentável para o negócio da empresa. Esta resposta é dada em termos de uma clara definição de um conjunto de ações interna da organização com o objetivo de melhorar a sua posição atual e de longo-prazo *vis-a-vis* seus competidores.

Hax e Majluf (1984) definem ainda a essência do planejamento estratégico como sendo a de organizar, de forma disciplinada, as ações principais que a empresa tem de conduzir para manter-se eficiente operacionalmente dentro de seu negócio atual e guiá-la para um novo e melhor futuro.

Weinstein<sup>7</sup> (*apud* GARRATT, 1995, p.139) afirma que tem sido reconhecido que

o planejamento estratégico pode servir a uma variedade de propósitos em uma mesma organização, tal como estimular o debate, trazer questões à tona, definir critérios para a alocação de recursos, aprender com os resultados, servir como um processo para conseguir o comprometimento das pessoas com os planos traçados, antecipar a necessidade de mudança de direção e definir indicadores de desempenho.

---

<sup>5</sup> WRIGHT, P.; PRINGLE, C.; KROLL, M. **Strategic management text and cases**. Needham Heights, MA: Allyn and Bacon, 1992.

<sup>6</sup> CHANDLER Jr., Alfred D. **Strategy and structure**. Cambridge: MIT Press, 1963.

<sup>7</sup> WEINSTEIN, Bill. The use of scenario thinking: can a scenario a day keep the business doctor away? In: GARRATT, Bob. (Org) **Developing strategic thought: rediscovering the art of direction-giving**. London: McGraw-Hill, 1995.

Santos (1992, p.35) reconhece a estratégia como “um processo que contribui eficazmente para a gestão, permitido rentabilizar recursos e energias e habilitar correções ao longo da vida de uma organização”.

Hunger e Wheelen (2002, p.10) definem formulação de estratégias como sendo

o desenvolvimento de planos de longo prazo para a gestão eficaz de oportunidades e ameaças ambientais, levando em consideração as forças e fraquezas da corporação. Inclui definir a missão corporativa, especificar os objetivos atingíveis, desenvolver estratégias e estabelecer as linhas mestras das políticas.

Tavares (1991, p.168) comenta que a formulação estratégica “resulta de inferências de executivos, perspectivas apresentadas pelos cenários macroambientais elaborados para a organização, análise de desempenho de seu setor e de sua configuração interna”.

Tavares (1991, p. 105) define cenários como sendo a “elaboração e a sistematização de hipóteses dos acontecimentos possíveis que possam ter impactos negativos ou positivos em determinada organização”.

Quanto maiores forem as incertezas no longo prazo e maior for a diversidade de possibilidades futuras, maior será a utilidade de se trabalhar com planejamento via cenários (GARRATT, 1995).

Cenários envolvem preparação mental para mais de um futuro possível. O processo consiste em descrever diversos ambientes futuros nos quais as empresas poderão se encontrar. Cada cenário descreve, dentro do que as pessoas entendem estar dentro da fronteira do razoavelmente possível, onde os fatores estão além do controle da organização. Uma importante característica dos cenários é que eles abrem nossa mente para diferentes possibilidades sobre o futuro que pode impactar diferentemente a organização em análise. Individualmente, cada cenário – a descrição de condições em alguns anos à frente que poderão afetar a empresa – expressa uma idéia hipotética. Coletivamente expressam a extensão da nossa incerteza sobre o futuro de uma forma estruturada e verossímil (GARRATT, 1995).

Kaplan e Norton (2001, p.77) analisam a diversidade das soluções em um processo de formulação estratégica propondo que se uma organização recorrer às grandes empresas de consultoria em estratégia,

os resultados de cada uma serão diferentes. Uma analisará seu *portfolio* de negócios. Outra se concentrará nos processos. Uma terceira talvez se detenha nos segmentos de clientes e proposições de valor. Ainda outras enfatizarão o valor para os acionistas, as competências essenciais, a estratégia de atuação na internet ou a gestão da mudança [...] Tantas são as definições de estratégia quantos os gurus em estratégia.

De fato, Mintzberg et al. (2000) partindo de uma pesquisa da literatura sobre a estratégia relacionaram a existência de dez escolas distintas:

<b>Escola do <i>Design</i></b>	formulação de estratégia como processo de concepção
<b>Escola de Planejamento</b>	formulação de estratégia como processo formal
<b>Escola de Posicionamento</b>	formulação de estratégia como processo analítico
<b>Escola Empreendedora</b>	formulação de estratégia como processo visionário
<b>Escola Cognitiva</b>	formulação de estratégia como processo mental
<b>Escola de Aprendizado</b>	formulação de estratégia como processo emergente
<b>Escola do Poder</b>	formulação de estratégia como processo de negociação
<b>Escola Cultural</b>	formulação de estratégia como processo coletivo
<b>Escola Ambiental</b>	formulação de estratégia como processo reativo
<b>Escola de Configuração</b>	formulação de estratégia como processo de transformação

Mintzberg et al. (2000, p.14) propõem, ainda, que essas escolas sejam agrupadas em três blocos. No primeiro, encontram-se as escolas de “natureza prescritivas – mais preocupadas em como as estratégias *devem* ser formuladas do que como elas *são* formuladas”. A escola do *design*, cuja base foi construída na década de 60, focaliza a formulação de estratégia como um processo de desenho informal; a de *planejamento*, desenvolvida paralelamente ao longo da década de 60 e que teve seu auge a partir de publicações e práticas nos anos 70, vê a formulação como um processo formal e sistemático; a de *posicionamento* ganhou espaço sobre as duas outras na década de 80, focalizando a seleção de posições estratégicas no mercado.

O segundo bloco engloba as escolas que se preocupam com a descrição de como as estratégias são, de fato, formuladas. A escola *empreendedora* refere-se ao espírito empreendedor e à criação da visão por um grande líder; na *cognitiva* busca-se usar as mensagens da psicologia cognitiva para influenciar os estrategistas; a escola de *aprendizado* reconhece que o mundo é demasiado complexo para que as estratégias sejam definidas de uma só vez a partir de planos e visões

preestabelecidas devendo, portanto, desenvolver-se passo a passo à medida que a organização se adapta e aprende. A escola do *poder* trata a formulação estratégica como um processo de negociação; a *cultural* vê o processo como coletivo e cooperativo, enraizado na cultura da organização. Existe, ainda, nesse bloco, a escola *ambiental* em que a “formulação estratégica é um processo reativo no qual a iniciativa não está dentro da organização, mas em seu contexto externo” (MINTZBERG et al. , 2000, p.15).

O terceiro bloco contém apenas a escola de *configuração* que é considerada uma escola que combina as demais. Agrupa o processo de formulação estratégica, seu conteúdo e estruturas organizacionais e sua evolução, incorporando grande parte da enorme literatura e da prática das mudanças estratégicas.

Finalmente, vale ressaltar que o processo de implementação do BSC inicia após a formulação da estratégia. Entretanto, conforme Olve *et al* (2001, p.43) “o caráter descritivo do *scorecard* sempre leva a novas idéias sobre a visão da companhia e a reconsiderar sua estratégia”.

#### 2.4.3 Desdobramento de objetivos

Toda organização tem uma estratégia, independentemente de essa ser fruto de um processo estruturado ou de estar formalizada. O desdobramento da estratégia em objetivos é necessário para comunicá-la e para gerar ação.

Tavares (2000, p.362) define objetivos como sendo “alvos que deverão ser conquistados para transformar a visão em realidade, por meio da canalização de esforços e recursos ao longo de períodos de tempo predefinidos”.

Hunger e Wheelen (2002, p. 11) definem objetivos como sendo “os resultados que se pretende alcançar com uma atividade planejada. Definem o que deve ser conquistado e quando, além do que deve ser quantificado, se possível”.

Tavares (2000, p.364) enumera as funções dos objetivos como sendo “posicionar a organização, orientar a ação, definir o ritmo dos negócios, motivar pessoas, facilitar a avaliação do desempenho e incorporar intuição e racionalidade”.

Drucker<sup>8</sup> (*apud* QUIGLEY, 1994) afirma que os objetivos:

- devem derivar daquilo que a empresa é;

---

<sup>8</sup> DRUCKER, Peter F. **Management: tasks, practices, responsibilities**. New York: Harper & Row, 1974.



- não são abstrações;
- devem ser capazes de se converter em metas e atribuições específicas;
- devem possibilitar a concentração de recursos e de esforços;
- devem ser mais múltiplos do que únicos... administrar uma empresa é equilibrar uma variedade de necessidades e metas;
- são necessárias em todas as áreas das quais depende a sobrevivência do negócio.

Quigley (1994) sugere que os objetivos devem ser amplos e direcionais, garantindo a flexibilidade de modificar as metas táticas a cada ano, dependendo das circunstâncias.

DeFeo e Janssen (2002) observaram, em empresas que têm promovido o desdobramento de seus objetivos estratégicos, os seguintes ganhos:

- implementação de ações de mudanças que conduzem aos resultados esperados;
- foco na aplicação de recursos em ações essenciais;
- encorajamento à cooperação interdepartamental;
- delegação aos níveis inferiores de autoridade para a condução das ações planejadas;
- eliminação de esforços desnecessários em atividades que não estão contempladas nos planos;
- eliminação de conflitos entre planos de diversas unidades/áreas.

Em relação às metodologias de desdobramento, as mais conhecidas foram aquelas desenvolvidas dentro do modelo do *Total Quality Control - TQC*. A FPNQ (2001) lembra que o modelo de gerenciamento por diretrizes prega que a alta direção deve definir objetivos e ações. O nível gerencial poderia optar por desdobrar o objetivo ou a ação, sendo que o desdobramento do objetivo é o mais recomendado. Se o objetivo é desdobrado, busca-se a ação correspondente, e vice-versa.

Esse modelo de desdobramento dos objetivos, em que o setor (área ou unidade) identifica seus objetivos que apóiam diretamente os objetivos corporativos é exatamente o recomendado para unidades de negócio por Kaplan e Norton (2001, p.175) e que “para o máximo de eficácia, as estratégias e os *scorecards* de todas unidades devem estar alinhados e conectados uns aos outros”.

O primeiro passo consiste em definir claramente o papel da função corporativa. A corporação existe para criar sinergias entre os negócios componentes e as unidades de apoio. A corporação tem o papel de gerenciar e explorar as capacidades, operações, clientes, tecnologias, competências essenciais comuns e relacionamentos externos (com governos, sindicatos, fornecedores) entre as unidades de negócio. Cabe também a ela distribuir capital e pessoas entre as unidades de negócios (KAPLAN e NORTON, 2001).

A função corporativa ou os recursos críticos devem ser articulados no *scorecard* em nível corporativo. A função pode ser traduzida num conjunto de prioridades e num *scorecard* que é comunicado ao resto da organização.

Cada UEN desenvolve, então, sua própria estratégia e seu próprio *scorecard*, mas o processo é orientado pelo padrão corporativo.

Kaplan e Norton (2001) explicam que o *scorecard* corporativo deve ser capaz de esclarecer dois elementos da estratégia no nível corporativo, que são:

1. temas corporativos: valores, crenças e idéias que refletem a identidade corporativa e devem ser compartilhados por todas as UENs;
2. função corporativa: ações desenvolvidas no nível corporativo, que criam sinergias no nível das UENs.

O *scorecard* corporativo também deve ser desdobrado às unidades de apoio ou serviço alinhando as estratégias dessas unidades para que agreguem valor e sejam sensíveis às estratégias e necessidades das unidades de negócio por elas servidas.

O modelo mais usual é aquele identificado por Kaplan e Norton (2001, p. 205) como modelo de parceiro estratégico em que “as unidades de negócio desenvolvem *balanced scorecards* refletindo suas estratégias e prioridades corporativas. As unidades de serviço compartilhado são parceiras nesse processo”.

Esse modelo pressupõe que inicialmente sejam desenvolvidos os *scorecards* para as UENs que vendem produtos e serviços diretamente aos clientes externos. Em seguida, constroem *scorecards* para suas unidades de serviço. Kaplan e Norton (2001, p.206) orientam que essa é a seqüência preferível, pois

permite que a estratégia das unidades de negócio que criam valor externo para a empresa sejam explicitadas e compreendidas com clareza. Depois do desenvolvimento dos *scorecards* das UENs, as USs – Unidades de Serviço, estão em condições de desenvolver estratégias e *scorecards* para

seus clientes – as unidades de negócio que enfrentam o mercado. Assim, a estratégia das USs é capaz de fornecer a proposição de valor que proporcione os maiores benefícios para as UENs.

Eles sugerem as seguintes conexões entre UENs e USs, conforme apresentado na figura 20.

1. *contrato de serviço*: um acordo formal entre as UENs e USs define expectativas sobre serviços e custos;
2. *scorecard* da unidade de serviço: a US desenvolve um *scorecard* que reflita a estratégia para a execução do contrato de serviço com a UEN;
3. *estratégia de conexão*: a US aceita a responsabilidade pela melhoria dos indicadores selecionados nos *scorecards* das UENs;
4. *feedback do cliente*: a US recebe *feedback* periódico da UEN sobre o desempenho efetivo.

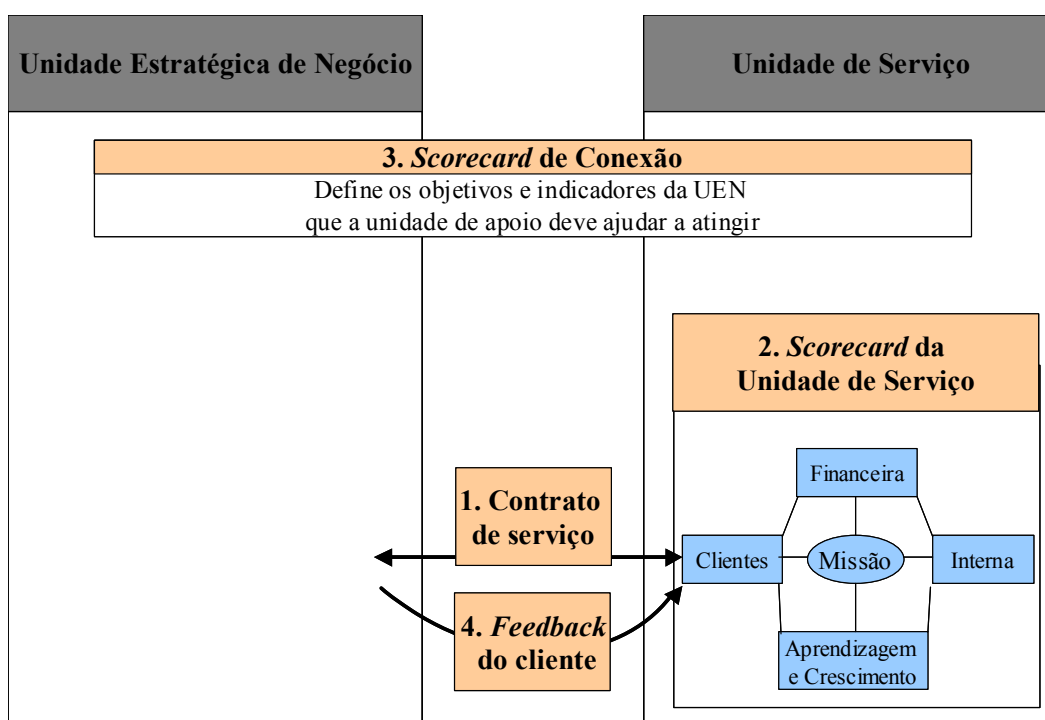


FIGURA 20 - Conexões entre unidades de negócios e de apoio

FONTE - KAPLAN e NORTON, 2001, p.207.

Kaplan e Norton (2001, p.259) ressaltam, ainda, os benefícios do desdobramento do *scorecard* até o nível dos indivíduos alegando ser este o “mecanismo mais claro

para o alinhamento dos objetivos pessoais com os objetivos das unidades de negócio e da corporação”.

#### 2.4.4 Indicadores de desempenho

Para estar certa de que a visão estará sendo alcançada, a organização necessita de alguma forma de *feedback* sobre as ações que estão sendo tomadas e sobre os resultados que estão sendo alcançados, a partir dessas atividades. Sem um sistema de mensuração fica difícil acompanhar os benefícios dos planos e uma tarefa fundamental é selecionar os indicadores adequados para informar aos gestores sobre o avanço de seu plano estratégico.

Segundo Rummler e Brache (1994) sem indicadores, os gestores não têm base para:

- saber o que está acontecendo em suas organizações;
- comunicar as expectativas do desempenho aos seus subordinados;
- identificar falhas de desempenho que poderiam ser analisadas e eliminadas;
- fornecer *feedback* que compare o desempenho a um padrão;
- identificar o desempenho que deve ser recompensado;
- tomar e apoiar efetivamente decisões com relação a recursos, planos, políticas, esquemas e estruturas.

Sem indicadores, os empregados de todos os níveis não têm base para (RUMMLER e BRACHE, 1994):

- saber especificamente o que deles se espera;
- monitorar seu próprio desempenho e gerar seu próprio *feedback*;
- identificar as áreas de aperfeiçoamento do desempenho.

Conforme a FPNQ (2001, p.8) “um indicador de desempenho é um dado numérico a que se atribui uma meta e que é trazido, periodicamente, à atenção dos gestores de uma organização”.

É classificado segundo três critérios, conforme figura 21.

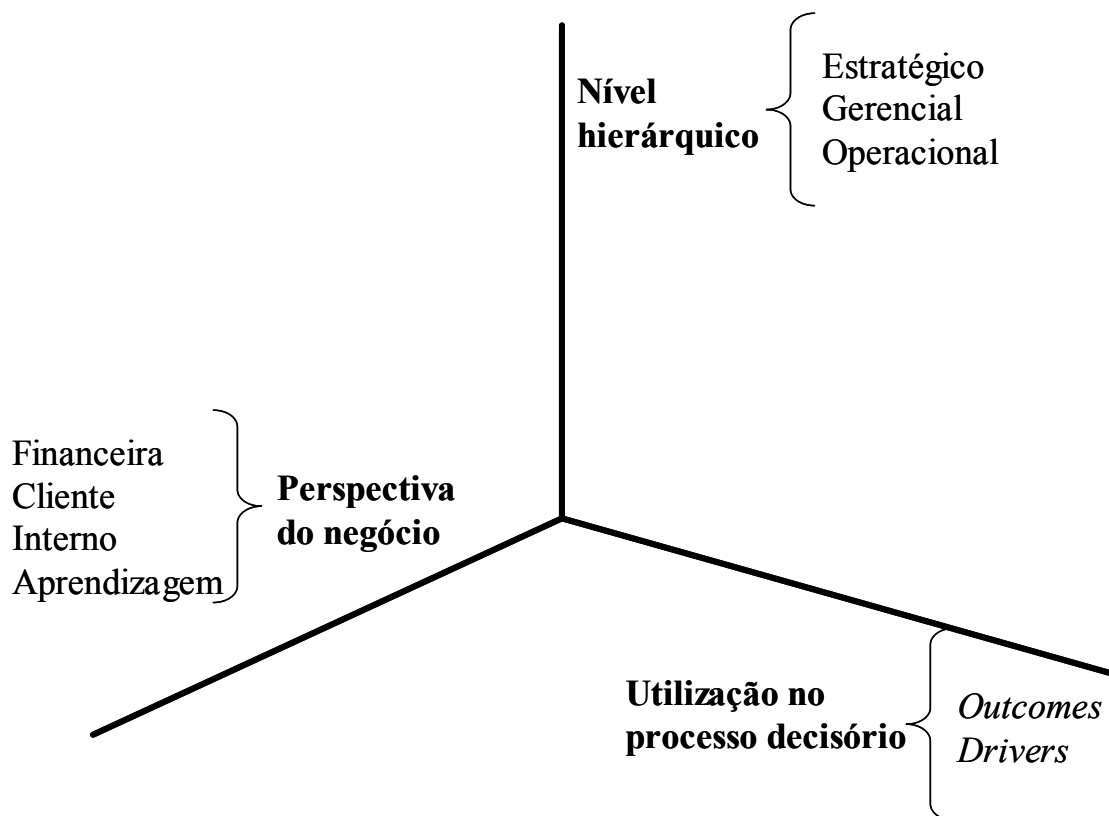


FIGURA 21 - Classificação de indicadores de desempenho

FONTE – FPNQ, 2001, p.13.

Com relação à hierarquia são identificados três níveis básicos:

- ↪ *indicadores do nível estratégico*: são usados para avaliar os principais efeitos da estratégia nas partes interessadas e nas causas desses efeitos, refletindo os objetivos e as ações que pertencem à organização como um todo;
- ↪ *indicadores do nível gerencial*: são usados para verificar a contribuição dos setores/unidades à estratégia e para avaliar se os setores buscam a melhoria contínua e a busca da excelência;
- ↪ *indicadores do nível operacional*: servem para avaliar se os processos individuais estão sujeitos à melhoria contínua e à busca da excelência.

Os indicadores deverão também ser definidos segundo o conjunto de perspectivas adotadas pela organização. Conforme já visto, o modelo do *balanced scorecard* contempla quatro perspectivas distintas: econômico-financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e inovação.

A FPNQ (2001) reconhece a existência de até oito perspectivas assim interligadas:

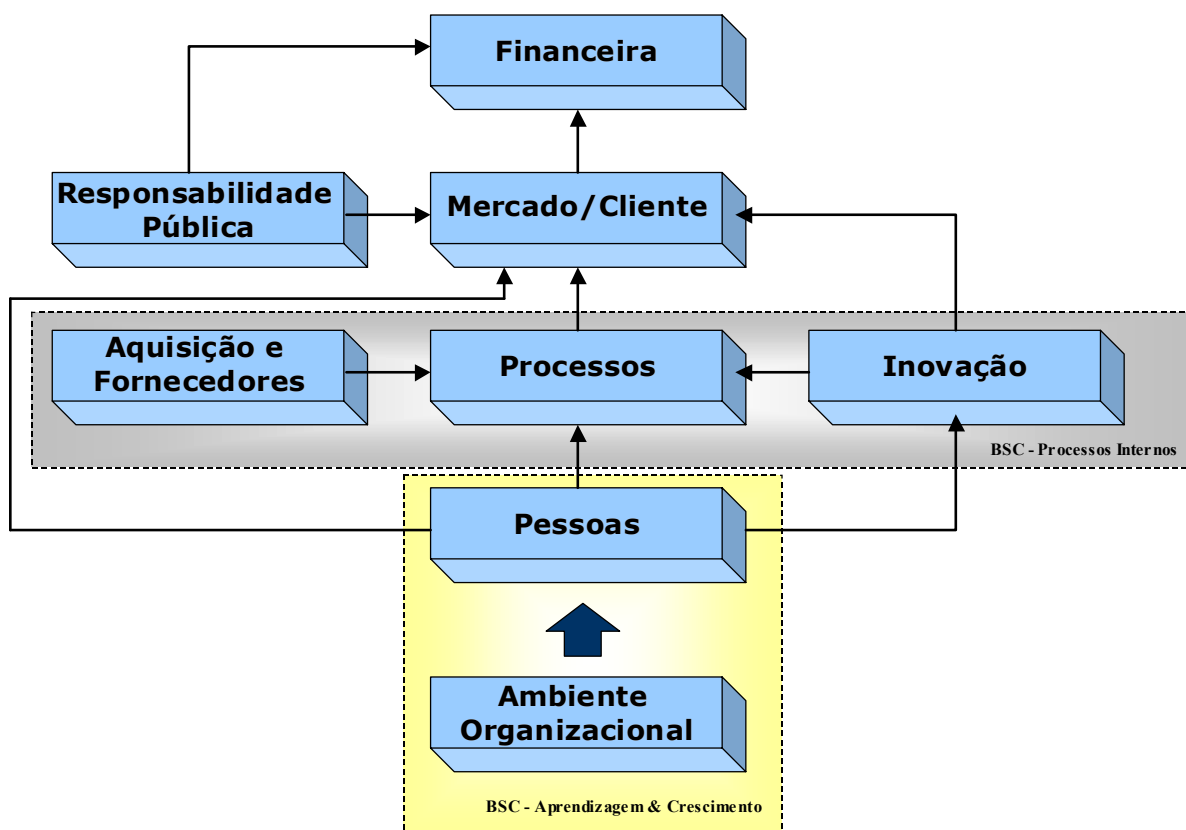


FIGURA 22 - Modelo conceitual genérico de inter-relações

FONTE – FPNQ, 2001, p.20.

Quanto à utilização no processo decisório, as duas categorias são identificadas como *outcomes* e *drivers*. A FPNQ (2001, p. 13) identifica um *outcome* como um indicador que tem como “principal característica medir se um objetivo foi alcançado após certo tempo – tempo esse suficientemente longo para confirmar o efeito, mas excessivamente longo para corrigir desvios de forma proativa”. Um *driver* “mede a causa do efeito e mede antes do efeito se confirmar”.

Kaplan e Norton (2001, p.32) identificam os *outcomes* por *lagging indicators* ou indicadores de resultados e os *drivers* por *leading indicators* ou indicadores de tendência. Eles afirmam que os indicadores de resultado sem os indicadores de tendência “não comunicam a maneira como eles serão alcançados, além de não oferecerem uma indicação clara de que a estratégia esteja sendo implementada com sucesso ou não”.

Kaplan e Norton (2001, p.243) orientam para que os gerentes definam

com clareza os indicadores que serão utilizados para orientar e monitorar a estratégia no *scorecard*, e a forma de cálculo dos indicadores a partir de dados básicos. Os empregados devem compreender os indicadores com clareza, para que suas decisões e ações afetem a estratégia da maneira pretendida.

Ao conjunto de indicadores estratégicos se tem denominado de *painel de bordo* devido à influência do termo inglês *management cockpit*. É um conceito semelhante ao *tableau de bord* que as empresas francesas vêm utilizando, há mais de duas décadas, com o objetivo de ajudar os funcionários a pilotarem a empresa mediante a identificação dos fatores-chave de sucesso, principalmente aqueles que podem ser medidos por variáveis físicas (KAPLAN e NORTON, 1997).

A FPNQ (2001) recomenda que o número máximo de indicadores do painel de bordo deva variar entre 15 e 30. Já Kaplan e Norton (2001) recomendam que cada *balanced scorecard* tenha entre 20 a 25 indicadores. Sugerem, inclusive, a seguinte distribuição, por perspectiva:

perspectiva financeira	cinco indicadores (22%);
perspectiva do cliente	cinco indicadores (22%);
perspectiva interna	oito indicadores (34%);
perspectiva de aprendizagem	cinco indicadores (22%).

Olive et al. (2001, p.136) apresentam o conceito de que o número de indicadores pode variar de acordo com o nível do *scorecard* ou pela quantidade de perspectivas definidas. Sugerem que

de 15 a 25 indicadores, por *scorecard*, são habitualmente utilizados nos níveis da corporação e da unidade do negócio, enquanto no nível divisional/funcional somente de 10 a 15 indicadores são usualmente considerados críticos. Nos níveis individuais e de grupo, ainda poucos indicadores tendem a ser necessários – geralmente de 5 a 10.

O número de indicadores críticos diminui quando se desce na organização, devido à relevância dos indicadores na medida do grau em que eles possam de fato ser influenciados pela unidade ou pelas pessoas. É importante evitar definir indicadores para departamentos e pessoas, cujas variáveis que os influenciam não possam ser afetadas por esses níveis.

Olve et al. (2001) sugerem alguns critérios na determinação de quais os indicadores a serem utilizados:

- os indicadores não devem ser ambíguos e devem ser definidos de forma uniforme por toda a empresa;
- o conjunto de indicadores usados deve cobrir, de modo suficiente, os aspectos do negócio que estão incluídos nas estratégias;
- os indicadores devem ser úteis na fixação dos objetivos considerados realistas por aqueles responsáveis por alcançá-los;
- os indicadores usados nas diferentes perspectivas devem estar conectados de maneira clara de modo que os indicadores se correlacionem.

Tanto no painel de bordo corporativo como nos demais níveis, a idéia é tentar criar um modelo mostrando como os indicadores se interligam. Como explicam Olve et al. (2001, p.219), o modelo poderia “indicar como certos indicadores dependem um dos outros: clientes satisfeitos compram mais, aumentando assim os lucros”.

Essas relações podem ser de dois tipos:

uma compreende as relações, mais ou menos verificáveis que podem ser reveladas pela experiência e pelos estudos [...] A outra é uma expressão do que escolhemos assumir. Por exemplo, podemos estar convencidos de que o fato de haver mais visitantes na *homepage* da empresa nos permitirá, com o tempo, explorar novas oportunidades de negócio e que valerá investir mais na Internet do que usar o dinheiro de algum outro modo. Naturalmente, podemos listar as conseqüências esperadas, mas nenhum estudo pode nos dizer, ainda, se estamos certos.

Kaplan e Norton (1997, p.30) sugerem que o “sistema de medição deve tornar explícitas as relações (hipóteses) entre os objetivos (e os indicadores) nas várias perspectivas, para que elas possam ser gerenciadas e validadas”.

A FPNQ (2001) identifica a existência de três métodos de correlação:

- *correlação visual* – por meio da experiência e da capacidade do ser humano integrar informações, a equipe consegue, simplesmente *olhando* para as tabelas de indicadores e para dados a eles subordinados, avaliar os diversos graus de influência de forma qualitativa;



- *correlação estatística* – por intermédio da aplicação de *softwares* estatísticos, a equipe obtém os graus de influência de forma numérica, embora ainda tenha que interpretar os dados como no caso anterior;
- *simulação dinâmica* – via *softwares* especializados (por exemplo, Excel, Powersim, iThink, Vensim), a equipe utiliza combinações hipotéticas dos indicadores para prever os possíveis desdobramentos de cenários futuros, com o objetivo de cotejá-los com os dados reais e identificar padrões de comportamento dos indicadores.

Trabalhar com modelos de simulação é uma forma atualmente disponível para tentar descrever relações de causa e efeito. A possibilidade de simular o que acontecerá com os diferentes indicadores ao longo do tempo deve ser considerada como meio de estimular a discussão e o consenso sobre as hipóteses básicas centrais. Conforme Senge (1998, p.109)

a essência da dinâmica do sistema é reconhecer os padrões coerentes escondidos nas estruturas complexas de um negócio [...] a teoria dos sistemas é uma disciplina que busca aprender a totalidade inerente aos vários subsistemas com os quais entramos em contato [...] Assim, ela nos ajuda a perceber e entender como os diferentes fenômenos estão interconectados, em vez de ver cada um isolado, e a ver os processos de mudança e os padrões em vez de cenas sem movimento.

Olve et al. (2001, p.261) complementam afirmando que

é impossível, naturalmente, prever os eventos e resultados futuros. Mas, podemos tomar decisões melhores para o futuro usando a teoria dos sistemas e as ferramentas da simulação para testarmos as diferentes alternativas de decisão como uma base para discutir como o futuro deve parecer.

#### **2.4.5 Metas**

Uma dificuldade ainda existente é o estabelecimento de metas. Enquanto a seleção de indicadores é fácil, graças aos objetivos estratégicos definidos e ao mapa estratégico desenhado, as organizações freqüentemente sofrem com a falta de

pontos de referência para definir metas a serem extrapoladas (COBBOLD e LAWRIE, 2002b).

A FPNQ (2002, p. 56) define meta como o “nível de desempenho pretendido para um determinado período de tempo”.

Todos os indicadores de desempenho devem ter metas, ainda que sejam metas de manutenção do desempenho anterior. As metas estratégicas, que compõem o painel de bordo devem, entretanto, ser desafiadoras e interdependentes, ou seja, devem manter a lógica estabelecida pelas inter-relações entre os objetivos (FPNQ, 2001).

Bradford e Cohen (1986, p. 106) defendem que

uma das motivações fundamentais para qualquer funcionário [...] é o desafio. Tarefas que exijam esforço – difíceis mais atingíveis – extrairão o melhor da maior parte dos subordinados. O desafio cria a disposição para investir no trabalho, o alto comprometimento e a busca da excelência. A meta abrangente precisa incluir um desafio – um caminho em direção a um futuro estado de excelência.

Já o conceito de viabilidade de uma meta é compreendido em primeiro lugar por sua consistência com as finalidades gerais da organização. Depois, sendo uma meta departamental, consistente com que outros departamentos possam entregar. E, por fim, a meta deve ser viável em termos das capacidades pessoais dos gestores e das equipes envolvidas (BRADFORD e COHEN, 1986).

Bradford e Cohen (1986, p.111) defendem ainda o papel da meta na ampliação do comprometimento dos funcionários com os resultados empresariais. Eles afirmam que

o uso de uma meta desafiante altera a natureza dos relacionamentos do agente com seus subordinados. O ímpeto por mudanças transforma-se na necessidade de cumprir a meta, e não em pressões por parte do líder [...] Uma vez enunciada a meta, ela assume vida própria; a influência parece mais objetiva e impessoal [...] Os subordinados podem ser inteiramente envolvidos na decisão de que barreiras impedem o cumprimento da meta, que passos são necessários, e como implementar a ação [...] A vantagem de se usar a meta abrangente para se atingir a comunhão, ao invés da

formação social, é que a meta é diretamente ligada à tarefa. Pessoas com pontos de vista diversos podem lutar para atingir os mesmos fins.

Outro aspecto salientado por Bradford e Cohen (1986, p.113) é relacionado às propriedades motivacionais de uma meta. Eles acreditam que “a maior parte das pessoas necessita acreditar em algo que seja maior do que suas corriqueiras tarefas do dia-a-dia”.

Outro ponto importante a ser salientado quanto aos aspectos comportamentais é o fato de os gestores deverem comunicar as metas gerando entusiasmo e comprometimento de seus subordinados. Bradford e Cohen (1986, p.133) mais uma vez recomendam que as metas sejam *vendidas* por meio de palavras a atos. Sugerem que os gestores utilizem “ocasiões públicas, reuniões de equipe, conversas com cada um, para demonstrar a importância da meta e seu comprometimento pessoal com ela”.

A FPNQ (2001, p.27) sugere que “as metas para os *outcomes* devam vir da análise de referenciais externos pertinentes, sempre que possível. Já para os *drivers*, é comum que as metas resultem apenas de projeções ou estimativas”.

A expressão mais usual para referencial pertinente é *benchmark*. A FPNQ (2001) reconhece quatro tipos de *benchmarks*:

- *competitivo*: baseado em dados dos principais concorrentes ou do setor de atuação. Podem ser utilizados: dados de um único concorrente mais importante, ou dados segmentados relevantes (em termos estratégicos), ou médias do setor obtidas por meio de associações ou pesquisas de consultorias e da imprensa;
- *similar*: baseado em dados de organizações que, embora não sejam concorrentes ou nem mesmo sejam do mesmo setor de atuação, apresentam características similares por porte, ou tecnologia, ou região geográfica, ou outras;
- *de excelência*: baseado em dados de uma organização que se destacou significativamente em um determinado campo, seja ela uma organização similar ou não;
- *de Grande Grupo (pool)*: baseado em dados de muitas empresas não similares, obtidos via *benchmarking* ou de pesquisas genéricas, encontradas com frequência na literatura e na imprensa.

### 2.4.6 Planos de ação

Um fator determinante para o sucesso de uma organização é a sua competência em traduzir os objetivos estratégicos de nível corporativo em ações concretas para o alcance dos resultados esperados.

Hunger e Wheelen (2002, p.14) definem a implementação da estratégia como “um processo pelo qual as estratégias e políticas são colocadas em ação com base no desenvolvimento de programas, orçamentos e procedimentos”. Definem, também, um programa como sendo “uma declaração das atividades ou passos necessários para a realização de um plano de uso específico. Faz com que a estratégia seja orientada pela ação”.

Valeriano (2001) apresenta em seu modelo de gestão estratégica a forma como os planos de ação são originados. De acordo com a sua abordagem o processo de gestão estratégica apresenta três subprocessos interligados, como se vê na figura 23, em que a formulação antecede a implementação, mas que é corrigida e ajustada sempre que necessário, após a avaliação que se dá de forma sistemática. Trata-se, portanto, de um processo cíclico.

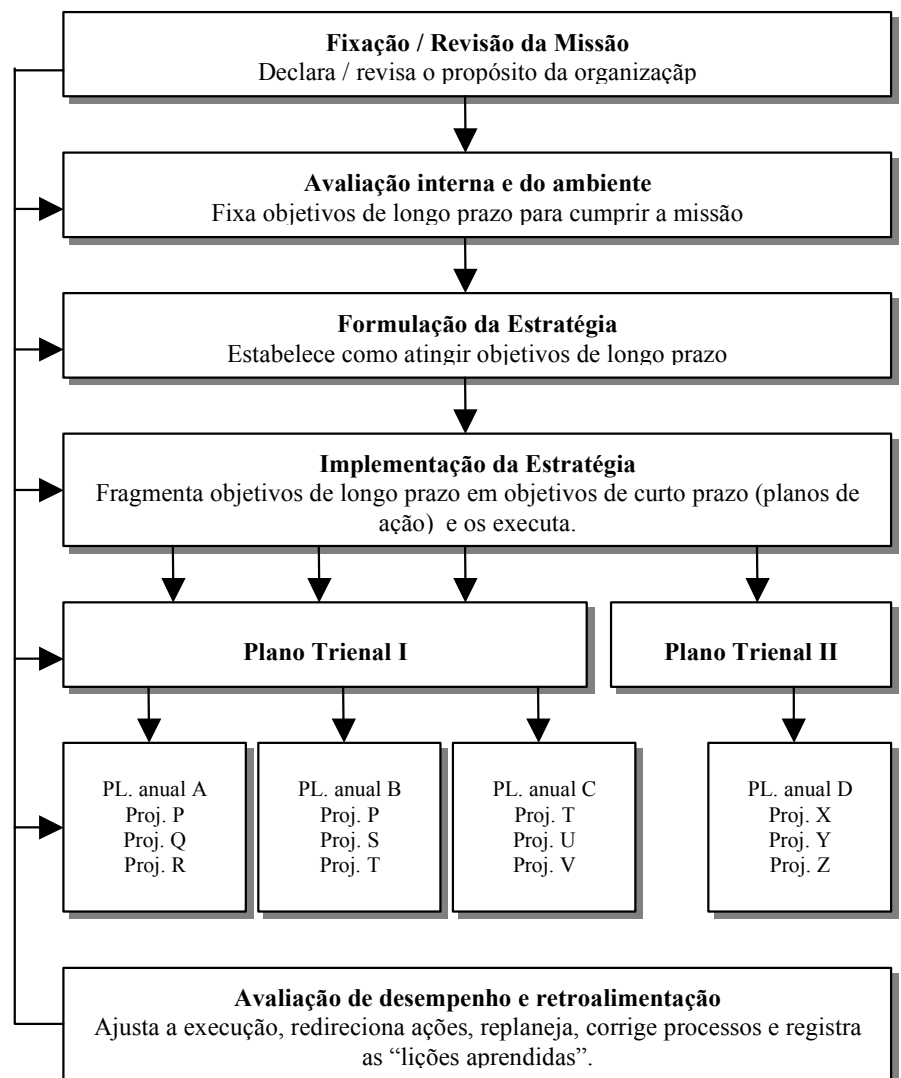


FIGURA 23 – Esquema geral da gestão estratégica

FONTE – VALERIANO, 2001, p.84

Uma vez determinada a estratégia, sua implementação é feita por meio da segmentação dos objetivos de longo prazo em objetivos de curto prazo, bem definidos e quantificados. Cada um desses objetivos deve ser alcançado por uma ação ou projeto específico e estes são priorizados segundo as importâncias relativas e aos recursos disponíveis (financeiros, humanos, materiais) e seqüenciados ao longo do tempo em cronogramas, considerando os prazos previstos para que seus resultados sejam alcançados. O conjunto de ações e projetos forma planos de curto prazo que, por conveniências operacionais, geralmente são estabelecidos com horizontes que correspondem ao ano fiscal (VALERIANO, 2001).

Segundo Hunger e Wheelen (2002, p.204), um plano de ação “define quais ações serão executadas, por quem, durante que intervalo de tempo e com quais resultados esperados”.

Os planos de ações se prestam a:

- servir de elo entre a formulação, a avaliação e o controle da estratégia;
- especificar o que deve ser feito de forma diferente da maneira atual;
- contribuir para um clima mais favorável na medida em que a atribuição de responsabilidades cria um processo de envolvimento em torno da melhoria dos resultados organizacionais (HUNGER e WHEELLEN, 2002).

Os planos de ação podem ser compreendidos, portanto, como o conjunto de projetos estratégicos de uma organização, definindo necessariamente a quantidade de pessoas necessárias, a atribuição de cada função, as responsabilidades e as vinculações funcionais de cada projeto (VALERIANO, 2001).

No processo de organizar a equipe de cada projeto, há duas tarefas principais. A primeira é definir a organização interna do projeto. A segunda é encaixar a organização do projeto dentro da estrutura funcional da organização como um todo (MAXIMIANO, 1997).

O processo de organização interna do projeto deve maximizar a utilização da equipe durante a execução das atividades. A necessidade de recursos humanos será, então, determinada de acordo com as competências exigidas para a realização do projeto. A figura 24 apresenta uma matriz proposta no PMBoK Guide (PMI, 2000) que facilita a realização desse processo.

	<b>Pessoa 1</b>	<b>Pessoa 2</b>	<b>Pessoa 3</b>	<b>Pessoa 4</b>
<b>Atividade 1</b>	1	2	2	
<b>Atividade 2</b>	3	1		3
<b>Atividade 3</b>	2			1
<b>Atividade 4</b>	2	2	1	2

FIGURA 24 - Matriz de atribuição de responsabilidades por projeto

FONTE – PMI, 2000, p.112

Em sua coluna principal, relaciona todas as atividades determinadas no escopo do projeto e, em sua linha principal, todos os participantes do projeto, inclusive colaboradores externos e clientes. O interior da matriz será preenchido com números que representam a relação de cada pessoa com cada atividade do projeto, conforme a legenda abaixo:

- (1) - Responsável direto pela execução da atividade
- (2) - Suporte na execução da atividade
- (3) - Deve ser comunicado do andamento da atividade, mas não participa de sua execução.
- ( ) - Não possui vínculo com a atividade

O responsável pelo projeto, assim como todos os demais envolvidos, devem entender a natureza e a extensão de sua autoridade e de outros *stakeholders*. Os principais tipos de autoridade na administração de projetos são: a autoridade formal, a técnica e a autoridade da posse de recursos (MAXIMIANO, 1997).

Tanto as responsabilidades como a autoridade de uma pessoa envolvida num projeto dependem da estrutura e da cultura da organização. Elas podem ser definidas de maneira neutra, com a mera descrição das tarefas ou pode-se associar algum critério de desempenho, de modo a indicar o grau de responsabilidade (MAXIMIANO, 1997). Entretanto, é aconselhável que, independentemente da estrutura da organização, tais aspectos sejam negociados entre o representante do nível hierárquico adequado para cada tipo de projeto e a equipe envolvida na execução do mesmo.

Outro ponto que merece destaque é a gestão dos recursos, de importância vital para que um projeto alcance seus objetivos de desempenho dentro dos custos admitidos e dos prazos previstos. Deve-se realizar um levantamento de todos os

---

recursos necessários (pessoal, equipamentos, matérias-primas, peças, ferramentas, documentos, *softwares*), suas quantidades e requisitos (VALERIANO, 2001).

A disponibilização desses recursos deve ser provida pela organização mediante negociação entre o responsável pelo projeto e seus fornecedores internos, seguindo as prioridades estratégicas para a consecução dos objetivos corporativos (VALERIANO, 2001).

Dentro da lógica do BSC, Kaplan e Norton (2001) chamam a atenção para o fato de que muitas empresas, ao construir o seu *scorecard* erram, ao enxergarem as ações como fins em si mesmo, adotando a seguinte seqüência de planejamento:

estratégia → ações → indicadores (de desenvolvimento e custos das ações)

Segundo tal abordagem, o plano estratégico consiste basicamente de uma lista de programas a serem realizados, e seus indicadores de processos internos são marcos – indicadores de prazos e custos – a respeito dos programas.

Na verdade, a lógica proposta pelo BSC é:

estratégia → objetivos → indicadores → metas → ações

Elemento extremamente relevante no estabelecimento dos planos anuais é o orçamento, que influencia fortemente a escolha estratégica, embora seja subordinada a ela. Tendo em vista os objetivos a serem alcançados, a definição das estratégias implicará diretamente a alocação diferenciada de recursos em termos do valor e esquema de desembolso. Dessa forma, o primeiro passo para a concretização do objetivo global da organização é a determinação do nível orçamentário, o qual deverá ser posteriormente detalhado de acordo com as estratégias e necessidades específicas de cada área (TAVARES, 1991).

Kaplan e Norton (2001, p.291) chamam a atenção para o fato de como “a integração do *balanced scorecard* com os processos de planejamento e orçamento é crítica para a criação da organização focalizada na estratégia”. A maioria das organizações utiliza o orçamento como sistema gerencial básico para a definição de metas, alocação de recursos e avaliação do desempenho. Entretanto, diversas empresas desenvolvem seus sistemas orçamentários à parte do processo de

planejamento estratégico. Assim, com os orçamentos funcionando como principal ferramenta de controle das organizações, a atenção gerencial se concentra na consecução das metas financeiras de curto prazo.

A proposição que fazem é de converter as estratégias corporativas em orçamento de operações locais segundo a seguinte seqüência:

1. traduzir a estratégia em um *scorecard*, especificando os objetivos e indicadores estratégicos;
2. definir metas distendidas para cada indicador, referentes a tempos futuros específicos. Identificar lacunas de planejamento para motivar e estimular a criatividade;
3. identificar iniciativas estratégicas e necessidades de recursos para fechar as lacunas de planejamento, possibilitando a realização das metas distendidas;
4. aprovar recursos financeiros e humanos para as iniciativas estratégicas. Integrar as necessidades de recursos no orçamento anual, que abrange dois componentes: *orçamento estratégico*, para gerenciar programas discricionários, e *orçamento operacional*, para gerenciar a eficiência dos departamentos, funções e itens de linha.

Kaplan e Norton (2001, p. 294) propõem um processo de conexão da estratégia aos orçamentos, conforme demonstrado na figura 25, explicando que

as etapas 2 e 3 constituem o núcleo do procedimento de descida, compondo, freqüentemente, um plano de três anos. O plano permite que a organização gerencie os temas estratégicos de longo prazo e fornece o referencial que possibilita o desenvolvimento e incorporação de previsões rotativas no orçamento anual. Com efeito, o orçamento estratégico lança a trajetória da organização, no ano um, para a realização das metas distendidas estabelecidas no plano de três anos.



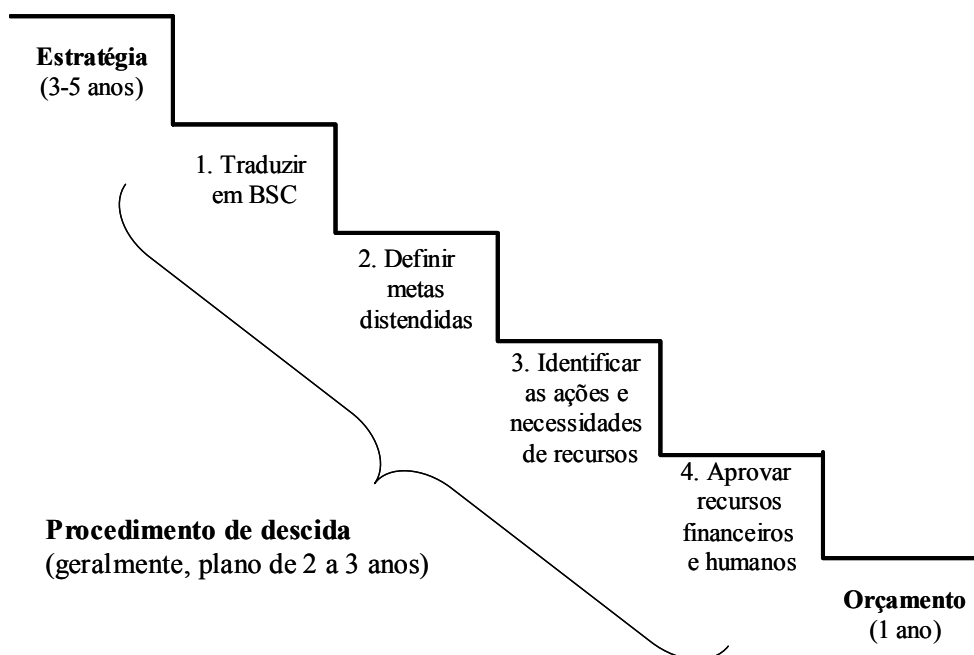


FIGURA 25 - Conexão da estratégia aos orçamentos

FONTE - KAPLAN e NORTON, 2001, p.293.

As quatro etapas identificadas como *procedimento de descida* integram o orçamento dentro do processo de planejamento estratégico, alocando recursos e determinando metas de desempenho de longo prazo.

#### 2.4.7 Liderança

O tema liderança é muito vasto e tem inspirado diversas pesquisas acadêmicas. Nosso foco, neste estudo, relaciona-se ao papel da liderança quanto à gestão estratégica.

Porter (2002, p.22) dá a sua versão sobre o papel fundamental da liderança no processo de gestão estratégica.

Uma das funções do líder é ensinar aos outros na organização sobre estratégia a dizer 'não'. A estratégia faz com que opções sobre o que não fazer sejam tão importantes quanto as escolhas do que fazer. Aliás, estabelecer limites é outra função da liderança. Decidir que grupos-alvo de consumidores, que variedades e que necessidades a empresa deve atender é fundamental para a elaboração da estratégia. Também fundamental é decidir não atender outros clientes ou necessidades e não oferecer certas características ou serviços. Assim sendo, estratégia requer disciplina constante e comunicação clara. Aliás, uma das funções mais importantes de

uma estratégia explícita, comunicada, é orientar os funcionários para fazerem opções que surgem devido aos *trade-offs* em suas atividades individuais e decisões quotidianas.

Tannenbaum et al. (1972) apresentam uma abordagem de liderança focada no desafio gerado a partir do estabelecimento de metas. O líder usa de sua influência para conseguir (às vezes, inconscientemente) chegar a uma meta ou metas desejadas. Estas podem ser relacionadas à organização, ao grupo ou às metas pessoais tanto do seguidor quanto do próprio líder.

Entretanto, não basta estabelecer metas. É preciso convencer os seguidores da relevância e da necessidade de cumprimento das mesmas. Ainda de acordo com a proposta de Tannenbaum et al. (1972) o líder não está interessado em simplesmente transmitir idéias. Ele utiliza-se da comunicação como meio pelo qual tenta afetar as atitudes do seguidor, de sorte que este se apresse para mover-se na direção da meta especificada.

Por ultimo, é importante avaliar a eficácia da tentativa de influência. Uma alternativa de como fazer isso é usar como referência a meta ou metas que o líder tinha em vista.

Complementando a teoria proposta por Tannenbaum et al.(1972), Matos (1988) faz uma relação de como o líder pratica a liderança em sua atividade. Segundo este autor, o líder precisa:

1. conhecer os objetivos gerais e saber como compatibilizá-los com os objetivos setoriais e com as metas individuais. Para isso, ele precisa ter conscientizadas a filosofia e as políticas institucionais;
2. ele precisa conhecer os membros do grupo, ou seja, saber que conhecimentos, habilidades, experiências, interesses e aspirações apresentam. Isto significa ter e utilizar instrumentos de diagnóstico organizacional;
3. o líder precisa conhecer a maneira de motivar, integrar e fazer agir o que implica saber criar um clima de participação, com trabalho em equipe e envolvimento no processo decisório. Para isso, é necessário empregar delegação de autoridade, tecnologia de reuniões e planos de ação;
4. o líder precisa conhecer os meios de aumentar a capacidade profissional de cada um e descobrir e desenvolver potencialidades. Para isso, é necessário

saber avaliar o desempenho, estimulando a superação de alvos e a assunção de maiores responsabilidades. Isso, por sua vez, implica a efetivação de sistemas de avaliação de desempenho e promoção;

5. finalmente, o líder deve conhecer as informações e tendências conjunturais e seus reflexos sobre o grupo. Assim, ele deve saber prevenir, interpretar e promover mudanças inovadoras para sua equipe o que implica saber montar cenários organizacionais, planejamento estratégico e programa de renovação permanente.

Assim como diversas outras atividades gerenciais, a liderança está diretamente relacionada às características pessoais do indivíduo. Dessa forma, estamos sujeitos a inúmeros *estilos de liderança* que podem ir do mais carismático ao centralizador e autoritário. De acordo com os estudos de Tannenbaum e Schmidt (1958), há três forças que devem ser consideradas na tomada de decisão a respeito de como liderar: as forças no administrador, as forças nos subordinados e as forças na situação.

A definição de qual perfil de líder é mais adequado para a organização exige uma análise profunda das características psicológicas dos indivíduos, das atribuições do cargo, além de um diagnóstico da cultura organizacional. O perfil de líder ideal é aquele que apresenta mais harmonia com tais variáveis, pois só assim ele conseguirá alcançar os resultados esperados.

Uma importante tendência que tem se desenvolvido na última década tem enormes implicações para a liderança nas organizações. Consiste no gerenciamento por meio da delegação de poder, ou *empowerment*. Essa nova abordagem argumenta que os líderes eficazes partilham poder e responsabilidade com seus empregados. O papel do líder com mais poder é mostrar confiança, fornecer visão, eliminar barreiras de bloqueio de desempenho, oferecer estímulo, motivar e treinar pessoalmente os funcionários (ROBBINS, 1999). Garratt (1995) valoriza a delegação como uma prática que libera a criatividade e aumenta o comprometimento dos liderados com as metas corporativas, maximizando a sua contribuição e satisfação no trabalho.

Segundo Stoner e Freeman (1999), o *empowerment* traz inúmeras vantagens, a saber:

- quanto mais tarefas os administradores são capazes de delegar, mais oportunidades terão de solicitar e aceitar maiores responsabilidades dos administradores de nível mais alto;
- a delegação aumenta a velocidade e a qualidade das decisões, já que os subordinados mais próximos da *linha de frente* geralmente têm uma visão mais clara dos fatos e podem assim agir imediatamente;
- faz com que os funcionários aceitem o regime de responsabilidade e exerçam julgamentos. Isso não só ajuda a treinar os subordinados, mas também aumenta sua autoconfiança e disposição para tomar decisões.

Entretanto, o processo de delegação exige, segundo Robbins (1999), algumas precauções e procedimentos que são descritos a seguir:

1. *esclarecer a missão*: a primeira medida é estabelecer o que deve ser delegado. Em seguida, deve-se identificar a pessoa mais apta a realizar a tarefa e informá-la de maneira clara sobre o que está sendo delegado, os resultados esperados e expectativas de tempo e desempenho. Deve-se estabelecer um acordo em relação aos resultados finais esperados sem, contudo, estabelecer os meios;
2. *especificar a faixa de autonomia do subordinado*: deve-se deixar claro que o subordinado não tem autoridade ilimitada e, sim, apenas para agir sobre certas questões e dentro de certos parâmetros;
3. *participação do subordinado*: uma das melhores formas de se determinar o nível de autoridade necessário à realização de uma tarefa é com a participação do próprio subordinado. Tal estratégia contribui ainda para aumentar a satisfação, a motivação e responsabilidade pelo desempenho do empregado;
4. *divulgação da delegação*: todos os que forem direta ou indiretamente afetados pela delegação devem ser informados;
5. *estabelecimento de controles de feedback*: o acompanhamento do desempenho do subordinado contribui para antecipar problemas e para garantir o alcance dos resultados esperados.

De acordo com Robbins (1999), a estrutura e a cultura de uma organização são meios de ajudar a alta administração a atingir seus objetivos. Isto é, elas devem estar interligadas à estratégia corporativa.

No atual cenário, a construção de organizações criativas e inovadoras tem se tornado cada vez mais essencial para a sobrevivência frente ao aumento da competição global. O desenvolvimento dessa competência numa empresa está intimamente relacionada às estratégias adotadas e à atuação da alta direção na construção de um clima propício ao desenvolvimento de tais habilidades.

Stoner e Freeman propõem (1999) a adoção, por parte da alta administração, de algumas medidas para a construção de um clima que encoraje a participação criativa dos empregados em vários níveis da organização, a saber:

1. *desenvolver aceitação às mudanças*: os membros da organização têm que acreditar que a mudança tanto irá beneficiá-los quanto beneficiará a organização. Essa crença terá mais probabilidade de surgir se os membros participarem com seus superiores da tomada de decisões e se questões como a estabilidade no trabalho forem tratadas com cuidado durante o planejamento e implementação de mudanças;
2. *encorajar novas idéias*: a alta administração deve deixar claro, por meio de palavras e ações, aos superiores de nível mais baixo, que as novas abordagens serão bem-vindas;
3. *permitir mais interação*: um clima permissivo e criativo é estimulado quando se dá aos indivíduos a oportunidade de interagir com membros do seu próprio grupo ou de outros grupos de trabalho;
4. *tolerar o fracasso*: muitas idéias novas mostram-se pouco práticas ou inúteis. Entretanto, os administradores eficazes aceitam e permitem o fato de que tempo e recursos serão investidos experimentando novas idéias que não vão funcionar;
5. *estabelecer objetivos claros e dar liberdade para alcançá-los*: os membros de uma organização devem ter um propósito e um direcionamento para sua criatividade;
6. *mostrar reconhecimento*: ao mostrar reconhecimento por meio de coisas tangíveis como bonificações e aumentos de salários, os administradores demonstram que o comportamento criativo é valorizado na sua organização.

#### 2.4.8 Sistemas de informação e comunicação

Informação e comunicação são atributos fortemente presentes no dia-a-dia das organizações. Realmente, todo sistema de gestão requer um investimento de boa parte do tempo dos gestores no processamento de um conjunto expressivo de informações e na comunicação com outras partes interessadas, interna ou externamente à organização. Isso deixa claro que um sistema de informação e comunicação não pode ser independente do planejamento, controle gerencial e da estrutura organizacional. Deve haver um equilíbrio claro e integração entre todos eles (HAX e MAJLUF, 1984).

Hax e Majluf (1984) definem sistemas de informação como o processo formal de coleta, sistematização, filtragem e distribuição da informação relevante aos gestores em todos os níveis hierárquicos. Eles reconhecem o termo comunicação como sendo reservado para um significado mais sofisticado e elaborado da atividade gerencial, implicando a habilidade de transmitir para todos os níveis organizacionais, como também para todos os *stakeholders* externos relevantes, as mensagens que os gestores avaliam que devem ser compartilhadas.

#### Sistema de Informações

Tavares (2000, p.86) chama a atenção para a importância da informação como sendo “um dos principais insumos para orientar o processo decisório”. Quanto mais precisas e significativas forem as informações, mais contribuirão para o comprometimento e o envolvimento dos níveis organizacionais. Por isso, Tavares (2000, p.86) alerta para os riscos da falta, inadequação e defasagem das informações no processo decisório.

A inadequação de informações relaciona-se a seus aspectos quantitativos e qualitativos. É muito comum a insuficiência ou excesso de dados que não se adequam especificamente a uma tomada de decisão. Por outro lado, muitas informações seriam adequadas ao processo decisório, não fossem sua defasagem.

Olve et al. (2001) orientam que as informações nas organizações devem ser:

- apresentadas de uma maneira comunicativa – em números, cálculos, diagramas ou multimídia, o que facilita uma visão geral;

- apresentadas em um ambiente favorável ao usuário – interface simples e familiar;
- fácil de acessar – a pessoa que precisa de informação deve ser capaz de obtê-la onde quer que essa pessoa se encontre;
- coletadas levando em conta seu custo de mensuração – o custo da mensuração não deve exceder a utilidade dos indicadores.

Um sistema de informação constitui-se na espinha dorsal do controle gerencial. Abreu (1999, p.9) define um Sistema de Informações Gerenciais como “o processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa e que proporcionam a sustentação administrativa visando a otimização dos resultados esperados”.

Segundo Tavares (2000) um sistema de informações gerenciais é composto pelos elementos apresentados na figura 26.

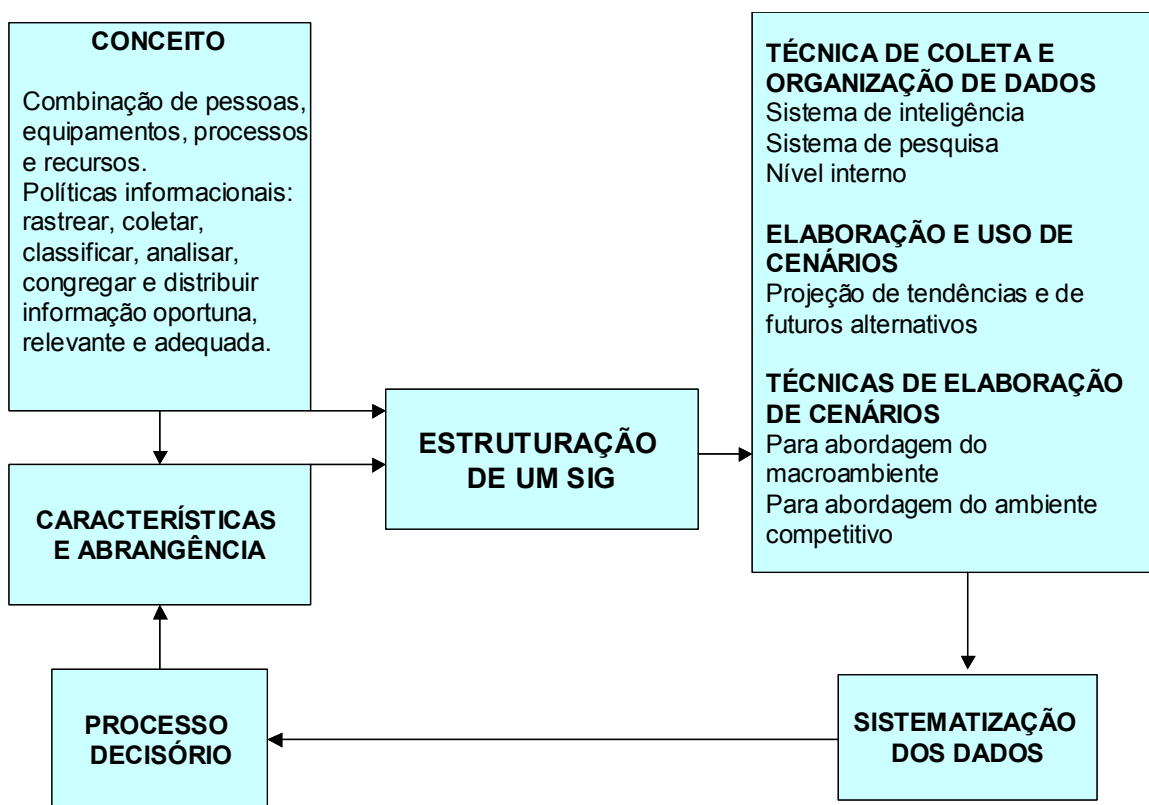


FIGURA 26 - Sistema de informações gerenciais

FONTE – TAVARES, 2000, p. 108.

Existem três categorias principais de soluções de tecnologia da informação - TI a serem consideradas para emprego junto com o BSC. Elas refletem três níveis de ambição diferentes (OLVE et al., 2001), que são as seguintes:

1. *interface do usuário*: relaciona-se à maneira de apresentar os dados e de permitir comparações entre as unidades e ao longo do tempo. Várias soluções apresentam-se em formato de *cockpit*;
2. *sistema de informação executivo*: além da forma de apresentação, o sistema oferece coleta de dados automática a partir de vários outros sistemas. Uma solução assim também pode possibilitar o *drill down*, ou seja, permitir ao usuário examinar os dados subjacentes para descobrir por que os números mostrados no *scorecard* se desenvolveram de determinada maneira;
3. *modelos de simulação*: permitem projetar o *scorecard* da empresa para o futuro, ou simular os efeitos das mudanças de indicadores.

### Sistema de Comunicação

Kaplan e Norton (2001, p.13) afirmam que “as organizações de hoje necessitam de uma linguagem para a comunicação tanto da estratégia como dos processos e sistemas que contribuem para a implementação da estratégia e que geram *feedback* sobre a estratégia”.

Para Quigley (1994, p.131) a comunicação “é um dos propósitos básicos do planejamento, além de facilitar um outro objetivo básico – a criação de um foco estratégico claro e de uma visão gerencial compartilhada que vai resultar no comprometimento e na vontade de agir”.

Kaplan e Norton (2001, p.231) exortam ainda que

se os empregados não compreenderem a visão, é ainda menos provável que compreendam a estratégia necessária à realização da visão. Sem a compreensão da visão e da estratégia, os empregados não serão capazes de descobrir formas inovadoras para ajudar a organização a atingir seus objetivos.

A visão estratégica é um instrumento de singularidade e diferenciação da empresa. Compete a direção geral comunicá-la a todos os *stakeholders*, sejam



acionistas, empregados, representantes governamentais, comunidade financeira. (SANTOS, 1992). Para ser eficaz, essa comunicação necessita conter, pelo menos, cinco qualidades/ações:

- basear-se numa linguagem estratégica;
- ser simples e precisa;
- assegurar que a mensagem é bem compreendida;
- repeti-la freqüentemente;
- torná-la continuamente pertinente.

De Pree<sup>9</sup> (*apud* QUIGLEY; 1994, p.129) fala sobre a importância do processo de comunicação da visão.

É somente com uma boa comunicação que podemos transmitir e preservar uma visão empresarial comum a todos da organização. A comunicação pode aguçar, incorporar e ajudar a implementar a visão [...] Um dos papéis desempenhados pela comunicação na expansão das culturas empresariais é a transmissão de valores aos novos membros e a reiteração desses valores aos mais antigos. Os valores são o elemento vital da empresa. Se despojados da efetiva comunicação, da prática ativa e de sua atenta observação, esses valores vão desaparecer.

Um programa de comunicação com base no *balanced scorecard* deve ter os seguintes objetivos:

1. promover a compreensão da estratégia em toda a organização;
2. fazer com que as pessoas comprem a estratégia para apoiá-la na organização;
3. educar a organização sobre o sistema de mensuração e gerenciamento do BSC como base de implementação da estratégia;
4. fornecer *feedback* sobre a estratégia, por meio do BSC.

Kaplan e Norton (2001) sugerem alguns mecanismos para comunicar a estratégia e o *balanced scorecard*:

- reuniões trimestrais abertas a todos os empregados para comentar o desempenho recente da organização e promover sessões de perguntas e respostas sobre o futuro;

---

<sup>9</sup>DE PREE, Max. **Leadership is an art**. New York: Doubleday, 1989.

- folheto: documento de uma página que descreve os objetivos estratégicos e a maneira como serão avaliados;
- boletins informativos mensais: fornecem relatórios periódicos sobre os indicadores e narram casos de iniciativas de empregados que redundaram em melhoria de desempenho;
- programas educativos: ao incorporar o *scorecard* em todos os programas de educação e treinamento, reforça-se a mensagem do *scorecard* como uma nova forma de fazer negócios;
- *intranet* da empresa: o *scorecard* é lançado na *intranet*, com segmentos de voz e vídeo de executivos, descrevendo a estratégia geral e explicando os diferentes objetivos, indicadores, metas e ações.

#### 2.4.9 Controle e avaliação

Koontz e O'Donnell (1955, p.703) definem controle “como a aferição do desempenho, em relação a um padrão, e a correção dos desvios para assegurar a consecução de objetivos conforme um plano”.

Hunger e Wheelen (2002, p. 213) definem controle e avaliação como o

processo pelo qual as atividades corporativas e os resultados de desempenho são acompanhados de modo que o desempenho efetivo possa ser comparado com o desempenho desejado. O processo proporciona o *feedback* necessário para a gerência avaliar os resultados e desencadear as ações corretivas, quando estas forem necessárias.

Koontz e O'Donnell (1955, p.703) complementam que

a ação corretiva pode envolver medidas simples como pequenas mudanças na direção. Em outros casos, um controle adequado poderá significar estabelecimento de novos objetivos, formulação de novos planos, modificação da estrutura da organização, melhoramentos no provimento de cargos e realização de modificações de vulto nas técnicas de direção.

Os objetivos e metas ligados a indicadores financeiros, de mercado, de processos, ao da equipe, estabelecidos nos processo de planejamento estratégico, deverão ser periodicamente avaliados e controlados. É por meio desse tipo de

procedimento que os eventuais desvios entre o que foi planejado e o efetivamente executado e suas causas poderão ser oportunamente identificados e devidamente corrigidos.

Fayol<sup>10</sup> (*apud* KOONTZ e O'DONNELL, 1959, p.703) já reconhecia que “num empreendimento, o controle consiste em verificar se tudo corre em conformidade com o plano adotado, as instruções emitidas e os princípios estabelecidos. Tem por objetivo apontar as falhas e os erros para retificá-los e evitar sua reincidência”.

Segundo Tavares (2000, p.386), a “avaliação e o controle fecham o ciclo do processo de gestão estratégica e sua finalidade é indicar até que ponto os cursos de ação previstos estão sendo cumpridos e em que grau de apropriação à consecução das metas e objetivos”.

Um processo de avaliação das metas demonstra as causas ou hipóteses do distanciamento entre a definição de objetivos e sua concretização. Tavares (2000, p.386) ressalta que a avaliação deve buscar “compartilhar a informação, motivando a aprendizagem organizacional e a convivência com o risco”.

Tavares (2000) chama a atenção para alguns cuidados a serem tomados em um processo de acompanhamento e avaliação de resultados:

- *ancoragem*: o administrador tende a ancorar-se em resultados que ele acredita que irá ocorrer;
- *percepção seletiva*: tenderá ver o que quer e ignorar fatos que venham contra suas experiências, valores e expectativas;
- *ilusão de controle*: poderá considerar que tem controle sobre algumas variáveis ambientais externas;
- *disponibilidade*: tendência em valorizar fatos e opiniões que são mais facilmente recuperáveis e que sejam consistentes com sua forma de pensar.

Hunger e Wheelen (2002) sugerem os seguintes cuidados ao se projetar um sistema de controle:

1. os controles devem envolver apenas a quantidade mínima de informações necessárias para traçar um retrato confiável dos eventos;

---

<sup>10</sup>FAYOL, Henri. **General on industrial management**. New York: Pitman Publishing Corp., 1949.

2. os controles devem acompanhar apenas atividades e resultados significativos, independentemente da dificuldade de mensuração;
3. os controles devem ser oportunos, ou seja, devem gerar ações corretivas no momento adequado;
4. os controles devem ser de longo e de curto prazos;
5. os controles devem identificar as exceções: apenas aquelas atividades ou resultados que caem fora dos limites de tolerância predeterminados pedem alguma ação;
6. os controles devem ser usados para recompensar o alcance ou a superação dos padrões em vez de punir o fracasso em alcançar os padrões.

#### *2.4.10 Aprendizagem estratégica*

Provavelmente o atributo mais importante em um processo formal de planejamento é o fato dele permitir o desenvolvimento de uma competência gerencial, enriquecendo o entendimento dos objetivos corporativos, de forma que tais objetivos possam ser transformados em realidade. Em outras palavras, a contribuição mais importante do processo de planejamento é o processo em si. O esforço de comunicação empreendido, as múltiplas negociações interpessoais geradas, a necessidade de compreender e articular os fatores que impactam os negócios e o envolvimento pessoal na busca pelas respostas às pressões é o que faz do processo de planejamento a experiência importante (HAX e MAJLUF, 1984).

Resultados são dependentes da existência de ações apropriadas, de recursos e de implementação adequados. Entretanto, quando ações falham em alcançar os resultados esperados, normalmente as causas reais serão encontradas nos valores, crenças e suposições. Na verdade, seus valores, crenças e suposições influenciam fortemente sua escolha dos resultados desejados (GARRATT, 1995). A figura 27 demonstra essa relação identificada por *RAVBA* – *results, actions, values, beliefs, assumptions*.

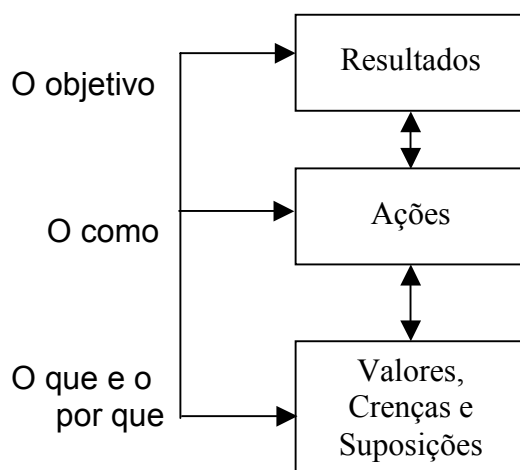


FIGURA 27 - O modelo de pensamento estratégico *RAVBA*

FONTE - GARRATT, 1995, p.174.

Kaplan e Norton (2001, p.287) apresentam a diferença entre gestão da estratégia e gestão operacional quanto à atividade de controle. Afirmam que

na gestão de operações, o orçamento atua como sistema de planejamento e controle. Ele define os recursos a serem alocados às operações das unidades de negócio no ano subsequente, assim como as metas de desempenho. Durante o ano, os gerentes analisam o desempenho das operações em comparação com o orçamento e adotam ações corretivas, quando necessário.

O controle dentro da gestão operacional propicia o aprendizado identificado de *laço simples* cuja finalidade principal é de detectar erros e manter as atividades organizacionais nos trilhos. Já na gestão estratégica, o aprendizado se dá em *laço duplo* que promove a aprendizagem a respeito do aprendizado de *laço simples*: aprender a respeito de como aprender. Conforme exemplo de Argyris e Schön (*apud* MINTZBERG et al., 2000, p.157)

um termostado que liga automaticamente o aquecedor sempre que a temperatura numa sala cai abaixo de 20 graus Celsius é um bom exemplo de aprendizado de *loop simples*. Um termostato que pudesse perguntar “Por que estou regulado para 20°C?” e então explorar se alguma outra

<sup>11</sup> ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **Organizational learning**: a theory of action perspective. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.

temperatura poderia ou não atingir, de forma mais econômica, a meta de aquecer a sala, estaria se empenhando em aprendizado de *loop duplo*.

Conforme Kaplan e Norton (1997, p.18) o BSC propicia um processo de aprendizagem em *laço duplo* em que

os gerentes questionam suas suposições adotadas e refletem se a teoria sobre a qual eles estavam operando permanece consistente com as evidências atuais, observações e experiências [...] Os gerentes necessitam de informações, de forma que eles possam questionar se as suposições fundamentais tomadas, quando da elaboração das estratégias, eram válidas.

Assim, o nível executivo tem a oportunidade de receber *feedback* de suas estratégias e de testar as hipóteses sobre as quais a estratégia foi baseada. O BSC permite o monitoramento e ajustes da implementação das estratégias e, se necessário, realizar mudanças fundamentais na própria estratégia (KAPLAN e NORTON, 1997).

A figura 30 reflete essa lógica:

1. conexão entre estratégia e orçamento: as metas distendidas e as iniciativas estratégicas do *balanced scorecard* conectam a retórica da estratégia ao rigor dos orçamentos;
2. fechamento do *laço estratégico*: os sistemas de feedback estratégico interligados ao *balanced scorecard* fornecem novo referencial para a elaboração de relatórios e um novo tipo de reunião gerencial – focalizada na estratégia.
3. experimentação, aprendizado e adaptação: o *balanced scorecard* explicita a hipótese da estratégia. As equipes executivas podem ser mais analíticas ao examinarem e experimentarem as hipóteses estratégicas com base nas informações fornecidas pelo sistema de *feedback* do *balanced scorecard*. A estratégia evolui em tempo real à medida que a própria organização gera novas idéias e trajetórias.



FIGURA 28 - Processo de *laço duplo*  
 FONTE - KAPLAN e NORTON; 2001, p.289.

#### 2.4.11 Stakeholders

Hoje em dia, o ambiente externo passa por mudanças contínuas e rápidas, com efeitos de longo alcance sobre as organizações e suas estratégias. Antigamente, para as organizações, bastava maximizar os lucros: os administradores eram julgados pelo modo como realizavam os interesses dos acionistas (*shareholders*). Esse modelo de gestão empresarial que tinha como referência apenas os interesses dos acionistas, entretanto, revela-se insuficiente no novo contexto. É requerida uma gestão balizada pelos interesses e contribuições de um conjunto maior de partes interessadas (*stakeholders*). A busca de excelência pelas empresas passa a ter como objetivos a qualidade nas relações e a sustentabilidade econômica, social e ambiental.

Hax e Majluf (1984, p.35) identificam o grupo dos *stakeholders* como sendo

não somente os acionistas, clientes, fornecedores, executivos, e os demais profissionais da empresa, mas também o governo, a comunidade e todos os grupos que são afetados diretamente ou podem vir a ser afetados pelos rumos da empresa, como ambientalistas, consumidores finais, e outros.

Dentro de uma definição mais ampla de cliente, agregando todas as partes interessadas nas atividades da organização, tanto interna quanto externamente, podemos concluir que hoje não basta atender às necessidades e conquistar boas margens de lucro, é preciso agregar valor às mais variadas atividades desenvolvidas pela empresa. Segundo Kotler (2000), o valor entregue ao cliente é a diferença entre o valor total para o cliente e o custo total incorrido. Cabe, portanto, aos administradores, buscar maximizar essa relação de forma a satisfazer às necessidades de todas as partes interessadas.

Porter (1986) propôs a *cadeia de valor* como uma ferramenta para identificar as maneiras pelas quais se pode criar mais valor para o cliente. Ela identifica atividades, divididas entre principais e de apoio, estrategicamente relevantes que criam valor e custo em um determinado negócio. Entretanto, o sucesso da empresa não depende apenas do grau de excelência com que cada departamento desempenha seu trabalho, mas, também, do grau de excelência com que se coordenam tais atividades. Muitas vezes, departamentos funcionais agem para maximizar seus lucros individuais e não os da empresa e dos clientes (KOTLER, 2000).

Para ter sucesso, a empresa também deve buscar vantagens competitivas, além das operações, na cadeia de valor de seus fornecedores, distribuidores e clientes. A realização de parcerias com fornecedores e distribuidores pode ser uma boa alternativa para a construção de uma rede de entrega de valor superior (KOTLER, 2000).

Além de melhorar suas relações com seus parceiros na cadeia de suprimentos, é importante desenvolver vínculos mais sólidos entre a organização e seus clientes finais. Visando o crescimento dos lucros e das vendas as empresas devem investir tempo e recursos consideráveis na busca por novos clientes. Tal processo exige técnicas substanciais em geração de indicações, qualificação das indicações e conversão dos clientes (KOTLER, 2000).

Entretanto, mais importante que atrair clientes é retê-los. De acordo com Kotler (2000), entre as vantagens oferecidas por um cliente fiel podemos citar:

1. a aquisição de novos clientes pode custar até cinco vezes mais do que os custos envolvidos em satisfazer e reter clientes existentes;
2. as empresas perdem em média 10 por cento de seus clientes a cada ano;



3. uma redução de 5% no índice de abandono de clientes pode aumentar os lucros de 25 a 85% por cento, dependendo do setor;
4. a taxa de lucro por cliente tende a aumentar ao longo do tempo de vida do cliente retido.

Segundo Kotler (2000), para fortalecer a retenção de clientes, é essencial construir elevadas barreiras à mudança. Os clientes são menos propensos a mudar para outros fornecedores, se isso envolver altos custos de capital, altos custos relacionados à pesquisa de fornecedores ou à perda de descontos para clientes fiéis. O melhor método, porém, é garantir um alto grau de satisfação do cliente. Isso torna mais difícil para os concorrentes ultrapassar as barreiras à mudança simplesmente por oferecerem preços mais baixos ou incentivos (KOTLER, 2000).

A satisfação, segundo o próprio Kotler (2000), consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação de desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação às expectativas do comprador. Logo, a satisfação é função do desempenho e expectativas percebidos. Um alto nível de satisfação ou encantamento cria um vínculo emocional com a marca e não apenas uma preferência racional (KOTLER, 2000).

O monitoramento desse sentimento dos clientes fornece à empresa importantes informações que conduzirão a formulação de estratégias. A identificação do grau de satisfação dos clientes e o acompanhamento pós-venda realimentam o processo de desenvolvimento de novos produtos e serviços, permitindo à organização criar vantagens competitivas consideráveis.

Outro aspecto de preocupação crescente é relacionado ao papel social que a organização desempenha na sociedade na qual está inserida. De acordo com a visão do Instituto Ethos de responsabilidade social (2002), a empresa é socialmente responsável quando vai além da obrigação de respeitar as leis, pagar impostos e observar as condições adequadas de segurança e saúde para os trabalhadores, e faz isso por acreditar que assim será uma empresa melhor e estará contribuindo para a construção de uma sociedade mais justa.

A prática da responsabilidade social revela-se internamente na constituição de um ambiente de trabalho saudável e propício à realização profissional das pessoas aumentando a capacidade da empresa em recrutar e manter talentos.

A competição acirrada torna vital a fidelização dos consumidores, que têm cada vez mais acesso à informação e à educação. A adoção de um comportamento que ultrapassa as exigências legais agrega valor à imagem da empresa, aumentando o vínculo que seus consumidores com ela estabelecem.

Ainda de acordo com a abordagem proposta pelo Instituto Ethos (2002), a empresa demonstra sua responsabilidade social ao comprometer-se com programas sociais voltados para o futuro da comunidade e da sociedade. O investimento em processos produtivos compatíveis com a conservação ambiental e a preocupação com o uso racional dos recursos naturais também tem importante valor simbólico, por serem de interesse da empresa e da coletividade.

Não se pode relevar também o elemento humano das organizações. No quesito liderança, foi exposta a importância da participação da alta direção e da adequação da estrutura e da cultura organizacional para a construção de um clima favorável ao desenvolvimento interpessoal e da criatividade e inovação. Neste tópico, haverá a concentração no tema referente à satisfação das pessoas (empregados / *stakeholders* internos) como ponto-chave para a obtenção de um bom desempenho organizacional.

A literatura disponível sobre esse assunto indica que os fatores mais importantes que conduzem à satisfação no trabalho são trabalho mentalmente desafiador, recompensas justas, condições que apoiem o trabalho e colegas que dêem apoio. De acordo com Robbins (1999), esses aspectos se apresentam da seguinte forma na dinâmica organizacional:

- *trabalho mentalmente desafiador*: empregados tendem a preferir trabalhos que lhes dêem oportunidades para usar suas habilidades e capacidades e ofereçam uma variedade de tarefas, liberdade e retorno de quão bem eles estão se saindo;
- *recompensas justas*: empregados querem sistemas de pagamento e políticas de promoção que eles percebam como justos, sem ambigüidades e alinhados com suas expectativas. Muitas pessoas estão dispostas a aceitar menos dinheiro para trabalhar num ambiente de sua preferência. A chave em ligar pagamento à satisfação não é o valor absoluto de quanto alguém recebe; é a percepção de justiça. De forma semelhante, empregados buscam políticas e práticas justas de promoção;

- *condições de trabalho apoiadoras*: empregados se preocupam com seus ambientes de trabalho tanto por conforto pessoal quanto por facilitarem a realização de um bom trabalho;
- *colegas que dêem apoio*: pessoas tiram mais do trabalho do que meramente dinheiro ou realizações tangíveis. Para a maioria dos empregados, o trabalho também preenche uma necessidade de interação social. Ter, portanto, colegas amigáveis e que dêem apoio leva ao aumento da satisfação no trabalho. O comportamento do chefe também é um grande determinante da satisfação. A satisfação do empregado é aumentada quando o supervisor imediato é compreensivo e amigável, oferece elogios pelo bom desempenho, ouve as opiniões dos empregados e mostra um interesse pessoal por eles. Buckingham e Coffman (1999, p.16) apresentando resultados de pesquisas conduzidas pela Gallup afirmam que “o tempo que esse empregado permanecerá na empresa e que grau de produtividade terá enquanto lá permanecer será determinado pelo relacionamento que tiver com seu superior imediato”.

#### *2.4.12 Remuneração e reconhecimento*

Sistemas de remuneração e reconhecimento são fortemente responsáveis por moldar o comportamento individual, visto que as pessoas tendem a se comportar conforme os mecanismos explícitos e implícitos adotados e que sinalizam o encaminhamento de suas carreiras dentro das organizações (HAX e MAJLUF, 1984).

Têm, portanto, dentro do processo de gestão estratégica, papel relevante na mobilização das equipes para a consecução dos resultados estratégicos garantindo a coerência entre os objetivos corporativos e individuais e reforçando o comprometimento das equipes com a implementação dos planos.

Em um novo ambiente organizacional que privilegia aspectos como a descentralização da tomada de decisões, orientação para resultados, maior autonomia e trabalho em equipe, o sistema adotado deve estar desenhado com base nesses mesmos pressupostos para que as práticas de recompensa não se tornem inadequadas e conflitantes, prejudicando o processo de mudança pretendido.

O professor norte-americano Lawler III (1990) critica os atuais sistemas de remuneração afirmando que eles foram criados para um modelo de empresa que está em extinção. Sugere que em ambientes caracterizados por formas exclusivas e inovadoras de organização do trabalho (células, multifuncionalidade e estrutura horizontalizada) é um equívoco recompensar a contribuição individual ou coletiva apenas com base nas descrições de atividades e definição de responsabilidades.

Wood e Picarelli (1999) apresentam o conceito de remuneração estratégica como sendo uma ponte entre os indivíduos e a nova realidade das organizações por propor a condução da questão de duas maneiras:

- primeiro, considera todo o contexto organizacional abrangendo a estratégia corporativa, a estrutura e o estilo gerencial. Além disso, ela não só considera a situação atual da empresa como a esperada para o futuro;
- segundo, os indivíduos são remunerados de acordo com o conjunto de fatores como características pessoais ou vínculo com a organização que interferem na sua contribuição para o sucesso da organização como um todo. Dessa forma, um projeto de remuneração estratégica aborda aspectos como conhecimento, habilidades, competências, desempenho e resultados (WOOD e PICARELLI, 1999).

O sistema de remuneração estratégica consiste em uma combinação equilibrada de diferentes formas de remuneração. A multiplicidade de formas tem aumentado devido à necessidade de se fortalecer o vínculo entre as empresas e seus funcionários. A descrição abaixo (WOOD e PICARELLI, 1999) apresenta uma relação das principais formas de remuneração utilizadas atualmente:

- *remuneração funcional*: é determinada pela função e ajustada ao mercado. É o tipo de remuneração mais tradicional e popular sendo também conhecida pela sigla PCS - Plano de Cargos e Salários;
- *salário indireto*: compreende benefícios e outras vantagens. A grande tendência é a flexibilização dos benefícios possibilitando que cada colaborador escolha o *pacote* de benefícios de acordo com suas necessidades e preferências a partir das alternativas disponíveis;

- *remuneração por habilidades*: é determinada pela formação e capacitação dos funcionários. Desloca o foco do cargo ou função para o indivíduo. A base da remuneração é determinada pelas habilidades do funcionário;
- *remuneração por competências*: também é determinada pela formação e capacitação dos funcionários. Diferencia-se da remuneração por habilidades em relação ao objeto: enquanto a remuneração por habilidades é geralmente aplicada ao nível operacional, a remuneração por competências é mais adequada ao nível gerencial;
- *planos privados de aposentadoria*: o crescimento dos fundos de pensão relaciona-se diretamente à disseminação dos sistemas de previdência privada. Contribui para a valorização do compromisso de longo prazo entre empresa e funcionários;
- *remuneração variável*: é vinculada a metas de desempenho dos indivíduos das equipes ou da organização. Inclui a participação nos lucros e a remuneração por resultados;
- *participação acionária*: é vinculada a objetivos de lucratividade da empresa e utilizada para reforçar o compromisso de longo prazo entre empresa e colaboradores. Pode ser utilizada como alternativa à participação nos lucros;
- *alternativas criativas*: abrangem prêmios, gratificações e outras formas especiais de reconhecimento. Têm sido utilizadas com grande frequência como apoio no esforço de construir um ambiente organizacional caracterizado pela convergência de esforços e energias voltadas para o atendimento dos objetivos estratégicos. Atualmente, já está mais clara a compreensão de que existem outras formas de reconhecimento e recompensa que não seja somente como agradecimentos e homenagens pessoais. Recompensas de baixo custo como pequenas lembranças para familiares, cobertura de despesas com atividades de lazer (jantares, eventos culturais, viagens); equipamentos como *notebook* ou telefone celular. Recompensa focada no desenvolvimento como visita a clientes no exterior, participação em feiras e congressos ou cursos de pós-graduação.

E, por fim, pode-se criar celebrações coletivas para a confraternização de toda a equipe de trabalho pelos resultados alcançados.

### *Fatores críticos para o sucesso*

De acordo com um estudo realizado pela consultoria Arthur Andersen (WOOD e PICARELLI, 1999) existem sete fatores considerados como críticos para a obtenção do sucesso em um sistema de remuneração, a saber:

1. desenvolver uma orientação estratégica clara, explicitando as expectativas e metas e ligando o sistema de remuneração às prioridades dos negócios;
2. garantir que os objetivos pretendidos que servem de base para a remuneração sejam factíveis;
3. ter flexibilidade: alterar o sistema sempre que preciso para atender a novos planos e mudanças estratégicas. Para isso, é preciso monitorar continuamente o sistema, acompanhando seus resultados;
4. ter um horizonte: os componentes do sistema de remuneração estratégica devem ter um horizonte predeterminado. Devem durar tanto quanto os objetivos estratégicos a que servem. Terminado o período estimado de validade, o sistema deve ser reavaliado;
5. respeitar as diferenças entre unidades de negócios, níveis hierárquicos, funções;
6. separar claramente a remuneração funcional da remuneração de incentivo. O caráter de incentivo e recompensa desaparece quando existe a percepção de que tudo foi agregado à remuneração fixa;
7. buscar a simplicidade: metodologias e fórmulas complicadas de cálculo deslocam a atenção para o sistema, desviando energias que deveriam estar voltadas para o atendimento das metas estratégicas.

Além disso, é preciso deixar claro dois aspectos fundamentais: o que será reconhecido e como será reconhecido. Para que se determine o primeiro aspecto, é imprescindível a definição de indicadores de desempenho que, além de determinar o que será reconhecido, possibilita o monitoramento do desempenho da organização, da equipe ou do indivíduo em determinado quesito. A utilização de tais indicadores

torna a relação mais transparente e justa conferindo mais legitimidade ao sistema proposto (WOODY e PICARELLI, 1999).

## 2.5 Considerações finais

A evolução dos sistemas de gestão nas organizações, ao longo do tempo, tem acompanhado a pressão por respostas novas e diferenciadas a que estas passam a ser solicitadas a dar. Ambientes com maior complexidade exigem melhor qualidade de planejamento e de controle para que as organizações possam ter mais numerosos elementos em seu processo de escolha de suas opções estratégicas e identificar os acertos ou equívocos daquelas adotadas. Um sistema de gestão estratégica, tal qual aqui definido, engloba um conjunto diverso de elementos que necessitam funcionar de maneira eficiente e integrada para a promoção do sucesso empresarial.

Compreender como as organizações têm aplicado os conceitos propostos pelos diversos autores aqui apresentados e identificar que melhorias poderiam ser conduzidas de forma prioritária em seu sistema de gestão seria ação vantajosa. A proposta desta dissertação de se elaborar um instrumento para tal objetivo mostrou-se, portanto, válida.

Para a formatação de um instrumento de avaliação de sistemas de gestão estratégica, um dos primeiros passos necessários, como mencionado no item 1.3, era a definição de quais quesitos deveriam ser considerados. Para embasar as discussões promovida via painel de especialistas, foi conduzida a pesquisa na literatura apresentada neste capítulo 2, com base inicial em quinze quesitos extraídos de **Modelos de avaliação de desempenho empresarial** (SARDENBERG e SILVEIRA, 2001) como será explicado no item 3.3.1. A revisão da literatura foi expandida à medida que novos elementos eram trazidos ao longo das rodadas e, ao final, todas as idéias foram editadas dentro dos doze quesitos aqui apresentados, como forma de facilitar a leitura e compreensão deste trabalho como um todo.

### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

O instrumento de avaliação de sistemas de gestão estratégica, aqui proposto, tem sua formatação original com base na experiência do autor nas práticas empresariais, reforçada por referenciais encontrados em literatura especializada. É uma tentativa de se chegar a resultados reproduzíveis e que sejam úteis para a sociedade, conforme Nachmias e Nachmias<sup>12</sup> (*apud* CAGNIN, 2000, p.108), por meio do “estabelecimento de uma conexão, entre dois mundos: o da observação e experiência, e o mundo das idéias, teorias e modelos”.

A idéia é desenvolver um instrumento, a partir da análise das variáveis organizacionais que condicionam a eficácia de um sistema de gestão estratégica. Tais fatores podem ser determinados partindo da experiência de técnicos e pesquisadores sobre a concepção e implantação de sistemas dessa natureza na vida prática. Nesse caso, os dados empíricos são essenciais à formulação de um modelo geral de avaliação válido para qualquer situação ou empresa.

A pesquisa é compreendida como a forma de se responder às indagações propostas pela utilização de procedimentos científicos.

A metodologia de pesquisa adotada parte de considerações teóricas, obtidas da literatura técnica disponível, e baseia-se na agregação de experiências diversas, envolvendo os especialistas e empresas que adotam sistemas de gestão estratégica, com ênfase no *balanced scorecard* que é o método usado como referência para análise.

A Técnica Delphi foi escolhida como metodologia de pesquisa deste trabalho, a partir da aceitação de que, em campos cujas leis científicas não estão desenvolvidas, estas podem ser substituídas pelo testemunho de especialistas. Apóia-se na experiência, sabedoria e criatividade de um painel de especialistas e no fato de que o julgamento coletivo (quando colhido de maneira estruturada) é supostamente melhor que qualquer julgamento individual.

---

<sup>12</sup>NACHMIAS, D. e NACHMIAS, C. **Research methods in social science**. 3rd ed. New York: St Martin's Press, 1987.



### 3.1 A Técnica Delphi

#### 3.1.1 Origem e definição

A Técnica Delphi é reconhecida como um dos melhores instrumentos de pesquisa qualitativa. Teve origem a partir de uma série de estudos conduzidos pela *RAND Corporation – Research and Development* (Santa Mônica, Califórnia, EUA), em 1944, nomeada sob a inspiração do antigo oráculo de Delfos (Grécia), dedicado a Apolo que oferecia visões do futuro para aqueles que procuravam conselhos de deuses (GUPTA e CLARKE, 1996). Seus precursores foram Norman Dalkey e Olaf Helmer, que apresentaram detalhadamente os fundamentos teóricos do mesmo (MASSAUD, 2001).

Inicialmente empregada para a previsão tecnológica, passou a ser aplicada nos processos de planejamento estratégico do setor público, em pesquisas médicas, planejamento educacional, sistemas de informação, previsões da indústria química, indústrias siderúrgicas e de ferro-liga, além de outras (ADAMS, 1980), no sentido de obter previsões sobre o futuro e de aprimorarem a tomada de decisão, com base na apropriação do conhecimento coletivo e da experiência de especialistas. A Técnica Delphi elege, refina e explora a opinião coletiva e as experiências de um painel de especialistas.

Os especialistas constituem a própria fonte dos dados por meio de opiniões e previsões que emitem, fundamentados no conhecimento que demonstram das questões teóricas e práticas relacionadas ao objeto em estudo. A montagem de um painel de especialistas multidisciplinares com capacidades e experiências distintas acerca do objeto em questão propicia interação e produto final mais ricos.

Diferentemente de técnicas tradicionais cujos especialistas são ouvidos em reuniões, grupos de trabalho ou conferências, a Técnica Delphi é um exercício de comunicação em grupo constituído por um painel de especialistas dispersos geograficamente. Pressupõe a aplicação de uma série de questionários, em um processo de distribuição e *feedback* aos envolvidos, em que, por uma série de aproximações sucessivas, busca-se a convergência de opiniões. Isso, conforme lembram Porto et al. <sup>13</sup>(*apud* CAGNIN, 2000, p.109),

---

<sup>13</sup> PORTO, C. A.; SOUZA, N. M. & BUARQUE, S. C. **Construção de cenários e prospecção de futuros**: treinamento conceitual. Livro texto. Recife: Cláudio Porto & Consultores Associados Ltda./CNPq, p. 114-22, mar. 1989.

aumenta a eficácia pela eliminação de fatores como a influência da opinião de determinadas *autoridades* no assunto (problema de *status*), a maior capacidade de persuasão de alguns especialistas, a formação de alianças ou lealdade pessoais na dinâmica da interação do grupo, a relutância em se modificar opiniões já emitidas em público, a timidez, ou dificuldade de se conseguir o comparecimento de todos os especialistas selecionados em tais encontros, entre outros.

O propósito básico da Técnica Delphi é, portanto, o de obter o consenso mais confiável possível da opinião de um grupo de especialistas, por uma série de questionários intercalados com retroalimentações de suas opiniões. Não é sua intenção eleger uma única resposta ou atingir o consenso pleno, mas, sim, obter tantas opiniões ou respostas, com a maior qualidade possível, em um determinado campo de pesquisa, no sentido de aprimorar a tomada de decisão (GUPTA e CLARKE, 1996).

### 3.1.2. Principais características da Técnica Delphi

Para Kondo<sup>14</sup> (*apud* CAGNIN, 2000) a característica mais relevante do Delphi é a de preservar a identidade das pessoas que participam do processo, mantendo-as no anonimato. Isso, segundo Giovinazzo (2001, p.2), adicionado ao fato de não haver uma reunião física, “reduz a influência de fatores psicológicos, como por exemplo os efeitos da capacidade de persuasão, da relutância em abandonar posições assumidas, e a dominância de grupos majoritários em relação a opiniões minoritárias”.

Massaud (2001) ressalta que a Técnica Delphi é intuitiva e interativa. Apresenta, como suas três características básicas:

1. anonimato: reduz a influência de um sobre o outro, porque eles não se intercomunicam durante a realização do painel;
2. interação com *feedback* controlado: a condução da pesquisa em uma série de *rounds*, quando é comunicado aos participantes apenas um resumo da etapa precedente, evita que o painel se desvie dos pontos centrais do problema;

---

<sup>14</sup> KONDO, E. K. **Projeto de prospecção tecnológica: C&T para o Brasil 2010**. Termo de referência preliminar para discussão. Brasília: CNPq/Superintendência de Planejamento, 12 fev. 1997. (Mimeografado).

3. respostas estatísticas do grupo: permitem, ao final das rodadas, evitar uma dispersão significativa das respostas individuais. O produto final deverá ser uma previsão que contenha o ponto de vista da maioria.

### 3.1.3 Vantagens da Técnica Delphi

Para Saint-Paul e Cols<sup>15</sup> (*apud* CAGNIN, 2000) as principais vantagens consideradas da Técnica Delphi são:

- ser um dos métodos de previsão tecnológica mais utilizados;
- integrar facilmente o elemento humano;
- ser incontestavelmente superior às técnicas de sondagem que poderiam ser utilizadas para responder às mesmas necessidades. Tal superioridade provém das interações previstas no método. Essas interações devem conduzir ao estreitamento das opiniões em torno da média, para obter um consenso entre os especialistas;
- permitir que, via aplicação de questionários e da sensibilização dos especialistas, as posições extremas sobre uma questão determinada sejam desconsideradas, proporcionando a formação de um grupo majoritário em torno de um consenso central.

Goodrich<sup>16</sup> (*apud* CAGNIN, 2000), por sua vez, enumera as seguintes vantagens da Técnica Delphi:

- mantém a atenção diretamente nos tópicos em discussão;
- permite que indivíduos em diversos lugares possam trabalhar na mesma direção;
- dá aos membros do painel a possibilidade de trabalhar com mais reflexão, desenvolvendo respostas mais elaboradas;
- o anonimato permite que os membros ofereçam suas opiniões, sem medo de represálias;
- minimiza as pressões psicológicas existentes em reuniões;

---

<sup>15</sup> SAINT-PAUL, M. R. & COLS. **Innovation** – Développement économique: les méthodes d'évaluation technologique. Paris, Fascículo 5, 1984. (Mimeografado).

<sup>16</sup> GOODRICH, R. S. **O Processo Delphi**: a técnica e suas aplicações. Simpósio sobre previsão tecnológica. Brasília: Ministério do Exército, p. 218-43, 24-26 jul. 1984. (Mimeografado).

- atenua a relutância das pessoas em mudar de uma opinião já expressa anteriormente;
- evita que poucos membros dominem a maioria.

Já Gupta e Clarke (1996) consideram que a Técnica Delphi:

- é uma das poucas ferramentas de prospecção com poder de melhorar o planejamento e a tomada de decisão;
- pode ser utilizada simultaneamente como um instrumento de pesquisa e de aprendizado, pois é baseada em um enfoque estruturado, embora indireto, capaz de correlacionar rápida e eficientemente as respostas advindas de um grupo de especialistas, que trazem conhecimento, autoridade e *insights* ao problema em pauta, enquanto, paralelamente, promove o aprendizado entre o próprio grupo;
- é um exercício de aprendizagem e cooperação, tendo como base a filosofia de que o todo é maior do que a soma das partes;
- captura uma significativa quantidade de variáveis inter-relacionadas e de fatores multidimensionais comuns à maioria dos problemas complexos, elementos esses necessários para análises científicas detalhadas;
- documenta fatos e opiniões de especialistas, enquanto evita as armadilhas existentes nas reuniões clássicas, tais como conflitos entre pessoas e a dominação individual;
- é um dos melhores métodos conhecidos para lidar com aspectos criativos e ainda inexplorados de um problema, porque catalisa pensamentos independentes e a formação gradual de soluções pelo grupo;
- é uma das técnicas mais utilizadas para a prospecção tecnológica, estimando-se seu uso em 90% dos casos de estudos desse tipo;
- finalmente, desenvolve o interesse pessoal nos participantes quanto ao sucesso do processo em que estão envolvidos.

Massaud (2001) ressalta um ponto complementar que é o custo relativamente baixo da aplicação do Delphi.

### 3.1.4 Desvantagens da Técnica Delphi

Para Saint-Paul e Cols<sup>17</sup> (*apud* CAGNIN, 2000) as principais desvantagens da Técnica Delphi são:

- o questionário pode ser uma limitação já que tenta exprimir aquilo que ainda não foi expresso;
- é um método cuja aplicação pode requerer, em média, um prazo de até seis meses;
- o número de seus organizadores tende a ser grande.

Goodrich<sup>18</sup> (*apud* CAGNIN, 2000), acrescenta as seguintes desvantagens:

- é um método relativamente lento;
- é fácil interpretar mal as questões;
- é difícil desenvolver questões não ambíguas que provocarão exatamente as informações desejadas;
- é um método que não inclui mecanismos para sintetizar as previsões específicas provocadas, nem para considerar as interações possíveis entre os eventos postulados;
- falta o estímulo fornecido pelas reuniões clássicas.

As limitações colocadas por Gupta e Clarke (1996) são:

- a existência de um alto potencial de se descuidar de sua execução;
- a possibilidade de se utilizar um questionário rusticamente elaborado e ainda merecedor de aprimoramentos;
- permitir análises de resultados não confiáveis;
- desenvolver valores limitados de consenso e de retroalimentação;
- apresentar instabilidade nas respostas durante as suas etapas componentes;
- possibilitar dificuldades no estabelecimento da verdadeira probabilidade subjetiva de cada painelista, algo que só pode ser feito quando há um estreito relacionamento com cada um;

---

<sup>17</sup> SAINT-PAUL, M. R. ; COLS. **Innovation** – développement économique: les méthodes d'évaluation technologique. Paris: Fascículo 5, 1984. (Mimeografado).

<sup>18</sup> GOODRICH, R. S. **O processo Delphi: a técnica e suas aplicações**. Simpósio sobre previsão tecnológica. Brasília: Ministério do Exército, p. 218-43, 24-26 jul. 1984. (Mimeografado).

- participantes podem, inadvertida ou deliberadamente, induzir respostas ou influenciar decisões futuras, bem como, utilizando-se do consenso do grupo para justificar sua retirada, deixar de participar da pesquisa;
- a falta de critérios para distinguir entre um especialista no assunto e uma pessoa leiga, além da ausência de evidências para verificar se o julgamento de um especialista é mais conseqüente do que o de um leigo ou, ainda, de que a opinião de um grupo é sempre superior à de um único indivíduo.

É comum aos autores citados, enfatizarem que essas limitações são inerentes também a outras técnicas de prospecção qualitativa.

### 3.2 Conceitualização sobre a Operacionalização da Técnica Delphi

A Técnica Delphi, como visto, é um método de levantamento de dados, cujos questionários são repetidamente aplicados a um conjunto de especialistas, com o fim de organizar suas opiniões com relação ao objeto investigado. Conforme Kondo<sup>19</sup> (*apud* CAGNIN, 2000), “nos questionários que se sucedem ao primeiro, todos recebem informações sobre as opiniões dos outros membros, de maneira que possam reavaliar suas próprias opiniões”.

Bardecki (1984, p.281) sustenta as idéias acima expostas ao afirmar que

a Técnica Delphi é um método de questionário para organizar e dividir opiniões através de retroalimentações. A base do método é a administração interativa de um mesmo questionário para cada membro de painel. Após cada rodada do questionário, alguma forma de informação é devolvida a cada painalista. Os painelistas são, então, levados a reavaliar suas respostas, considerando a nova informação recebida. Deve-se pedir justificativas ou explicações para as respostas dadas pelos painelistas em cada momento. O processo continua por inúmeras rodadas até que as respostas forneçam ao administrador do processo as informações necessárias.

Massaud (2001, p.4) sugere a existência de questionários de duas naturezas distintas:

---

<sup>19</sup> KONDO, E. K. **Projeto de prospecção tecnológica: C&T para o Brasil 2010**. Termo de referência preliminar para discussão. Brasília: CNPq/Superintendência de Planejamento, 12 fev. 1997. (Mimeografado).

o primeiro referente à pesquisa exploratória, contendo questões totalmente fechadas e, o segundo, relativo ao estudo prospectivo, composto por questões totalmente abertas, conforme preconiza o método Delphi, correspondendo ao primeiro *round*. Os *rounds* seguintes serão reestruturados com base neste primeiro.

O primeiro questionário deverá ainda solicitar informações referentes aos dados pessoais do respondente, tais como nome, faixa etária, formação, titulações, organização a qual está vinculado, cargo, tempo no cargo e na organização, tempo total de experiência na área e telefone para contato. As demais questões visam aquilatar o grau de utilização do arcabouço teórico prático do tema, segundo um perfil teórico daquilo que deverá ser o nível do objeto da pesquisa, e caracterizará o aspecto nitidamente exploratório do instrumento.

Um questionário prospectivo, este sim, componente de um Delphi típico, segundo Goodrich<sup>20</sup> (*apud* CAGNIN, 2000), deve conter de 20 a 30 questões referentes a um assunto em particular, embora alguns estudos Delphi de largo escopo tenham contido algumas dezenas de perguntas e tenham requerido muitas horas de tempo para serem respondidas.

Na elaboração dos itens dos questionários, deve-se cuidar da precisão, independência e quantificação, quando possível. A independência entre os itens é fundamental. Na prática, torna-se importante a elaboração de um questionário-ensaio, a ser testado em um grupo restrito de pessoas competentes, para o afinamento dos objetivos e dos itens da pesquisa, que se tornarão mais precisos pelo confronto com a realidade.

Segundo Adams (1980, p.152), o processo Delphi envolve um painel de especialistas e serve de base para a criação de ferramentas de planejamento com relação aos tópicos abordados. Para o autor,

os participantes de um processo Delphi devem ser autoridades reconhecidas no campo pesquisado. Adicionalmente, eles devem sentir-se pessoalmente envolvidos com o problema em debate e motivados para as respostas. Devem também possuir informações conseqüentes a serem compartilhadas e estar convencidos de que os resultados da pesquisa irão alimentá-los de informações valiosas, não acessíveis de outra forma.

---

<sup>20</sup> GOODRICH, R. S. **O processo Delphi:** a técnica e suas aplicações. Simpósio sobre previsão tecnológica. Brasília: Ministério do Exército, p. 218-43, 24-26 jul. 1984. (Mimeografado).

Belfort<sup>21</sup> (*apud* CAGNIN, 2000) reafirma que “todo entrevistado constitui-se em elemento importante do Delphi, uma vez que dele podem advir as opiniões e previsões mais relevantes”. Por isso, precisa ter visão prospectiva e sistêmica, bem como conhecer profundamente o tema em análise.

Massaud (2001, p.3) sugere que a amostra utilizada na pesquisa será composta “pelo número de profissionais que se puder obter”. O organizador do Delphi deve também elaborar uma lista das pessoas a serem indicadas, considerando o tema a ser estudado. Uma vez que aderirem, deverão participar de todas as rodadas.

Após a montagem do grupo de especialistas, segue-se a operacionalização da Técnica Delphi, geralmente efetuada, em três a cinco etapas, contemplando:

➤ Fase Inicial

- Envio do primeiro questionário: o questionário é enviado a todos os especialistas que foram selecionados para participar do painel. Nessa etapa, é comum o envio de até uma centena de questionários, devido às ausências e abandonos de participantes durante a pesquisa.

➤ Fases intermediárias

- Análise dos questionários respondidos e envio de questionários subsequentes: o tempo médio desejável entre o envio de um questionário e o seu retorno deve ser de aproximadamente 15 dias.

➤ Fase final

- O conjunto das respostas será então traduzido em um documento final que reflete o consenso entre os especialistas.

Dietz (1987) resume as etapas de aplicação da Técnica Delphi como sendo:

- primeiro, criar um painel de especialistas no tópico em estudo;
- a seguir, questionários são enviados para cada membro do painel, solicitando sua opinião acerca dos itens em estudo e uma justificativa para a resposta;
- posteriormente, o questionário da segunda rodada pergunta pelas mesmas informações da primeira, sendo os participantes informados sobre as respostas e justificativas anteriormente dadas por todos os participantes;

---

<sup>21</sup> BELFORT, A. **Cadeia produtiva têxtil – confecções**: necessidades de tecnologia e de recursos humanos no horizonte de 2010 – Investigação Delphi. Rio de Janeiro: CNI/SENAI/IEL & Macroplan, maio, 1998.



- da terceira rodada em diante, são feitas as mesmas perguntas, fornecendo sempre um quadro da rodada anterior para cada participante;
- quando as respostas começam a se estabilizar, via repetição, o processo é finalizado e os resultados considerados como aqueles produzidos pelo estudo.

Segundo Goodrich<sup>22</sup> (*apud* CAGNIN, 2000, p. 114) “um Delphi típico dura três rodadas, uma vez que um quarto turno não resultaria em modificações substantivas”.

Huckfeldt e Judd<sup>23</sup> (*apud* DIETZ, 1987) acrescentam que a variância nas respostas é diminuída de etapa para etapa, além do que os respondentes não mudam de forma radical suas respostas.

Reportando-se novamente a Goodrich (*apud* CAGNIN, 2000), verifica-se que os requisitos necessários para a utilização adequada do Delphi são:

- um coordenador qualificado que entenda a(s) área(s) do assunto que está sendo coberto e tenha clareza dos objetivos almejados pelo estudo;
- um painel de peritos (15 a 20 membros como número ideal);
- um questionário correta e cuidadosamente preparado que evite questões e respostas ambíguas;
- um prazo determinado para a devolução dos questionários.

A figura 31 apresenta uma lógica do processo de aplicação do Delphi.

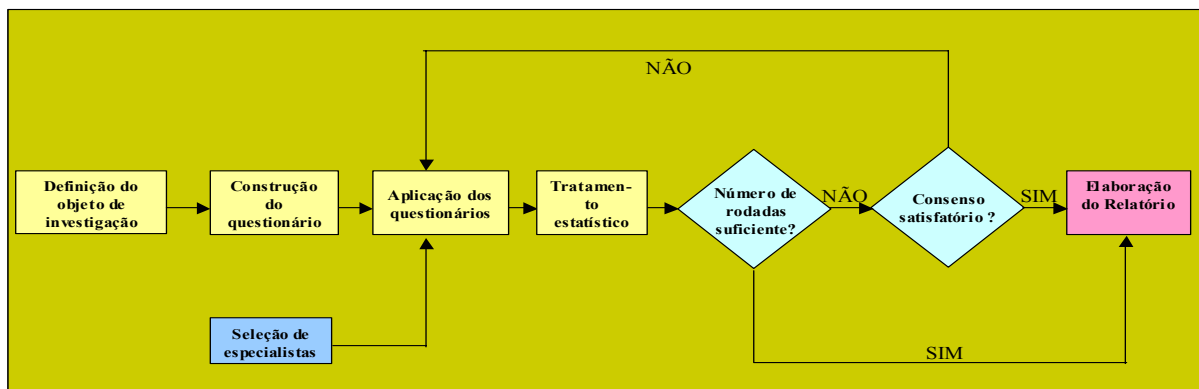


FIGURA 29- Processo de aplicação do Delphi

FONTE - PORTO et al. (*apud* CAGNIN, 1989, p. 115).

<sup>22</sup> GOODRICH, R. S. **O Processo Delphi**: a técnica e suas aplicações. Simpósio sobre previsão tecnológica. Brasília: Ministério do Exército, p. 218-43, 24-26 jul. 1984. (Mimeografado).

<sup>23</sup> HUCKFELDT, V.; JUDD, R. Issues in large scale Delphi studies. **Technological Forecasting and Social Change**, New York, v. 6, p. 75-88, 1974.

Massaud (2001) comenta que a aplicação do método pode ser feita via correio ou por uso de meio eletrônico. O meio eletrônico, segundo Giovinazzo (2001) traz os seguintes benefícios ao processo:

- reduz drasticamente os custos na preparação dos materiais e envio, uma vez que substitui a utilização do correio para o envio dos questionários;
- reduz o tempo necessário para a realização da pesquisa, não só aquele do envio e recebimento dos questionários pelo correio, mas ainda com a vantagem de se eliminar um grande tempo gasto com a digitação das respostas para a tabulação;
- *feedback* muito mais rápido aos respondentes, evitando uma perda do interesse por parte dos participantes;
- utilização de uma mídia mais atraente e flexível.

### 3.3 Aplicação da Técnica Delphi neste estudo

#### 3.3.1 *Elementos de base*

Dentro da proposta de criação de um instrumento que possibilite as empresas avaliar o estágio atual de seu sistema de gestão estratégica, o primeiro passo necessário foi a identificação de fatores considerados relevantes que pudessem compô-lo.

Como o autor desse trabalho havia tomado parte de um projeto intitulado **Modelos de Avaliação de Desempenho Empresarial** conduzido pelo Centro de Tecnologia Empresarial - CTE <sup>-24</sup> da Fundação Dom Cabral (SARDENBERG e SILVEIRA, 2001, p.6), optou-se por tomá-lo por base. Esse projeto foi desenvolvido com o objetivo de

*identificar as características dos diversos Modelos de Avaliação de Desempenho Empresarial em uso pelas empresas no Brasil, visando estabelecer uma matriz comparativa que possa servir de base para a orientação da seleção e implementação de um modelo ou, quando for o caso, de algumas de suas especificidades consideradas mais adequadas à realidade de cada empresa.*

---

<sup>24</sup> O CTE é uma parceria estabelecida desde 1989 entre a Fundação Dom Cabral e empresas de grande porte que buscam a identificação e a incorporação de práticas de ponta na gestão empresarial e na capacitação de dirigentes e executivos.

Naquela oportunidade, o grupo de trabalho formado por três professores da Fundação Dom Cabral e por onze profissionais especialistas nos temas em suas respectivas empresas (ABB, ABN-AMRO Banco Real, Belgo, Escelsa, Petrobras, Siemens, Usiminas, WEG, Xerox) trabalharam na escolha de quesitos que integrariam a matriz comparativa de modelos, partindo de um método não científico: *Nominal Group Technique* - NGT. Scholtes (1992, p.2-41) define o NGT como “uma técnica de abordagem mais estruturada que o *brainstorming* ou votação múltipla, para gerar uma lista de opções e reduzi-la”. É denominada nominal porque, durante uma sessão de grupo em que esteja sendo utilizada, não haverá uma interação grande entre os participantes. A NGT é uma ferramenta eficaz quando os membros do grupo são desconhecidos entre si, fato real no início dos trabalhos.

Orientados por um condutor experiente nesse tipo de atividade, cada membro do grupo com base nas experiências de sua empresa gerou livremente idéias de quais os fatores que deveriam ser lembrados. As idéias foram listadas, selecionadas e agrupadas em quinze quesitos distintos<sup>25</sup>.

#### QUESITO 1 - Facilita a tradução da visão

- O modelo de avaliação de desempenho empresarial adotado cria condições para que a visão seja conhecida e compreendida por todos os colaboradores, de todos os níveis, traduzindo-a em ações concretas de seu dia-a-dia.

#### QUESITO 2 - Orienta o processo de formulação da estratégia

- O modelo de avaliação de desempenho empresarial adotado estimula o processo de formulação estratégica de forma que se desenvolva dentro de certas características tidas como ideais (de forma participativa, levando em conta as definições empresariais básicas como visão, missão e valores).

---

<sup>25</sup> NOTA DO AUTOR – É reconhecido que a denominação de cada quesito trouxe em seu corpo julgamento de valor. Este fato foi levado em consideração, no decorrer do desenvolvimento deste trabalho de dissertação, com a modificação da nomenclatura dos quesitos, conforme será visto adiante.

**QUESITO 3 – Promove o alinhamento do corpo executivo em relação à estratégia**

- O modelo de avaliação de desempenho empresarial adotado estabelece condições para que cada elemento do corpo executivo, qualquer que seja a sua função/setor, aja em consonância com a estratégia estabelecida.

**QUESITO 4 – Facilita o processo de comunicação em todos os níveis da empresa**

- O modelo de avaliação de desempenho empresarial adotado assegura a eficácia dos canais de comunicação da empresa, horizontal e verticalmente, de forma que todos os executivos e demais colaboradores, em todos os níveis, conheçam e compreendam a estratégia traçada.

**QUESITO 5 – Tem instrumentos adequados ao desdobramento**

- O modelo de avaliação de desempenho empresarial adotado tem instrumentos que facilitam o desdobramento dos objetivos estratégicos e das diretrizes e metas deles resultantes, de tal forma que cada colaborador, de qualquer nível, consiga perceber a contribuição que está dando para que seja cumprida a estratégia.

**QUESITO 6 – Estimula a criatividade em todos os níveis da organização**

- O modelo de avaliação de desempenho empresarial adotado estimula a contribuição individual e de equipes, com idéias e sugestões que ajudam a organização a alcançar resultados superiores.

**QUESITO 7 – Facilita a elaboração e a implementação de planos de ação**

- O modelo de avaliação de desempenho empresarial adotado cria condições favoráveis ao planejamento e à execução de ações que conduzam ao cumprimento da estratégia estabelecida.

**QUESITO 8 – Favorece a escolha de indicadores compatíveis com a estratégia**

- O modelo de avaliação de desempenho empresarial adotado orienta a definição de indicadores que possam ser claramente considerados como capazes de mostrar se a estratégia está (ou não) sendo levada em conta nos diversos planos e ações em toda a empresa.

**QUESITO 9 – Induz uma sistemática de acompanhamento e ações corretivas**

- O modelo de avaliação de desempenho empresarial adotado estabelece condições para que as avaliações dos indicadores sejam acompanhadas sistematicamente e para que sejam tomadas as necessárias ações corretivas.

**QUESITO 10 – Favorece a aprendizagem do processo de formulação, implementação e avaliação da estratégia**

- O modelo de avaliação de desempenho empresarial adotado cria condições para que cada colaborador, de qualquer nível, possa compreender e apreender as informações, conhecimentos e habilidades de que necessita e/ou venha a necessitar para desempenhar o seu papel no estabelecimento e na implantação da estratégia. E que permitem, além disso, que o corpo executivo possa avaliar a eficácia da estratégia.

**QUESITO 11 – Permite a vinculação a modelos de remuneração variável ou formas de reconhecimento**

- O modelo de avaliação de desempenho empresarial adotado permite que os indicadores utilizados sejam adequados e capazes de subsidiar a sistemática de remuneração variável e reconhecimento praticada pela empresa.

**QUESITO 12 – Promove a compatibilização dos planejamentos e controles de curto e longo prazo**

- O modelo de avaliação de desempenho empresarial adotado facilita a elaboração das metas e definição de ações de curto prazo de forma que estejam alinhadas às metas e ações de longo prazo, garantindo a alocação

de recursos, no curto prazo, que venham refletir em resultados futuros esperados.

#### QUESITO 13 – Fornece uma leitura adequada aos acionistas

- O modelo de avaliação de desempenho empresarial adotado permite a formulação de informações claras e precisas sobre o desempenho global da empresa, ao longo do exercício, dando aos acionistas, além disso, uma visão sobre a validade da estratégia estabelecida.

#### QUESITO 14 – Contempla todos os *stakeholders*

- O modelo de avaliação de desempenho empresarial adotado permite e estimula que todos os executivos e demais colaboradores, acionistas, comunidade/sociedade, fornecedores, clientes (externos), governos, sejam levados em consideração na elaboração da estratégia, buscando resultados concretos para o atendimento de suas necessidades/expectativas.

#### QUESITO 15 – Possibilita simulação de opções estratégicas

- O modelo de avaliação de desempenho empresarial adotado possibilita que, na formulação da estratégia, possam ser feitas simulações que conduzam à adoção das melhores opções.

### 3.3.2. *Composição de painel Delphi*

O passo seguinte foi a identificação de especialistas em gestão estratégica que pudessem compor o painel Delphi. A premissa básica é que os participantes deveriam ter conhecimento sobre o campo em que se realiza a pesquisa e motivação suficiente para a participação do painel.

Estipulou-se, idealmente, como membros do painel representantes de empresas que utilizem modelos de gestão estratégica, preferencialmente o *balanced scorecard*, consultores com experiência na implementação desse modelo e professores e pesquisadores da área com vivência acadêmica.

Foram contatados, via telefone e *e-mail*, diversos consultores, professores e profissionais que, em sua empresa, são responsáveis pelos sistemas de gestão estratégica. De um total de 35 contatos, 16 optaram por participar do painel:

- quatro profissionais responsáveis por áreas de gestão estratégica e controle de empresas com experiência na implementação de *balanced scorecard*;
- seis consultores com experiência em formulação estratégica e implementação de *balanced scorecard*;
- quatro acadêmicos com mestrado e conhecimento de estratégia e sistemas de controle estratégico.
- dois acadêmicos com doutorado e conhecimento de estratégia e sistemas de controle estratégico.

As justificativas da não participação da pesquisa concentraram-se:

- na falta de tempo ou de disponibilidade (47%);
- na falta de conhecimento necessário (16%);
- na falta de interesse (5%);
- não responderam aos contatos (32%).

### 3.3.3 Rodadas do Delphi

#### **Rodada 1**

O primeiro questionário foi enviado a 35 participantes, juntamente com uma explicação dos objetivos da pesquisa, da forma como essa iria se encaminhar, de um cronograma com os prazos estabelecidos e uma ficha de adesão, conforme o **APÊNDICE A**.

Estipulou-se um período de dois meses e meio para a aplicação de três questionários ou três rodadas, ficando em aberto a possibilidade, caso fosse necessário, de mais uma etapa, o que aumentaria o tempo da pesquisa em mais um mês, totalizando três meses e meio.

O primeiro questionário era composto de questões fechadas a partir dos 15 quesitos preestabelecidos. Solicitou-se que cada painelistas pudesse propor para cada quesito uma lista de subquesitos que deveriam constituir-lo.

Dentre os 16 que haviam preenchido a ficha de adesão uma única abstenção ocorreu. Essa foi devido ao seu afastamento por ordem médica de suas atividades profissionais durante o período de aplicação da primeira rodada. Foram, assim, obtidas 15 respostas ao questionário. As respostas foram tabuladas e os comentários individuais foram registrados.

### **Rodada 2**

A partir da análise das respostas obtidas, elaborou-se o segundo questionário, conforme o **APÊNDICE B**. Nele foram agrupadas as principais sugestões, levando-se em conta que a orientação na Rodada 1 limitava os painelistas a se manterem dentro dos 15 quesitos. A partir das respostas recebidas, percebeu-se a necessidade de promover alterações, agrupando alguns e criando novos quesitos:

1. tradução da visão;
2. formulação das estratégias;
3. desdobramento de objetivos;
4. indicadores de desempenho;
5. metas;
6. planos de ação;
7. liderança;
8. comunicação;
9. controle e avaliação;
10. aprendizagem estratégica;
11. *stakeholders*;
12. remuneração e reconhecimento.

Os questionários foram enviados aos 15 painelistas e foram obtidas 15 respostas.

### **Rodada 3**

Seguindo o mesmo padrão, elaborou-se o terceiro questionário com base nas respostas anteriores, solicitando que fossem distribuídos pesos (**APÊNDICE C**):

- 500 pontos entre os 12 quesitos
- 100 pontos percentuais entre os subquesitos de cada quesito.



Os questionários foram distribuídos entre os 15 painelistas, tendo a partir de seu retorno e tabulação elementos para a formatação final do instrumento.

### 3.3.4 Perfil dos painelistas

O termo de adesão com o perfil dos participantes que participaram de todas as três rodadas, encontra-se no **APÊNDICE D**.

### 3.3.5 Agenda das rodadas

A figura 30 ilustra as datas e prazos envolvidos na realização da pesquisa.

<b>Etapas</b>	<b>Tempo Decorrido</b>
Definição dos participantes	5 a 9/9/2002
Contato com os participantes	12 a 30/9/2002
Elaboração do primeiro questionário	02 a 6/9/2002
Envio do primeiro questionário	09/9/2002
Retorno das primeiras respostas	27/9/2002
Envio do segundo questionário	04/10/2002
Retorno das respostas da segunda rodada	27/10/2002
Envio do último questionário	01/11/2002
Retorno das últimas respostas	22/11/2002

FIGURA 30 – Quadro com datas e prazos da pesquisa

FONTE – Elaborada pelo autor da dissertação

## 4 RESULTADOS

### 4.1 Resultados preliminares

Partindo dos quinze quesitos inicialmente adotados, foram agrupadas as contribuições dos painelistas, cujo resumo de idéias por quesito é a seguir apresentado.

#### QUESITO 1 - Facilita a tradução da visão

Foi destacada a necessidade de a visão empresarial encontrar-se explicitada formalmente e de representar, de forma evidente e diferenciada, o objeto de conquista da organização.

Também foi ressaltada a validade de um processo de formulação de a visão dar-se de forma participativa, além da importância de traduzi-la em linguagem que dê a cada colaborador a dimensão de sua contribuição no seu alcance.

#### QUESITO 2 - Orienta o processo de formulação da estratégia

Aqui, as contribuições foram na direção da existência de um processo formal de planejamento, levando em consideração os elementos de análise do macroambiente, ambiente concorrencial e ambiente interno.

Foi considerada importante como ponto de investigação a existência de objetivos em diversos campos de resultado que não somente econômico-financeiro.

#### QUESITO 3 – Promove o alinhamento do corpo executivo em relação à estratégia

Alinhamento é palavra-chave para a implementação de um plano estratégico. Os elementos integrantes do BSC, como mapa estratégico e temas estratégicos, apareceram em destaque.

#### QUESITO 4 – Facilita o processo de comunicação em todos os níveis da empresa

Para o sucesso da implementação da estratégia, o primeiro ponto a ser considerado é a crença da alta administração da importância da comunicação como

instrumento de promoção do comprometimento de todos os colaboradores com os resultados essenciais da organização.

#### QUESITO 5 – Tem instrumentos adequados ao desdobramento

Os objetivos estratégicos, que tornam tangíveis quais os resultados diferenciados a serem perseguidos pela organização, devem ser cascateados por toda a organização, originando-se nos corporativos, passando pelas unidades de negócio ou serviço e chegando até o nível de equipes ou indivíduos.

#### QUESITO 6 – Estimula a criatividade em todos os níveis da organização

Uma organização aberta à inovação promove o desenvolvimento de seus colaboradores ampliando suas competências. Destacou-se a devida importância do clima organizacional como catalizador dessas competências e promotora da liberação da criatividade em prol de melhores resultados.

#### QUESITO 7 – Facilita a elaboração e a implementação de planos de ação

O grupo de especialistas participantes desta pesquisa defendeu a tese de que os objetivos estratégicos devem estar sustentados por ações específicas, sendo explicitados os responsáveis, os prazos e os marcos de controle de sua evolução. A existência de recursos suficientes para sustentarem a realização das ações também deve ser objeto de atenção.

#### QUESITO 8 – Favorece a escolha de indicadores compatíveis com a estratégia

Os indicadores são elementos essenciais dentro de um sistema de mensuração de resultados. A existência de um painel de controle com número adequado de indicadores, consistentes com a estratégia, é diferencial para a navegação segura das empresas em um ambiente atual de extrema turbulência.

**QUESITO 9 – Induz uma sistemática de acompanhamento e ações corretivas**

Todo esforço na concepção e implementação de um sistema de controle não faz sentido se a ele não estiver acoplado um sistema de análise e de tomada de ações corretivas. Os painelistas apontaram a existência de diversas possibilidades de acompanhamento de resultados.

**QUESITO 10 – Favorece a aprendizagem do processo de formulação, implementação e avaliação da estratégia**

Um dos aspectos diferenciadores de um sistema de gestão estratégica é a adoção de metodologias que promovam o *feedback* estratégico. A cada ciclo, os executivos devem avaliar se as hipóteses criadas no momento de formulação das estratégias conduziram a organização na direção projetada, qual a dimensão de possíveis desvios e as causas prováveis. Para tanto, a existência de um processo contínuo de acompanhamento dos resultados estratégicos é premissa básica.

**QUESITO 11 – Permite a vinculação a modelos de remuneração variável ou formas de reconhecimento**

A alavancagem de resultados superiores pelo uso de modelos de reconhecimento financeiro ou não financeiro foi reconhecida pela unanimidade dos painelistas. Foi ressaltada a importância de esses modelos contemplarem os resultados em diversos campos e serem concebidos com base em critérios de simplicidade e meritocracia.

**QUESITO 12 – Promove a compatibilização dos planejamentos e controles de curto e longo prazos**

Dificuldade notada nas organizações pelos especialistas é a amarração de planos de curto e longo prazos. Os orçamentos, como peças da gestão operacional das organizações, têm demonstrado frágil vínculo com os planos estratégicos, prejudicando a sua consecução.

**QUESITO 13 – Fornece uma leitura adequada aos acionistas**

Os acionistas devem ser contemplados pela existência de fontes de informação adequadas e que demonstrem a agregação de valor e a quantificação do ativo intangível.

**QUESITO 14 – Contempla todos os *stakeholders***

Além dos acionistas anteriormente contemplados, as organizações devem estabelecer objetivos e mensurar a sua evolução, para fornecedores, clientes, funcionários e comunidade na qual estão inseridas.

**QUESITO 15 – Possibilita simulação de opções estratégicas**

Dois importantes elementos foram apontados: a adoção de análise de cenários no processo de formulação estratégica e a utilização de simuladores de base estatística.

## 4.2 Evolução dos quesitos

Como exposto anteriormente, os quesitos inicialmente propostos sofreram alterações, com as contribuições advindas da segunda rodada.

**QUESITO 1 - Tradução da visão**

Os elementos iniciais foram preservados, sendo incluída a análise de consistência da visão com a missão e valores.

**QUESITO 2 - Formulação de estratégias**

A utilização de ferramentas de análise de cenários, anteriormente citada no quesito 15, foi incorporada à formulação estratégica. Da mesma forma incorporou-se o quesito anterior 3 de alinhamento junto a este.

**QUESITO 3 - Desdobramento de objetivos**

Este quesito substitui o quesito 5 anterior, mantendo exatamente os mesmos subquesitos.

**QUESITO 4 - Indicadores de desempenho**

Este quesito substitui o quesito 8 anterior. Incorporou-se a idéia de que devem ser apresentados os responsáveis por cada indicador. A utilização de simuladores de base estatística, presente no extinto quesito 15, passa a compor o atual quesito 4 sobre indicadores.

**QUESITO 5 - Metas**

Este quesito foi adicionado ao grupo preliminar. Destacou-se a necessidade de as metas numéricas serem estabelecidas em patamares desafiadores, mas viáveis. Foi trazida a discussão sobre o processo de negociação de metas e recursos. Foi proposta a realização de pesquisa sobre o grau de conhecimento e comprometimento dos funcionários com as metas.

**QUESITO 6 - Planos de ação**

Este quesito equivale ao quesito 7 anterior. Acrescentou-se a ele, basicamente, apenas a importância de vinculação dos planos de curto ao de longo prazos anteriormente destacados em um quesito específico, o 12.

**QUESITO 7 - Liderança**

As inúmeras contribuições espontâneas dos painelistas indicaram a necessidade de abrir-se um quesito específico sobre liderança. Os pontos relevantes são a participação da direção na sustentação de todo o processo estratégico, no processo de delegação existente e na cultura de assumir risco e privilegiar a criatividade e o trabalho em equipe (do quesito anterior 6).

**QUESITO 8 - Sistemas de informação e comunicação**

Em substituição ao quesito 4, foi montado este novo quesito, que, além dos mesmos pontos levantados sobre comunicação, acrescentou elementos relacionados aos sistemas de informação.

**QUESITO 9 - Controle e avaliação**

Basicamente o mesmo quesito anterior 9 foi aqui preservado.

**QUESITO 10 - Aprendizagem estratégica**

A base do quesito anterior 10 foi mantida. Acrescentou-se a análise sobre a evolução dos modelos mentais e da amarração entre a estratégia e o desenvolvimento dos colaboradores.

**QUESITO 11 - *Stakeholders***

Promoveu-se a fusão dos quesitos anteriores 13 e 14, acrescentando o tema clima organizacional, anteriormente descrito no quesito 6 sobre criatividade.

**QUESITO 12 - Remuneração e reconhecimento**

Basicamente os mesmos pontos relacionados no quesito anterior 11.

### 4.3 Modelo de avaliação

Privilegiando a construção de um instrumento de fácil manuseio, adotou-se a lógica aplicada pelo Prêmio Gaúcho de Qualidade e Produtividade, mantendo-se, inclusive, a prática de distribuição de 500 pontos. Esse foi o ponto de partida para a necessidade de se utilizar a última rodada desta pesquisa para definição de pesos.

#### 4.4 Definição de pesos

As respostas à terceira rodada propiciaram o cálculo das medianas que demonstram o ponto central tanto para o peso global dos 12 quesitos, quanto para cada um subquesitos por quesito.

**Tabela 1**  
Pesos dos quesitos

<b>Quesitos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>Mediana</b>	
1	30	60	30	30	40	30	60	30	30	30	30	40	30	40	50	<b>30</b>	
2	60	40	60	100	60	60	50	60	60	60	60	60	60	60	50	40	<b>60</b>
3	30	60	30	30	50	40	50	30	30	50	30	40	30	40	40	40	<b>40</b>
4	30	60	30	50	30	40	40	30	30	60	30	30	30	40	40	40	<b>30</b>
5	30	40	40	50	30	40	40	30	30	50	30	40	30	40	40	40	<b>40</b>
6	50	30	40	30	40	40	30	50	50	50	50	50	50	50	50	50	<b>50</b>
7	60	30	50	30	60	50	50	60	60	30	60	40	60	50	40	40	<b>50</b>
8	40	30	40	50	50	40	40	40	40	40	40	50	40	40	40	40	<b>40</b>
9	20	60	50	30	20	40	30	20	20	60	20	30	20	30	30	30	<b>30</b>
10	60	30	50	30	50	30	40	60	60	20	60	40	60	50	50	50	<b>50</b>
11	50	20	40	20	30	50	40	50	50	20	50	40	50	30	40	40	<b>40</b>
12	40	40	40	50	40	40	30	40	40	30	40	40	40	40	40	40	<b>40</b>
<b>Total</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>

FONTE - Elaborada pelo autor da dissertação.

**Tabela 2**  
Pesos dos subquesitos componentes do quesito 1

<b>Quesitos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>Mediana</b>	
1.1	20	20	15	15	20	20	15	20	20	20	20	20	20	20	20	20	<b>20</b>
1.2	10	20	20	10	10	10	15	10	10	20	10	10	10	20	10	10	<b>10</b>
1.3	20	30	20	15	20	20	20	20	20	20	25	20	20	20	20	20	<b>20</b>
1.4	25	10	15	20	30	25	20	25	25	20	15	25	25	20	30	20	<b>25</b>
1.5	25	20	30	40	20	25	30	25	25	20	30	25	25	20	20	20	<b>25</b>
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

FONTE - Elaborada pelo autor da dissertação.

**Tabela 3**  
Pesos dos subquesitos componentes do quesito 2

<b>Quesitos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>Mediana</b>	
2.1	10	20	30	10	20	25	10	15	20	15	20	20	25	20	20	20	<b>20</b>
2.2	10	10	10	10	10	10	10	15	15	15	10	20	10	10	20	20	<b>10</b>
2.3	30	20	25	20	15	15	25	25	10	20	15	5	15	10	10	10	<b>15</b>
2.4	30	15	15	30	15	15	25	15	10	20	15	5	15	15	10	10	<b>15</b>
2.5	10	5	10	20	20	10	15	15	20	15	20	25	20	20	20	20	<b>20</b>
2.6	10	30	10	10	20	25	15	15	25	15	20	25	15	25	20	20	<b>20</b>
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

FONTE - Elaborada pelo autor da dissertação.



Tabela 4  
Pesos dos subquestos componentes do quesito 3

<b>Quesitos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>Mediana</b>
3.1	20	20	40	30	30	30	40	40	30	25	25	30	30	25	25	<b>30</b>
3.2	20	10	20	10	15	20	20	40	30	25	25	25	20	25	25	<b>20</b>
3.3	30	40	20	20	30	20	15	10	25	25	25	25	20	25	20	<b>25</b>
3.4	30	30	20	40	25	30	25	10	15	25	25	20	30	25	30	<b>25</b>
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

FONTE - Elaborada pelo autor da dissertação.

Tabela 5  
Pesos dos subquestos componentes do quesito 4

<b>Quesitos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>Mediana</b>
4.1	10	30	50	10	30	25	30	30	30	25	25	25	30	25	30	<b>30</b>
4.2	10	10	10	10	30	25	10	20	20	15	25	20	10	20	20	<b>20</b>
4.3	30	30	20	30	20	25	20	20	20	20	20	25	30	20	20	<b>20</b>
4.4	30	20	10	20	10	20	25	20	20	20	20	20	20	20	20	<b>20</b>
4.5	20	10	10	30	10	5	15	10	10	15	10	10	10	15	10	<b>10</b>
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

FONTE - Elaborada pelo autor da dissertação.

Tabela 6  
Pesos dos subquestos componentes do quesito 5

<b>Quesitos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>Mediana</b>
5.1	20	30	30	20	25	25	30	40	20	25	20	20	10	10	25	<b>25</b>
5.2	20	10	20	30	25	15	20	20	10	20	25	20	20	25	20	<b>20</b>
5.3	20	30	10	10	25	15	15	20	25	10	10	15	10	20	15	<b>15</b>
5.4	20	20	20	20	15	25	15	10	25	20	20	20	30	20	20	<b>20</b>
5.5	20	10	20	20	10	20	20	10	20	25	25	25	30	25	20	<b>20</b>
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

FONTE - Elaborada pelo autor da dissertação.

Tabela 7  
Pesos dos subquestos componentes do quesito 6

<b>Quesitos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>Mediana</b>
6.1	20	30	20	30	25	20	20	20	25	20	20	15	10	20	15	<b>20</b>
6.2	15	10	15	10	20	15	15	20	15	20	20	15	10	15	15	<b>15</b>
6.3	20	20	20	20	15	20	15	10	10	20	20	20	20	20	20	<b>20</b>
6.4	15	10	10	10	15	15	15	10	10	20	20	15	10	15	15	<b>15</b>
6.5	10	10	15	10	15	15	15	10	15	5	5	15	30	10	10	<b>10</b>
6.6	20	20	20	20	10	15	20	10	25	15	15	20	20	20	25	<b>20</b>
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

FONTE - Elaborada pelo autor da dissertação.

Tabela 8  
Pesos dos subquestos componentes do quesito 7

<b>Quesitos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>Mediana</b>
7.1	30	40	30	40	40	35	30	40	35	25	30	30	30	30	30	<b>30</b>
7.2	20	10	15	20	30	15	20	20	20	25	20	20	20	20	15	<b>20</b>
7.3	20	20	25	20	10	20	25	30	20	25	30	20	25	25	25	<b>25</b>
7.4	30	30	30	20	20	30	25	10	25	25	20	30	25	25	30	<b>25</b>
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

FONTE - Elaborada pelo autor da dissertação.

Tabela 9  
Pesos dos subquestos componentes do quesito 8

<b>Quesitos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>Mediana</b>
8.1	30	40	20	20	40	25	25	20	25	25	20	25	10	25	30	<b>25</b>
8.2	30	10	20	20	20	20	10	30	10	25	30	25	30	25	20	<b>20</b>
8.3	15	30	20	20	10	25	25	40	25	20	30	15	30	20	25	<b>25</b>
8.4	25	20	40	40	30	30	40	10	40	30	20	35	30	30	25	<b>30</b>
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

FONTE - Elaborada pelo autor da dissertação.

Tabela 10  
Pesos dos subquestos componentes do quesito 9

<b>Quesitos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>Mediana</b>
9.1	25	20	30	30	10	25	40	40	30	25	30	25	40	25	30	<b>30</b>
9.2	25	25	30	20	40	30	15	20	25	25	20	25	25	25	20	<b>25</b>
9.3	25	30	20	30	20	20	25	20	20	25	20	25	10	25	20	<b>20</b>
9.4	25	25	20	20	30	25	20	20	25	25	30	25	25	25	30	<b>25</b>
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

FONTE - Elaborada pelo autor da dissertação.

Tabela 11  
Pesos dos subquestos componentes do quesito 10

<b>Quesitos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>Mediana</b>
10.1	10	20	15	30	10	20	15	20	20	20	25	20	20	25	20	<b>20</b>
10.2	15	30	25	20	20	25	20	20	20	20	15	20	30	20	25	<b>20</b>
10.3	25	10	25	20	25	20	25	20	15	20	25	25	15	25	15	<b>20</b>
10.4	25	25	20	10	20	15	25	20	25	20	25	20	15	20	15	<b>20</b>
10.5	25	15	15	20	25	20	15	20	20	20	10	15	20	10	25	<b>20</b>
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

FONTE - Elaborada pelo autor da dissertação.

Tabela 12  
Pesos dos subquestos componentes do quesito 11

Quesitos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Mediana
11.1	20	50	15	30	20	20	20	25	20	20	20	30	20	20	20	<b>20</b>
11.2	20	10	25	20	20	25	15	30	20	20	15	25	15	20	20	<b>20</b>
11.3	20	20	15	20	25	25	30	20	20	20	20	10	20	20	20	<b>20</b>
11.4	20	5	15	10	10	10	15	10	20	20	20	20	20	20	20	<b>20</b>
11.5	20	15	30	20	25	20	20	15	20	20	25	15	25	20	20	<b>20</b>
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

FONTE - Elaborada pelo autor da dissertação.

Tabela 13  
Pesos dos subquestos componentes do quesito 12

Quesitos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Mediana
12.1	20	20	15	10	15	20	30	15	20	20	20	15	20	20	20	<b>20</b>
12.2	20	20	30	30	25	25	20	35	25	20	25	30	30	20	25	<b>25</b>
12.3	20	20	15	10	30	20	20	15	20	20	15	25	15	20	25	<b>20</b>
12.4	20	20	25	40	20	25	15	15	25	20	25	20	20	20	20	<b>20</b>
12.5	20	20	15	10	10	10	15	20	10	20	15	10	15	20	10	<b>15</b>
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

FONTE - Elaborada pelo autor da dissertação.

#### 4.5 Formatação final do instrumento

A partir da experiência dos painelistas que contribuíram para este projeto de pesquisa, foi possível a formatação do instrumento de avaliação de sistemas de gestão estratégica que é apresentado em sua versão final no **APÊNDICE E**.

#### 4.6 Validação do instrumento

Este instrumento foi utilizado em três simulações para verificar a sua aplicação prática, em avaliações de situação real conforme figura 31.

Empresa	Local da aplicação	Número de avaliadores	Perfil do grupo	Data da execução
Spaipa	Curitiba, PR	50	Diretores e Gerentes	22/02/03
Camargo Corrêa Holding	São Paulo, SP	60	Gerentes	10/04/03
Samarco	Ubu, ES	30	Equipe de implantação do ERP	07/5/03

FIGURA 31 – Quadro de aplicação prática para validação do instrumento

FONTE – Elaborada pelo autor da dissertação.

### Melhorias no instrumento

A aplicação deste instrumento para validação trouxe como contribuição a necessidade de revisão dos seguintes quesitos, cujas redações haviam ficado pouco claras: 1.1, 2.1, 2.5, 2.6, 3.3, 7.3, 8.2, 8.3, 8.4, 9.4, 11.2.

### Metodologia de aplicação

O processo de aplicação do instrumento deve seguir os passos:

1. orientação conceitual conjunta a todo o grupo de avaliadores de forma a garantir um entendimento homogêneo sobre cada quesito e seus respectivos subquesitos;
2. avaliação e preenchimento do caderno de forma individual;
3. recolhimento e tabulação por um coordenador do processo de avaliação;
4. trabalhar com a mediana como base de resultados, mas revelar os pontos de maior dispersão;
5. reunião de consolidação confrontando em cada subquesito as avaliações com pontuação nos extremos;
6. traçar um plano de ação de melhoria do sistema de gestão estratégica para os quesitos críticos.

Quando o grupo de avaliadores for maior do que vinte pessoas, sugere-se incluir uma etapa de discussão em subgrupos após a avaliação individual, facilitando o trabalho do coordenador e permitindo que a reunião de consolidação final seja mais objetiva, tendendo a consenso.

### Proposições recebidas

Foi recebida a sugestão de se estender a aplicação a um grupo significativo de empresas de forma a se terem números de referência em empresas de classe internacional, que possam ser usados como *benchmark* na aplicação do instrumento.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Um dos grandes desafios impostos aos gestores na atualidade é garantir que as estratégias competitivas definidas sejam de fato implementadas gerando os benefícios imaginados quando de sua formulação. Para que isso ocorra, é necessário que as suposições e apostas, traduzidas em diretrizes e objetivos, sejam disseminadas permeando toda a organização, de forma a serem compreendidas por todos os funcionários em todos os níveis. Além disso, ter um sistema de controle capaz de sinalizar a consecução da estratégia por meio de resultados que vão sendo alcançados passa a ser um grande diferencial na pilotagem da empresa. Assim, um sistema de formulação das estratégias acoplado a um processo de implementação e controle estratégicos compõe o que identificamos por gestão estratégica.

Ter um sistema de gestão estratégica ajustado às necessidades da organização tornou-se ainda mais necessário a partir do momento em que a formulação estratégica clássica dá lugar a uma lógica com base na aprendizagem, eliminando o caráter mais pontual do planejamento e assumindo processo mais dinâmico, sintonizado com as constantes modificações do ambiente e da necessidade de flexibilidade e respostas rápidas. Planejamento e implementação das estratégias passam a ser consideradas um elemento único.

O desafio na adoção de um sistema de gestão estratégica, em que o conteúdo da estratégia seja constantemente debatido, verificado e, se necessário, reajustado, pode ser sustentado se a organização adotar algum sistema de avaliação que possibilite avaliar o grau de efetividade na adoção de diversos conceitos/ferramentas componentes desse sistema. Hoje, o Prêmio Nacional de Qualidade, troféu concedido anualmente como forma de reconhecimento à excelência na gestão das organizações sediadas no Brasil, tem sido utilizado por muitas empresas como um guia importante para auto-avaliação. Entretanto, a elaboração de um instrumento específico para a avaliação de sistemas de gestão estratégica tem a vantagem de, ao focar o tema, orientar os dirigentes a investirem recursos nos processos componentes que apresentarem maior deficiência dentro da organização em análise. A proposta desta dissertação, de formatar um instrumento para tal fim, foi alcançada com êxito, uma vez que sua aplicação prática junto a três empresas demonstrou sua efetividade.

O instrumento produzido é fruto do trabalho de diversos painelistas que participaram via utilização da Técnica Delphi. Trabalhar com essa técnica foi uma oportunidade de exercitar a interatividade, já que os integrantes receberam *feedbacks* das opiniões do grupo, promovendo um compartilhamento de informações e, conseqüentemente, um aprendizado coletivo.

A proposta oferecida aos especialistas como base para a construção do instrumento foi o modelo de pontuação do Prêmio Gaúcho de Qualidade e Produtividade - Nível 1, criado no início da década de 90 com o objetivo de expandir o conceito de qualidade para um conjunto expressivo de empresas do estado do Rio Grande do Sul. Sua aplicação é feita diretamente via entrevistas ou distribuição aos principais executivos de uma mesma organização, precedido de uma explanação de não mais de duas horas em relação aos conceitos e forma de preenchimento. Os cadernos são recolhidos, as médias são apuradas e, em reunião de fechamento, discutem-se os pontos de maior dispersão tentando chegar a um consenso. Tal procedimento gera comprometimento por parte do corpo executivo, de que ações são mais prementes para a melhoria do sistema de gestão estratégica da empresa.

Para a definição dos quesitos componentes deste instrumento, tomou-se por base teórica o *balanced scorecard* que tem sido reconhecido como um modelo extremamente eficaz para viabilizar a desejada união entre a discussão estratégica e o dia-a-dia das organizações. Como já apresentado neste trabalho, um *balanced scorecard* traduz a missão e a visão em um conjunto compreensível de objetivos e indicadores que podem ser mensurados e acompanhados cobrindo as seguintes categorias de desempenho: finanças, clientes, processos internos e aprendizagem e inovação. Além de definir um conjunto de ações estratégicas capazes de conduzir ao alcance dos resultados desejados, ele propõe, ainda, uma sistemática de acompanhamento e análise propiciando aprendizagem sobre o processo e a lógica estratégica. Este enfoque múltiplo do BSC permite ao gestor olhar para o futuro não apenas focado nos resultados direcionados ao acionista, mas compreender por meio de correlações propostas, qual é o caminho adotado via demais perspectivas, para gerá-los.

Os principais benefícios na adoção do *balanced scorecard* são:

- clarificar e atualizar a estratégia de negócio;
- descobrir os elementos-chave da estratégia de negócio;

- conectar as metas de longo prazo com o orçamento anual;
- incorporar os objetivos estratégicos nos processos de alocação de recursos de forma a garantir a sua consecução;
- facilitar a mudança organizacional;
- ampliar a compreensão por toda a organização da visão e da estratégia corporativa.

Nesse contexto, o resultado deste trabalho traz como principais contribuições:

- compreender os principais **ganhos** na adoção de um sistema de gestão estratégica, mormente o *balanced scorecard*;
- apresentar os elementos fundamentais componentes de um sistema de gestão estratégica;
- discutir a forma de interação de cada um desses elementos entre si e definir o seu papel no sucesso empresarial;
- prover as empresas de um instrumento de avaliação de seu estágio na implementação de seus sistemas de gestão estratégica;
- estabelecer um instrumento que possa gerar uma base comparativa importante de referência entre empresas que o utilizem, proporcionando, inclusive, processo de *benchmarking* naquelas que apresentarem maior pontuação em dado quesito.

### **Recomendações**

Tendo este trabalho alcançado os objetivos propostos, sugere-se a reflexão sobre novas perguntas que emergem:

- mesmo que comprovada a existência de um sistema adequado e eficiente de gestão estratégica, o quanto ele de fato irá contribuir para o sucesso estratégico da organização? Ou, em outras palavras, são as empresas mais bem equipadas com sistemas de gestão estratégica as mais bem-sucedidas em seus campos de atuação?
- Como os quesitos, considerados pelo painel de especialistas como essenciais, evoluirão ao longo do tempo e quais os novos elementos que poderão ser acrescentados?

- Empresas em ramos diferentes deveriam apresentar pesos diferentes para cada quesito e subquesito?
- Que evolução seria necessária para adoção desse instrumento em empresas sem fins lucrativos, órgãos governamentais e fundações?
- O quanto um sistema de gestão estratégica, que *congela* durante um determinado intervalo variáveis pelo estabelecimento de metas e contratos de resultado, pode prejudicar uma visão mais aberta e dinâmica da estratégia em relação a um ambiente em constantes mudanças?

Essas questões são recomendadas como temas para novos projetos de pesquisas que aprofundem e orientem a compreensão dos sistemas de gestão estratégica no sucesso empresarial.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, Aline França de. **Sistemas de informações gerenciais: uma abordagem orientada aos negócios**. 1999. Núcleo de Estudos em Inovação, Gestão e Tecnologia da Informação, UFSC, Florianópolis.

ADAMS, L. A. Delphi forecasting: future issues in grievance arbitration. **Technological forecasting and social change**, New York, v. 18, p. 151-60, Sept. 1980.

ANDREWS, Kenneth R. **El concepto de estrategia de la empresa**. Pamplona: Universidad de Navarra, 1977.

ANTHONY, Robert .N. **Planning and control systems: a framework for analysis**. Boston: HBS Press, 1965.

ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. **Management Control Systems**. 10. ed. Boston: MacGrawHill Irwin, 2000.

BARDECKI, M. J. Participants' response to the Delphi Method: an attitudinal perspective. **Technological Forecasting and Social Change**, New York, v. 25, p. 281-92, May 1984.

BECHTELL, Michele L. **The management compass: steering the corporation using hoshin planning**. New York: AMA Membership Publications Division, 1995.

BLANC, Georges. **Controle estratégico**. Belo Horizonte, Fundação Dom Cabral, 2002. / Apresentado no Programa Gestão da Performance. (Notas de aula).

BRADFORD, David L.; COHEN, Allan R. **Excelência empresarial: como levar as organizações a um alto padrão de desempenho**. São Paulo: Harbra, 1986.

BUCKINGHAM, Marcus; COFFMAN, Curt. **Primeiro quebre todas as regras!** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CAGNIN, Cristiano Hugo. **Fatores relevantes na implementação de um sistema de gestão ambiental com base na norma ISO 14001**. 2000. 223 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2000.

CLAUSEWITZ, Carl von. **On war**. London: Penguin Books, 1982.

COBBOLD, I.M.; LAWRIE, G.J.G. Why do only one third of UK companies realise significant strategic sucess? **2GC Active Management**, Berkshire, p. 1-6, May 2001.

\_\_\_\_\_. Classification of balanced scorecards based on the effectiveness as strategic control or management control tools. **2GC Active Management**, Berkshire, p. 1-10, May 2002a.

\_\_\_\_\_. The development of the balanced scorecard as a strategic management tool. **2GC Active Management**, Berkshire, p. 1-11, May 2002b.

DEFEO, Joseph; JANSSEN, Alexander. **Strategic deployment: a key to profitable growth**. MCB University Press. Disponível em <<http://www.emerald-library.com/ft>>. Acesso em: 16 nov. 2002.

DIETZ, T. Methods for analyzing data from Delphi panels: some evidence from a forecasting study. **Technological Forecasting and Social Change**, New York, v. 31, p. 79-85, Mar. 1987.

FERNANDES, Francisco; LUFT, Celso P.; GUIMARÃES, F. Marques **Dicionário Brasileiro Globo**. 30. ed. São Paulo: Globo, 1993.

FUNDAÇÃO Dom Cabral – FDC – **Pesquisa tendências do desenvolvimento das empresas no Brasil**. mar. 2002.

FUNDAÇÃO para o Prêmio Nacional de Qualidade – FNPQ – **Planejamento do sistema de medição do desempenho global**: relatório do comitê temático. jan. 2001.

\_\_\_\_\_. **Critérios de Excelência**: o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho. nov. 2002.

GARRATT, Bob. (Org). **Developing strategic thought**: rediscovering the art of direction-giving. London: McGraw-Hill, 1995.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios**: texto e casos. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIOVINAZZO, Renata A. **Modelo de aplicação da metodologia Delphi pela internet – vantagens e ressalvas**. Disponível em: <[http://www.fecap.br/adm\\_online/art22/renata.htm](http://www.fecap.br/adm_online/art22/renata.htm)>. Acesso em: 16 nov. 2001.

GLUCK, Frederick; KAUFMAN, Stephen P.; WALLECK, Steven. Administração estratégica e vantagem competitiva. **Negócios em Exame**, São Paulo, ed. especial, p. 35-46, 25 mar.1981.

GUPTA, U. G; CLARKE, R. E. Theory and applications of the Delphi Technique: a bibliography (1975 – 1994). **Technological Forecasting and Social Change**, New York, v. 53, p. 185-211, Oct. 1996.

HAX, Arnaldo C.; MAJLUF, Nicolas S. **Strategic management**: an integrative perspective. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International Editions, 1984.

HORNGREN, Charles T.; FOSTER, George; DATAR, Srikant M. **Cost accounting**: a managerial emphasis, 10<sup>th</sup> ed. New Jersey: Prentice Hall, 2000.

HUNGER, J. David; WHEELEN, Thomas L. **Gestão estratégica: princípios e práticas**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.

INSTITUTO ETHOS. **Responsabilidade social das empresas** – primeiros passos. Disponível em: <[http://www.ethos.org.br/docs/conceitos\\_praticas/primeiros\\_passos/introducao/introducao.shtml](http://www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/primeiros_passos/introducao/introducao.shtml)>. Acesso em: 26 nov. 2002.

JONES, S. The Delphi Method. **Institute of Textile Technology**. Disponível em: <<http://www.itt.edu/delphi.html>>. Acesso em: 14 nov. 2001.

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

\_\_\_\_\_. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotaram o *Balanced Scorecard* prosperaram no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KOONTZ, Harold; O'DONNELL, Cyril. **Princípios de administração: uma análise das funções administrativas**. São Paulo: Pioneira, 1959.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAWLER III, E. E. **Strategic pay: aligning organizational strategies and pay systems**. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.

MASSAUD, Clóvis. **Metodologia Delphi**. Disponível em: <<http://www.clovis.massaud.nom.br/prospec.htm>>. Acesso em: 16 nov. 2001.

MATOS, Francisco Gomes de. **Liderança integrada: um novo conceito de eficácia**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1988.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Administração de projetos: como transformar idéias em resultados**. São Paulo: Atlas, 1997.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OLVE, Nils-Göran; ROY, Jan; WETTER, Magnus. **Condutores da performance: um guia prático para o uso do *Balanced Scorecard***. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PORTER, Michel E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. **O que é estratégia**. Belo Horizonte, Fundação Dom Cabral, 2002. / Texto traduzido e distribuído no Programa Gestão da Performance. (Notas de aula).

PYHRR, Peter A. Zero –base budgeting: a practical management tool for evaluating expenses. New York: John Wiley & Sons, 1973.

PROJECT Management Institute - PMI – **PMBOK Guide**: a guide to the project management body of knowledge. Newtown Square, 2000.

QUIGLEY, Joseph V. **Visão**: como os líderes a desenvolvem, compartilham e mantêm. São Paulo: Makron Books, 1994.

RICHARDS, Stewart. **Fundamentos do sistema de gestão *Balanced Scorecard***. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2001. / Apresentado no Programa Gestão da Performance. (Notas de aula).

RIGBY, Darrell. Management tools and techniques: a survey. **California Management Review**, Berkeley, v.3, n.2, p. 139-60, Winter 2001.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

RUMMLER, Geary A.; BRACHE, Alan P. **Melhores desempenhos das empresas**: uma abordagem prática para transformar as organizações através da reengenharia. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

SANTOS, Francisco Lopes dos. **Excelência estratégica métodos para a mudança**. Lisboa: CIFAG, 1992.

SARDENBERG, Dalton; SILVEIRA, Hely N. **Modelos de avaliação do desempenho empresarial**. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2001.

SCHOLTES, Peter R. **Times da qualidade**: como usar equipes para melhorar a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**: a arte e prática da organização que aprende. 3. ed. São Paulo: Best Seller, 1998.

SLOAN Jr., Alfred P. **My years with General Motors**. New York: Doubleday, 1963.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TANNENBAUM, Robert e SCHIMDT, Warren H. How to choose a leadership pattern. **Harvard Business Review**, Boston, v.36, n.2, p. 95-101. Mar./Apr., 1958.

TANNENBAUM, Robert; WESCHLER, Irving R. e MASSARIK, Fred. **Liderança e organização**: uma abordagem da ciência do comportamento. São Paulo: Atlas, 1972.

TAVARES, Mauro Calixta. **Planejamento estratégico**: a opção entre sucesso e fracasso empresarial. São Paulo: Editora Harbra, 1991.

\_\_\_\_\_. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

TZU, Sun. **A arte da guerra**. 28. ed. Rio de Janeiro: Record, 2002

VALERIANO, Dalton L. **Gerenciamento estratégico e administração por projetos**. São Paulo: Makron Books, 2001

WHITTINGTON, Richard. ***What is strategy-and does it matter?***. 2. ed. London: Routledge, 1993.

WOOD Jr., THOMAZ; PICARELLI Filho, Vicente (revisão técnica). **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. 2. ed. Equipe Arthur Andersen. São Paulo: Atlas, 1999.

# APÊNDICES

# APÊNDICE A

Prezado ,

Estou preparando minha dissertação para o Mestrado em Engenharia da Produção (Ênfase em Gestão de Negócios), da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC.

Na atual etapa do trabalho, tenho estado centrado no refinamento do instrumento de coleta de dados a ser utilizado para fins da pesquisa que subsidiará os resultados de minha dissertação.

Gostaria, desse modo, de contar com a sua colaboração no sentido de tomar parte de um grupo de especialistas que irá opinar e contribuir para a formatação da versão final deste instrumento.

O cronograma a ser adotado, negociado com o meu orientador, é o seguinte:

- 09/9/02 Envio da carta-convite e do questionário - 1ª. Rodada.
- 23/9/02 Prazo limite para o retorno do questionário - 1ª. Rodada, pelos painelistas.
- 30/9/02 Tabulação e envio do questionário - 2ª. Rodada.
- 14/10/02 Prazo limite para o retorno do questionário - 2ª. Rodada, pelos painelistas.
- 21/10/02 Tabulação e envio do Questionário - 3ª. Rodada.
- 8/11/02 Prazo limite para o retorno do Questionário - 3ª. Rodada, pelos painelistas.
- 22/11/02 Devolução, aos painelistas, do instrumento em seu formato final.

Caso não tenha, no momento, disponibilidade de tomar parte, solicito, gentileza, um retorno imediato, para que eu possa convidar novo especialista.

Abaixo, você encontrará informações gerais do processo, bem como dois arquivos anexados: Termo de Adesão e Questionário - 1ª. Rodada.

Agradeço, antecipadamente, sua contribuição neste processo.

Um abraço,

Dalton Penedo Sardenberg



## INFORMAÇÕES GERAIS

### Tema da Dissertação

Elaboração de um instrumento de avaliação de sistemas de gestão estratégica com base no *balanced scorecard*.

### Objetivo

Criar um instrumento que possibilite às organizações avaliarem o estágio atual dos elementos componentes de seu Sistema de Gestão Estratégica.

### Método adotado

A técnica Delphi é um instrumento de pesquisa qualitativa que elege, refina e explora a opinião coletiva e as experiências de um painel de especialistas. Diferentemente de técnicas tradicionais em que especialistas são ouvidos por meio de reuniões, grupos de trabalho ou conferências, o método Delphi é estruturado para a aplicação de uma série de questionários, em um processo de distribuição e *feedback* aos envolvidos, em que, por meio de uma série de aproximações sucessivas, busca-se a convergência de opiniões.

### Operacionalização

Cada convidado que aceitar participar como painalista deverá preencher o termo de adesão com seus dados pessoais.

Receberá, também, material produzido com base em trabalho conduzido por uma equipe de técnicos da Fundação Dom Cabral e de oito empresas integrantes do Centro de Tecnologia Empresarial – CTE - (2001), o qual congrega vinte e seis empresas de grande porte atuantes no Brasil.

O produto deste trabalho foi a identificação de 15 quesitos considerados fundamentais para a análise de um sistema de gestão estratégica de uma empresa.

Estamos considerando, para fins da dissertação, a manutenção desses 15 quesitos. No arquivo (Questionário1ª rodada), anexo, são apresentados tais quesitos, para os quais solicito que você sugira subquesitos componentes.

Na segunda rodada, deveremos apresentar o formato com as contribuições recebidas, em que você poderá ainda acrescentar, eliminar ou rever a redação de cada subquesito componente dos quesitos apresentados.

A partir das contribuições dos painelistas, na terceira rodada do Delphi, buscar-se-á levantar o peso de cada subquesito na composição do quesito ao qual se encontra associado.

Estimamos que não será necessária uma quarta rodada e, sim, a apresentação do instrumento final para últimas contribuições.



Termo de Adesão.doc



Questionário 1a.  
Rodada.doc

# QUESTIONÁRIO RODADA No. 1

Acrescente para cada um dos quesitos abaixo, os elementos fundamentais que deverão compô-los na categoria de subquesitos.

QUESITO 1 - Facilita a tradução da visão



QUESITO 2 - Orienta o processo de formulação da estratégia



QUESITO 3 – Promove o alinhamento do corpo executivo em relação à estratégia



QUESITO 4 – Facilita o processo de comunicação em todos os níveis da empresa



QUESITO 5 – Tem instrumentos adequados ao desdobramento



QUESITO 6 – Estimula a criatividade em todos os níveis da organização



QUESITO 7 – Facilita a elaboração e a implementação de planos de ação



QUESITO 8 – Favorece a escolha de indicadores compatíveis com a estratégia



QUESITO 9 – Induz uma sistemática de acompanhamento e ações corretivas



QUESITO 10 – Favorece a aprendizagem do processo de formulação, implementação e avaliação da estratégia



QUESITO 11 – Permite a vinculação a modelos de remuneração variável ou formas de reconhecimento



QUESITO 12 – Promove a compatibilização dos planejamentos e controles de curto e longo prazo



QUESITO 13 – Fornece uma leitura adequada aos acionistas



QUESITO 14 – Contempla todos os *stakeholders*



QUESITO 15 – Possibilita simulação de opções estratégicas



# APÊNDICE B

# **QUESTIONÁRIO RODADA**

## **No. 2**

**Outubro/2002**

## **QUESITO 1 – Facilita a tradução da visão**

- 1.1 A Visão Empresarial está explicitada formalmente.
- 1.2 A Visão representa o objeto de conquista da empresa de forma evidente e diferenciada (“tem a cara da empresa”).
- 1.3 A Visão foi construída de forma participativa ou, ao menos, seu conteúdo foi disseminado por toda a organização.
- 1.4 As pessoas conhecem, entendem o significado da Visão e percebem como seu trabalho no dia-a-dia está a ela vinculado.

## **QUESITO 2 – Orienta o processo de formulação da estratégia**

- 2.1 Existe um sistema ordenado de formulação estratégica.
- 2.2 A análise do ambiente externo é conduzida pela identificação dos principais indicadores macroeconômicos, sociais, políticos e tecnológicos que impactam o negócio.
- 2.3 São conhecidos os níveis de atratividade (oportunidades e ameaças) e competitividade (forças e fraquezas) para cada negócio/produto da organização.
- 2.4 As competências essenciais atuais e futuras estão identificadas.
- 2.5 Existem objetivos estratégicos definidos para diferentes perspectivas / campos de resultado.

### **QUESITO 3 – Promove o alinhamento do corpo executivo em relação à estratégia**

- 3.1 O mapa estratégico do BSC está desenhado demonstrando todas as principais correlações.
- 3.2 Foram identificados temas estratégicos (caminhos de implementação) e construídas novas correlações a partir daí.
- 3.3 Cada área percebe o seu nível de contribuição no alcance dos resultados econômico-financeiros da empresa.



#### **QUESITO 4 – Facilita o processo de comunicação em todos os níveis da empresa**

- 4.1 A filosofia de dar a conhecer a estratégia a todos os colaboradores é uma crença da alta administração.
- 4.2 Existem sistemas de comunicação interno (boletins, quadro de avisos, *intranet*) para a divulgação da visão, valores e estratégia.
- 4.3 Os resultados econômico-financeiros são conhecidos por toda a organização, no formato meta x realizado.
- 4.4 O mapa estratégico é usado como ferramenta de disseminação da estratégia.

## **QUESITO 5 – Tem instrumentos adequados ao desdobramento**

- 5.1 Partindo dos objetivos estratégicos corporativos, são definidos objetivos decorrentes que compõem ou que dão sustentação aos objetivos mais amplos.
- 5.2 O desdobramento abrange as unidades ou áreas de serviço/apoio.
- 5.3 Existe um processo de compatibilização de objetivos que podem ser conflitantes ou complementares.
- 5.4 Não apenas os níveis gerenciais apresentam metas definidas, mas elas são desdobradas até as equipes operacionais e, em alguns casos, até o nível do indivíduo.

**QUESITO 6 – Estimula a criatividade em todos os níveis**

- 6.1 O modelo de capacitação da organização é o alicerce de sustentação da estratégia, uma vez que dele nascem as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) que devem ser desenvolvidas.
- 6.2 Existem evidências de que o clima organizacional é propício para a ação.
- 6.3 Os níveis de responsabilidade e autoridade são negociados de forma que as lideranças só atuam corretivamente sobre o processo quando os limites de delegação são alcançados.
- 6.4 É incentivada a formação de grupos de trabalho para a identificação e solução de problemas, correção de desvios, melhoria de processos.

## **QUESITO 7 – Facilita a elaboração e a implementação de planos de ação**

- 7.1 Para o alcance de cada meta são identificadas uma ou mais iniciativas estratégicas.
- 7.2 É atribuída claramente a responsabilidade por cada ação estratégica.
- 7.3 São definidas as etapas críticas de cada ação e a forma de monitoração quanto ao seu cumprimento.
- 7.4 Os recursos humanos (homens.hora) e financeiros são dimensionados adequadamente para o desenvolvimento da ação ao longo do período programado.

**QUESITO 8 – Favorece a escolha de indicadores compatíveis com a estratégia**

- 8.1 Para cada objetivo apresentado no mapa estratégico existe um ou mais indicadores de resultado.
- 8.2 Para cada indicador de resultado existem associados um ou mais indicadores de tendência.
- 8.3 O painel de controle corporativo apresenta indicadores distribuídos homogeneamente pelas diversas perspectivas/campos de resultado e se apresentam em número adequado.
- 8.4 A definição operacional de cada indicador é clara e precisa, bem como onde e quem será o responsável por fornecer os dados.

## **QUESITO 9 – Induz a uma sistemática de acompanhamento e ações corretivas**

- 9.1 Os resultados são sistematicamente acompanhados e, conforme o grau de delegação, são adotadas medidas corretivas no momento adequado.
- 9.2 Existem reuniões periódicas de avaliação de resultados entre os diversos níveis organizacionais quando são estabelecidas ações corretivas com definição de responsáveis e prazos.
- 9.3 As iniciativas estratégicas são monitoradas quanto ao seu cumprimento, são verificados os desvios e adotadas correções de rota.
- 9.4 As informações dos resultados estão acessíveis a todos os interessados, seja por meio de sistemas ou de controles manuais.

**QUESITO 10 – Favorece a aprendizagem do processo de formulação, implementação e avaliação da estratégia**

- 10.1 Existe um processo contínuo de acompanhamento dos resultados estratégicos.
- 10.2 Ao final de cada ciclo, a estratégia é revisada com base no alcance ou não dos resultados.
- 10.3 O processo de planejamento e controle estratégico é aperfeiçoado a partir das experiências positivas, falhas e *benchmarking* com outras unidades/empresas.
- 10.4 O tratamento do erro é feito de forma a não inibir a iniciativa e a aprendizagem.

**QUESITO 11 – Permite a vinculação a modelos de remuneração variável ou formas de reconhecimento**

- 11.1 Existe um sistema de reconhecimento/ recompensa vinculado ao alcance dos resultados estratégicos, não exclusivamente financeiros nem operacionais.
- 11.2 O sistema adotado privilegia de forma equivalente os resultados nos diversos campos de resultado.
- 11.3 O sistema adotado utiliza critérios com base na simplicidade e justiça, evitando a dificuldade de entendimento do processo e o distributivismo.
- 11.4 As metas utilizadas para remuneração diferenciada levam em conta resultados corporativos, setoriais, de equipes e individuais.



**QUESITO 12 – Promove a compatibilização dos planejamentos e controles de curto e longo prazos**

- 12.1 O orçamento anual é estabelecido após a conclusão do desdobramento dos objetivos estratégicos nas diversas áreas.
- 12.2 O orçamento contempla prioritariamente os investimentos que dão sustentação ao plano estratégico.
- 12.3 A cada revisão do plano estratégico o orçamento também é revisto e vice-versa.

### **Quesito 13 – Fornece uma leitura adequada aos acionistas**

- 13.1 Existem relatórios específicos direcionados aos acionistas e fontes de informação que lhes permitam acessar dados que não apenas os indicadores econômico-financeiros clássicos.
- 13.2 É adotado o indicador (EVA) que permite ao acionista acompanhar a evolução do valor da empresa ao longo do tempo.
- 13.3 São criados mecanismos de quantificação do ativo intangível da organização visando dar ao acionista segurança de seu investimento no longo prazo.

## **Quesito 14 – Contempla todos os *stakeholders***

- 14.1 Existem estratégias, indicadores e ações concretas para o tratamento a todos os envolvidos na cadeia de suprimentos (*supply chain*).
- 14.2 Pesquisa de satisfação, desenvolvimento de novos produtos e serviço pós-venda estão alinhados na busca do atendimento das necessidades dos clientes.
- 14.3 Os sistemas de RH (remuneração, benefícios, desenvolvimento) são compatíveis com a realidade regional e/ou do segmento econômico e promovem o comprometimento das diversas equipes.
- 14.4 A empresa adota uma postura proativa junto à comunidade em que se insere demonstrando efetiva responsabilidade social.
- 14.5 A empresa gerou caixa positivo durante o exercício fiscal indicando capacidade de honrar compromissos com todos os *stakeholders* no curto-prazo.

## **Quesito 15 – Possibilita simulação de opções estratégicas**

- 15.1 A empresa adota em seu processo de planejamento cenários distintos que lhe possibilite prever diferentes evoluções na concretização de cada um deles.
- 15.2 São utilizados simuladores de base estatística, para testar hipóteses de correlação entre indicadores.

# APÊNDICE C

Caro ,

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer sua contribuição quando das 1a. e 2ª. rodadas em relação à construção de um Instrumento de Avaliação de Sistemas de Gestão Estratégica. Seus comentários têm sido fundamentais para o desenvolvimento dos trabalhos.

Preciso ainda mais uma vez de você. Anexo você encontra o instrumento com sua formatação final, mas preciso definir os pesos de cada quesito e seus respectivos subquesitos.

Na página 7, você encontra para cada quesito um peso com valores de 10 a 60 pontos (estão em azul). Você deve distribuir os 500 pontos possíveis entre esses 12 quesitos conforme o grau de importância (60 é o de maior importância até 10 de menor importância). Já fiz uma distribuição prévia apenas para sua orientação. O que valerá ao final é a mediana dos painelistas.

Nas páginas subsequentes (9, 11, 13, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 27, 29, 31), você deverá também proceder da mesma forma, agora distribuindo 100 pontos entre os sub-quesitos existentes. Na página 9 deixei um exemplo, em que distribuí os 100 pontos entre os cinco subquesitos existentes. Atenção, a soma dos sub-quesitos tem necessariamente de fechar os 100 pontos. E a cada nova página, tenho mais 100 pontos a distribuir, variando sempre entre quatro a sete quesitos.

Caso, em sua leitura, você ainda desejar questionar algum quesito, sinta-se à vontade.

Os prazos inicialmente previstos foram ultrapassados pela dificuldade de receber a devolução da contribuição de alguns painelistas. Agradeceria muito se você pudesse me retornar este material até o dia 14/11.

Uma vez mais, obrigado por seu apoio.

Dalton Sardenberg



Caderno de Avaliação.doc

# APÊNDICE D

**DISSERTAÇÃO – UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**TERMO DE ADESÃO PARA PAINEL DELPHI**

**DADOS PESSOAIS E PROFISSIONAIS**

*Nome completo*

Álvaro Bruno Cyrino

*Empresa*

Progestão – Soluções Educacionais  
S/C Ltda.

*Grupo a que pertence*

*Endereço Comercial*

Av. Pinheiro, 994 – Retiro das Pedras

*CEP*

35 460-000

*Cidade*

Brumadinho

*UF*

MG

*Telefone*

31 3547-  
2334

*Celular*

31 9972  
9241

*Fax*

*E-mail*

abcyrino@zaz  
.com.br

*Função Atual*

Professor

**FORMAÇÃO ACADÊMICA**

*Graduação*

Administração

*Instituição*

Universidade Federal do  
Paraná

*Ano*

74

*Pós-Graduação*

Doutorado

*Instituição*

HEC – Paris

*Ano*

---

*Outros*

*Instituição*

*Ano*

*Outros*

*Instituição*

*Ano*



**DISSERTAÇÃO – UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**TERMO DE ADESÃO PARA PAINEL DELPHI**

**DADOS PESSOAIS E PROFISSIONAIS**

*Nome completo*

Ana Paula Hubert

*Empresa*

Unibanco AIG Seguros e Previdência

*Grupo a que pertence*

*Endereço Comercial*

Av. Eusébio Matoso, 1375 6º andar

*CEP*

05423-180

*Cidade*

São Paulo

*UF*

SP

*Telefone*

3039-4913

*Celular*

9114-3222

*Fax*

3039-4114

*E-mail*

Ana.hubert@  
unibancoig.  
com.br

*Função Atual*

Responsável pelas áreas de Atendimento (Central, Assistência 24hs e SAC) e Qualidade

**FORMAÇÃO ACADÊMICA**

*Graduação*

Estatística

*Instituição*

UNICAMP

*Ano*

1991

*Pós-Graduação*

*Instituição*

*Ano*

*Outros*

MBA - CTI

*Instituição*

USP

*Ano*

2002

*Outros*

PGP BSC

*Instituição*

FDC

*Ano*

2001

**DISSERTAÇÃO – UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**TERMO DE ADESÃO PARA PAINEL DELPHI**

**DADOS PESSOAIS E PROFISSIONAIS**

*Nome completo*

Anderson de Souza Sant'anna

*Empresa*

Fundação Dom Cabral

*Grupo a que pertence*

*Endereço Comercial*

Av. Princesa Diana, 760 - Alphaville

*CEP*

34.000-000

*Cidade*

Nova Lima

*UF*

MG

*Telefone*

(31) 3589-  
7265

*Celular*

*Fax*

(31) 3589-  
7403

*E-mail*

anderson@fd  
c. org.br

*Função Atual*

Professor

**FORMAÇÃO ACADÊMICA**

*Graduação*

Administração

*Instituição*

UFMG

*Ano*

1993

*Pós-Graduação*

Especialização em  
Gestão  
Estratégica/Marketing

*Instituição*

CEPEAD/UFMG

*Ano*

1994

*Outros*

Mestrado em  
Administração

*Instituição*

CEPEAD/UFMG

*Ano*

1997

*Outros*

Doutorado em  
Administração

*Instituição*

CEPEAD/UFMG

*Ano*

2002

**DISSERTAÇÃO – UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**TERMO DE ADESÃO PARA PAINEL DELPHI**

**DADOS PESSOAIS E PROFISSIONAIS**

*Nome completo*

Antônio Batista da Silva Júnior

*Empresa*

Fundação Dom Cabral

*Grupo a que pertence*

*Endereço Comercial*

Av. Princesa Diana, 760 - Alhaville

*CEP*

34000-000

*Cidade*

Nova Lima

*UF*

MG

*Telefone*

3589 7222

*Celular*

9954 3515

*Fax*

*E-mail*

abatista@fdc.  
org.br

*Função Atual*

Coordenador das Parcerias Empresariais

**FORMAÇÃO ACADÊMICA**

*Graduação*

Administração

*Instituição*

UFMG

*Ano*

1985

*Pós-Graduação*

*Instituição*

*Ano*

*Outros*

*Instituição*

*Ano*

*Outros*

*Instituição*

*Ano*

**DISSERTAÇÃO – UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**TERMO DE ADESÃO PARA PAINEL DELPHI**

**DADOS PESSOAIS E PROFISSIONAIS**

*Nome completo*

Dilson Gomes

*Empresa*

Cia. Siderúrgica de Tubarão

*Grupo a que pertence*

Siderurgia

*Endereço Comercial*

Av. Brig. Eduardo Gomes , 190

*CEP*

29.160-970

*Cidade*

Serra

*UF*

ES

*Telefone*

( 27 )  
33481169

*Celular*

*Fax*

( 27 )  
33282249

*E-mail*

dgomes@tuba  
rao.com.br

*Função Atual*

Analista de Estudos Econômicos

**FORMAÇÃO ACADÊMICA**

*Graduação*

Administrador

*Instituição*

UFES

*Ano*

1976

*Pós-Graduação*

Cont. Industrial

*Instituição*

CEPG / SEDES -UVV

*Ano*

1996

*Outros*

Contabilidade

*Instituição*

SEDES - UVV

*Ano*

1981

*Outros*

*Instituição*

*Ano*

**DISSERTAÇÃO – UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**TERMO DE ADESÃO PARA PAINEL DELPHI**

**DADOS PESSOAIS E PROFISSIONAIS**

*Nome completo*

Heitor Leopoldo Nogueira Coutinho

*Empresa*

Wisdom Tecnologia Empresarial Ltda.

*Grupo a que pertence*

*Endereço Comercial*

Rua Antônio Carlos 38 BOX 3106 – Centro

*CEP*

34300-000

*Cidade*

Rio Acima

*UF*

MG

*Telefone*

(31) 3375-  
8324

*Celular*

(31) 9953-3558

*Fax*

(31) 3589-7402

*E-mail*

heitorc@uai.com.br

*Função Atual*

Consultor

**FORMAÇÃO ACADÊMICA**

*Graduação*

Engenharia Civil

*Instituição*

PUC/EEK

*Ano*

1983

*Pós-Graduação*

Análise de Sistemas

*Instituição*

UNA

*Ano*

1984

*Outros Especialização*

Mestrado Administração

*Instituição*

PUC-MG

*Ano*

2002

*Outros*

*Instituição*

*Ano*

**DISSERTAÇÃO – UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**TERMO DE ADESÃO PARA PAINEL DELPHI**

**DADOS PESSOAIS E PROFISSIONAIS**

*Nome completo*

Fernando Antonio Araújo

*Empresa*

Siemens Ltda.

*Grupo a que pertence*

*Endereço Comercial*

Av Mutinga 3800

*CEP*

05110-090

*Cidade*

São Paulo

*UF*

SP

*Telefone*

11 3908-  
2905

*Celular*

11 9196-  
1272

*Fax*

11 3908-  
2827

*E-mail*

fernando@sie  
mens.com.br

*Função Atual*

Consultor Interno

**FORMAÇÃO ACADÊMICA**

*Graduação*

*Instituição*

*Ano*

*Pós-Graduação*

*Instituição*

*Ano*

*Outros Especialização*

*Instituição*

*Ano*

*Outros*

*Instituição*

*Ano*

**DISSERTAÇÃO – UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**TERMO DE ADESÃO PARA PAINEL DELPHI**

**DADOS PESSOAIS E PROFISSIONAIS**

*Nome completo*

Guilherme Costa Valle Dornas

*Empresa*

Control Corp S/C Ltda

*Grupo a que pertence*

*Endereço Comercial*

Rua São Paulo 2186 Sala 102 – Lourdes

*CEP*

30170-132

*Cidade*

Belo Horizonte

*UF*

MG

*Telefone*

(31)  
33379470

*Celular*

(31) 9993-9474

*Fax*

(31) 3589-7402

*E-mail*

gdornas@ig.com.br

*Função Atual*

Professor/Consultor

**FORMAÇÃO ACADÊMICA**

*Graduação*

Administração

*Instituição*

UFMG

*Ano*

1993

*Pós-Graduação*

Controladoria

*Instituição*

FGV

*Ano*

1995

*Outros Especialização*

*Instituição*

*Ano*

*Outros*

Mestre em Gerência de  
Comércio Internacional

*Instituição*

UNA

*Ano*

1998

**DISSERTAÇÃO – UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**TERMO DE ADESÃO PARA PAINEL DELPHI**

**DADOS PESSOAIS E PROFISSIONAIS**

*Nome completo*

Hely Nazirê da Silveira

*Empresa*

Silveira e Goulart Educação  
Empresarial Ltda.

*Grupo a que pertence*

*Endereço Comercial*

Rua Dez, 133 – Recanto da Serra

*CEP*

35460-000

*Cidade*

Brumadinho

*UF*

MG

*Telefone*

3671-4958

*Celular*

9129-7760

*Fax*

*E-mail*

*Função Atual*

CONSULTOR

**FORMAÇÃO ACADÊMICA**

*Graduação*

Engenheiro Mecânico e  
Eletricista

*Instituição*

UFMG

*Ano*

1958

*Pós-Graduação*

*Instituição*

*Ano*

*Outros*

Lead Assessor (Normas  
ISO 9000)

*Instituição*

British Standard  
Institution

*Ano*

1994

*Outros*

Vários na área de  
Qualidade

*Instituição*

Fund. Christiano Ottoni,  
FPNQ, Pennstate  
University

*Ano*

Anos  
90



**DISSERTAÇÃO – UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**TERMO DE ADESÃO PARA PAINEL DELPHI**

**DADOS PESSOAIS E PROFISSIONAIS**

*Nome completo*

Luis Augusto Lobão Mendes

*Empresa*

Fundação Dom Cabral

*Grupo a que pertence*

*Endereço Comercial*

Av Princesa Diana, 760 - Alphaville

*CEP*

34000-000

*Cidade*

Nova Lima

*UF*

MG

*Telefone*

31 3589-  
7285

*Celular*

37 9987-  
7053

*Fax*

*E-mail*

lobao@fdc.org  
.br

*Função Atual*

Gerente de Projeto

**FORMAÇÃO ACADÊMICA**

*Graduação*

Engenharia Mecânica

*Instituição*

Universidade de Itaúna

*Ano*

1992

*Pós-Graduação*

Gestão da Qualidade

*Instituição*

CEFET

*Ano*

1994

*Outros*

Mestrado

*Instituição*

UFSC

*Ano*

2002

*Outros*

*Instituição*

*Ano*

**DISSERTAÇÃO – UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**TERMO DE ADESÃO PARA PAINEL DELPHI**

**DADOS PESSOAIS E PROFISSIONAIS**

*Nome completo*

Luiz Carlos Ferreira de Carvalho

*Empresa*

Lical Estratégia e Treinamento Ltda.

*Grupo a que pertence*

*Endereço Comercial*

Al. dos Ipês, 498 – Bosque da Ribeira

*CEP*

34000-000

*Cidade*

Nova Lima

*UF*

MG

*Telefone*

31 3581-  
1393

*Celular*

37 9987-  
7053

*Fax*

*E-mail*

lical@uol.com  
.br

*Função Atual*

Professor

**FORMAÇÃO ACADÊMICA**

*Graduação*

Psicologia

*Instituição*

Universidade de Brasília

*Ano*

1974

*Pós-Graduação*

Psicologia

*Instituição*

USP

*Ano*

1976

*Outros Especialização*

Gestão de RH

*Instituição*

Fundação João Pinheiro

*Ano*

1977

*Outros*

*Instituição*

*Ano*

**DISSERTAÇÃO – UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**TERMO DE ADESÃO PARA PAINEL DELPHI**

**DADOS PESSOAIS E PROFISSIONAIS**

*Nome completo*

Maria Teresa de Azeredo Roscoe

*Empresa*

Teresa Roscoe Consultores  
Associados S/C Ltda.

*Grupo a que pertence*

*Endereço Comercial*

Rua Antônio Carlos, 38 – Box 86 – Centro

*CEP*

34300-000

*Cidade*

Rio Acima

*UF*

MG

*Telefone*

(31) 3287-  
2100

*Celular*

(31) 9972-2896

*Fax*

(31) 3589-7402

*E-mail*

teroscoe@alol.com.br

*Função Atual*

Gerente de Projetos

**FORMAÇÃO ACADÊMICA**

*Graduação*

Pedagogia

*Instituição*

UFMG

*Ano*

1982

*Pós-Graduação*

*Instituição*

*Ano*

*Outros Especialização*

*Instituição*

*Ano*

*Outros*

*Instituição*

*Ano*

**DISSERTAÇÃO – UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**TERMO DE ADESÃO PARA PAINEL DELPHI**

**DADOS PESSOAIS E PROFISSIONAIS**

*Nome completo*

Michel Alfredo Abras

*Empresa*

Plenasse Serviço Ltda.

*Grupo a que pertence*

*Endereço Comercial*

Rua Sete de Setembro, 70

*CEP*

34000-000

*Cidade*

Nova Lima

*UF*

MG

*Telefone*

(31) 3285-1635

*Celular*

(31) 9985-1635

*Fax*

*E-mail*

*Função Atual*

Consultor/Professor

**FORMAÇÃO ACADÊMICA**

*Graduação*

Administração

*Instituição*

FACE-FUMEC

*Ano*

1974

*Pós-Graduação*

*Instituição*

*Ano*

*Outros Especialização*

Mestre em  
Administração

*Instituição*

PUC

*Ano*

2003

*Outros*

*Instituição*

*Ano*

**DISSERTAÇÃO – UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**TERMO DE ADESÃO PARA PAINEL DELPHI**

**DADOS PESSOAIS E PROFISSIONAIS**

*Nome completo*

Osvino Pinto de Souza Filho

*Empresa*

Fundação Dom Cabral

*Grupo a que pertence*

*Endereço Comercial*

Rua Bernardo Guimarães, 3071

*CEP*

30140-083

*Cidade*

Belo Horizonte

*UF*

MG

*Telefone*

31 3299-  
9801

*Celular*

31 9979-  
6274

*Fax*

31 3275-  
1558

*E-mail*

osvino@fdc.or  
g.br

*Função Atual*

Gerente de Projetos

**FORMAÇÃO ACADÊMICA**

*Graduação*

Eng. Elétrica

*Instituição*

INATEL

*Ano*

1976

*Pós-Graduação*

Recursos Humanos

*Instituição*

FGV

*Ano*

Incom  
pleto

*Outros Especialização*

Introdução à Educação

*Instituição*

INATEL

*Ano*

1979

*Outros*

*Instituição*

*Ano*

**DISSERTAÇÃO – UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**TERMO DE ADESÃO PARA PAINEL DELPHI**

**DADOS PESSOAIS E PROFISSIONAIS**

*Nome completo*

Rosileia das Mercês Milagres

*Empresa*

Bedê Consultoria e Projetos Ltda.

*Grupo a que pertence*

*Endereço Comercial*

Rua Urucuia, 80 – Floresta

*CEP*

30150-060

*Cidade*

Belo Horizonte

*UF*

MG

*Telefone*

3224-5303

*Celular*

9956-4892

*Fax*

*E-mail*

rosileia@gold.com.br

*Função Atual*

Professor

**FORMAÇÃO ACADÊMICA**

*Graduação*

Ciências Econômicas

*Instituição*

PUC-MG

*Ano*

1984

*Pós-Graduação*

Mestre

*Instituição*

Cedeplar - UFMG

*Ano*

1991

*Outros*

*Instituição*

*Ano*

*Outros*

*Instituição*

*Ano*

# APÊNDICE E

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

---

**SISTEMA DE GESTÃO  
ESTRATÉGICA  
- CADERNO DE  
AVALIAÇÃO -**

**Revisão Maio/2003**



**EMPRESA**

**UNIDADE AVALIADA**

**DATA**

**NOME DO AVALIADOR**

## OBJETIVOS DO ASSESSMENT

É crescente o número de empresas conscientes da necessidade da adoção de um modelo que possibilite o gerenciamento dos resultados direcionados ao alcance dos objetivos estratégicos.

Tomando como base de referência o *balanced scorecard*, este caderno se destina a orientar as empresas em seu estágio de implementação dos principais elementos que compõem seu Sistema de Gestão Estratégica.

A percepção é de que, apesar de o modelo ser de conceituação simples, o método de implementação pode apresentar dúvidas, e alguns quesitos essenciais podem não receber a merecida ênfase.

O resultado desta avaliação não serve apenas para balizar a posição em que a empresa se encontra, mas principalmente para orientar ajustes no processo de implementação do *balanced scorecard*.

Se todos os quesitos aqui apresentados tiverem um atendimento de 100%, ter-se-á uma apuração de 500 pontos<sup>33</sup>.

---

<sup>33</sup> Modelo adaptado do Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade

## INSTRUÇÕES

1. Esta avaliação é feita baseada em doze quesitos, indicados no resumo da página 178, onde deverá ser feito o cálculo final.
2. Cada quesito é composto de quatro a seis questões, e é detalhado em separado, entre as páginas 180 a 202.
3. A avaliação consiste em atribuir um valor a cada questão, de zero até o máximo indicado.
4. A soma dos valores atribuídos às questões de cada quesito representa a sua avaliação em termos percentuais. Essa soma deverá ser transcrita para o final da linha correspondente ao quesito, na página 178.
5. O resultado de cada quesito é obtido, na página 178, multiplicando-se o percentual do quesito pelos respectivos pontos. Ex.: No quesito 1, se o percentual encontrado foi 40%, o resultado será 40% de 30 pontos, ou seja, 12. O total da avaliação é a soma dos resultados dos doze quesitos.
6. A página em branco ao lado dos quesitos se destina ao registro das evidências objetivas que embasaram a sua avaliação.


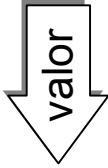
## RESUMO DA AVALIAÇÃO

### Quesitos

	↓ resultados ↓	↓ pontos ↓	↓ percentual ↓	
1. Tradução da visão	□ +	= 30	x	□
				Vide pg. 180
2. Formulação das estratégias	□ +	= 60	x	□
				Vide pg. 182
3. Desdobramento de objetivos	□ +	= 40	x	□
				Vide pg. 184
4. Indicadores de desempenho	□ +	= 30	x	□
				Vide pg. 186
5. Metas	□ +	= 40	x	□
				Vide pg. 188
6. Planos de ação	□ +	= 50	x	□
				Vide pg. 190
7. Liderança	□ +	= 50	x	□
				Vide pg. 192
8. Comunicação	□ +	= 40	x	□
				Vide pg. 194
9. Controle e avaliação	□ +	= 30	x	□
				Vide pg. 196
10. Aprendizagem estratégica	□ +	= 50	x	□
				Vide pg. 198
11. <i>Stakeholders</i>	□ +	= 40	x	□
				Vide pg. 200
12. Remuneração e reconhec.	□ +	= 40	x	□
				Vide pg. 202
<b>TOTAL</b>	□	500		


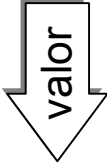
## **EVIDÊNCIAS OBJETIVAS**

## QUESITO 1 – TRADUÇÃO DA VISÃO

			
1.1	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 40px; display: inline-block;">20</div>	<div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px; display: inline-block;"></div>	A visão empresarial está explicitada formalmente em uma linguagem clara que lhe permite ser compreendida e disseminada por todas as pessoas da organização.
		+	
1.2	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 40px; display: inline-block;">10</div>	<div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px; display: inline-block;"></div>	A visão é consistente com a missão e valores da empresa.
		+	
1.3	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 40px; display: inline-block;">20</div>	<div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px; display: inline-block;"></div>	A visão indica o estado futuro desejado, demonstrando de forma evidente o intento estratégico da empresa.
		+	
1.4	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 40px; display: inline-block;">25</div>	<div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px; display: inline-block;"></div>	A filosofia de compartilhar a visão e a estratégia com todos os colaboradores é uma crença da alta administração.
		+	
1.5	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 40px; display: inline-block;">25</div>	<div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px; display: inline-block;"></div>	As pessoas conhecem, entendem o significado da visão e da estratégia e percebem como o seu trabalho no dia-a-dia está a elas vinculados.
<hr style="width: 100%; border: 0.5px solid black;"/>			
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 40px; display: inline-block;">100</div>	<div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px; display: inline-block;"></div>	<b>PERCENTUAL DO QUESITO</b>

## **EVIDÊNCIAS OBJETIVAS**


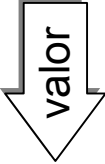
## QUESITO 2 – FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

			
2.1	20		O processo de planejamento estratégico é estruturado de forma a privilegiar a participação efetiva do grupo executivo e gerencial e com atribuições e ciclo anual claramente estabelecidos.
		+	
2.2	10		A empresa adota, em seu processo de planejamento, a construção de cenários alternativos e a análise de sua provável evolução em cada um deles.
		+	
2.3	15		O ambiente externo (mercado e concorrência) é sistematicamente monitorado para identificar oportunidades e ameaças, tendências e eventos que afetam ou possam vir a afetar o(s) negócio(s) da empresa.
		+	
2.4	15		A empresa identifica sistematicamente as competências essenciais, além de conduzir análise de sua cadeia produtiva (cultura, pessoas, tecnologia e processos, recursos e ambiente interno), mapeando forças impulsoras e fraquezas, atuais e potenciais.
		+	
2.5	20		São definidos objetivos de longo prazo para diferentes perspectivas ou campos de resultado.
		+	
2.6	20		O conjunto de diretrizes ou objetivos estratégicos é fruto do consenso do corpo executivo e a organização o percebe como tal.
	100		<b>PERCENTUAL DO QUESITO</b>




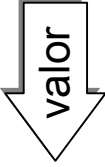
## **EVIDÊNCIAS OBJETIVAS**

### QUESITO 3 – DESDOBRAMENTO DE OBJETIVOS

	 máx.	 valor	
3.1	30		Os objetivos estratégicos corporativos são desdobrados pelas áreas/unidades de negócio em objetivos que dão sustentação aos primeiros.
		+	
3.2	20		O desdobramento abrange também as áreas ou unidades de serviço e apoio.
		+	
3.3	25		Promove-se a compatibilização de objetivos que podem ser conflitantes ou complementares.
		+	
3.4	25		Os objetivos estratégicos são desdobrados até as equipes operacionais e, em alguns casos, até o nível do indivíduo.
<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/>			
	100		<b>PERCENTUAL DO QUESITO</b>


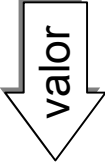
## **EVIDÊNCIAS OBJETIVAS**

## QUESITO 4 – INDICADORES DE DESEMPENHO

			
4.1	30		O painel de bordo corporativo reúne um conjunto de indicadores atrelados à estratégia: os de resultado ( <i>outcomes</i> ) associados aos objetivos de longo prazo e os de tendência ( <i>drivers</i> ) que comunicam como se pretende atingir tais objetivos.
		+	
4.2	20		Esses indicadores estão distribuídos homogeneamente pelas diversas perspectivas / campos de resultado e se apresentam em número adequado (não mais de 25).
		+	
4.3	20		Os indicadores escolhidos são mensuráveis e a cada um deles está atribuído um responsável.
		+	
4.4	20		A definição operacional de cada indicador é clara e precisa, bem como a sua periodicidade de medição está apresentada. Estão definidos onde serão obtidos os dados e quem irá fornecê-los.
		+	
4.5	10		São utilizados simuladores para testar hipóteses de correlação entre indicadores.
	100		<b>PERCENTUAL DO QUESITO</b>


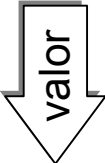
## **EVIDÊNCIAS OBJETIVAS**

## QUESITO 5 – METAS

	 máx.	 valor	
5.1	25	<input type="text"/>	As metas corporativas foram definidas segundo o conceito de serem desafiadoras, porém viáveis.
		+	
5.2	20	<input type="text"/>	As metas são elaboradas de forma participativa, a partir de um processo de negociação relacionando o grau de dificuldade à existência de recursos e apoios.
		+	
5.3	15	<input type="text"/>	O processo de negociação de metas é conduzido com base em dados históricos e por meio do uso de <i>benchmarks</i> internos ou externos.
		+	
5.4	20	<input type="text"/>	É alto o grau de conhecimento, em todos os níveis, das metas contratadas.
		+	
5.5	20	<input type="text"/>	Há evidências claras do comprometimento de todos os colaboradores com as metas.
<hr/>			
	100	<input type="text"/>	PERCENTUAL DO QUESITO

## **EVIDÊNCIAS OBJETIVAS**


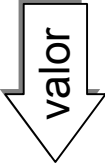
## QUESITO 6 – PLANOS DE AÇÃO

			
6.1	20	<input type="text"/>	Para o alcance de cada objetivo são identificadas uma ou mais ações estratégicas, avaliando-se o nível de impacto de cada uma de forma a assegurar a escolha de um conjunto de projetos que dêem sustentação efetiva à estratégia.
		+	
6.2	15	<input type="text"/>	São definidos as etapas críticas de cada ação, os marcos intermediários de controle e a forma de monitoração de seu cumprimento.
		+	
6.3	20	<input type="text"/>	Para cada ação, é designado, formalmente, um responsável com o qual são negociados adequadamente os limites de sua autoridade e os recursos para a implementação da ação.
		+	
6.4	15	<input type="text"/>	Os recursos humanos (homem.hora) e financeiros são dimensionados adequadamente para o desenvolvimento da ação, ao longo do período programado.
		+	
6.5	10	<input type="text"/>	É adotado um procedimento formal para análise de aderência de ações de oportunidade à estratégia formulada.
		+	
6.6	20	<input type="text"/>	O orçamento anual é estabelecido após a conclusão do desdobramento dos objetivos estratégicos nas diversas áreas/unidades e contempla prioritariamente os investimentos que dão sustentação ao plano estratégico.
		+	
	100	<input type="text"/>	<b>PERCENTUAL DO QUESITO</b>



## **EVIDÊNCIAS OBJETIVAS**

## QUESITO 7 – LIDERANÇA

			
7.1	30		A participação da direção na gestão estratégica se dá desde a formulação das estratégias, passando pela divulgação, negociação de metas e até o acompanhamento de resultados.
		+	
7.2	20		O perfil de competência de liderança desejado (conhecimentos, habilidades e atitudes) é objetivamente descrito e demonstra coerência com a estratégia da empresa.
		+	
7.3	25		O processo de delegação ( <i>empowerment</i> ) adotado utiliza instrumentos concretos de contratação de resultados e de atribuição de responsabilidades quanto à decisão e execução de operações/atividades/tarefas.
		+	
7.4	25		A cultura de liderança existente privilegia a iniciativa, o assumir riscos, a criatividade, a aprendizagem e o trabalho em equipe.
-----			
	100		<b>PERCENTUAL DO QUESITO</b>


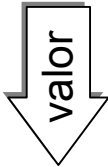
## **EVIDÊNCIAS OBJETIVAS**

## QUESITO 8 – SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

	máx.	valor	
8.1	25	<input type="text"/>	Os sistemas de informação utilizados são adequados e suficientes para a apuração de resultados em tempo hábil.
		+	
8.2	20	<input type="text"/>	Os relatórios e canais específicos de informação utilizados permitem aos interessados acessar resultados que não apenas os econômico-financeiros.
		+	
8.3	25	<input type="text"/>	Os sistemas de comunicação interna (boletins, quadro de avisos, <i>intranet</i> e outros) são amplamente utilizados para a divulgação da visão, valores, estratégias, indicadores e ações.
		+	
8.4	30	<input type="text"/>	A estratégia é disseminada por toda a organização por intermédio de algum instrumento, por exemplo, um mapa estratégico, que possibilita a todos compreenderem a relação dos objetivos de sua área (e de seus próprios objetivos individuais) com os objetivos maiores da organização.
-----			
	100	<input type="text"/>	PERCENTUAL DO QUESITO


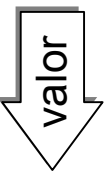
## **EVIDÊNCIAS OBJETIVAS**

## QUESITO 9 – CONTROLE E AVALIAÇÃO

			
9.1	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 40px; text-align: center;">30</div>	<div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px;"></div>	Os resultados são sistematicamente acompanhados em todos os níveis organizacionais sendo analisadas as causas de desvios em relação a metas.
		+	
9.2	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 40px; text-align: center;">25</div>	<div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px;"></div>	As ações estratégicas são monitoradas quanto ao seu cumprimento. Quando são verificados atrasos, analisa-se seu impacto sobre as metas e adotam-se ações corretivas.
		+	
9.3	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 40px; text-align: center;">20</div>	<div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px;"></div>	Os níveis de responsabilidade e autoridade são respeitados, sendo que as lideranças só atuam corretivamente sobre os resultados de seus subordinados quando os limites de delegação são ultrapassados
		+	
9.4	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 40px; text-align: center;">25</div>	<div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px;"></div>	O <i>feedback</i> horizontal e vertical entre os diversos níveis organizacionais, quanto ao alcance dos resultados contratados, é uma prática comum na organização.
		+	
	<hr style="width: 100%; border: 0.5px solid black;"/> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 40px; text-align: center;">100</div>	<hr style="width: 100%; border: 0.5px solid black;"/> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px;"></div>	PERCENTUAL DO QUESITO

## **EVIDÊNCIAS OBJETIVAS**


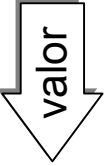
## QUESITO 10 – APRENDIZAGEM ESTRATÉGICA

			
10.1	20	<input type="text"/>	Ao final de cada ciclo, faz-se uma reflexão sobre as premissas adotadas no momento da formulação estratégica e quais são os modelos mentais que devem evoluir.
		+	
10.2	20	<input type="text"/>	A formulação da estratégia leva em consideração o aprendizado obtido em ciclos anteriores.
		+	
10.3	20	<input type="text"/>	A estratégia é revisada sempre que se percebe a tendência de não se alcançarem os resultados almejados ou diante de mudanças significativas do ambiente externo.
		+	
10.4	20	<input type="text"/>	O processo de planejamento e controle estratégico é aperfeiçoado, a partir das experiências positivas, falhas e de <i>benchmarking</i> interno e/ou externo.
		+	
10.5	20	<input type="text"/>	Há uma preocupação permanente em vincular a estratégia e a capacitação dos colaboradores, de maneira a que elas co-evoluam.
-----			
	100	<input type="text"/>	PERCENTUAL DO QUESITO




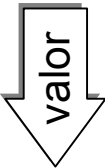
## **EVIDÊNCIAS OBJETIVAS**

## QUESITO 11 – STAKEHOLDERS

			
11.1	20	<input type="text"/>	O <i>gap</i> financeiro é claramente identificado com ênfase na maximização do valor da empresa e não apenas na maximização do lucro.
		+	
11.2	20	<input type="text"/>	São identificadas estratégias, indicadores e ações concretas considerando todos os envolvidos na cadeia produtiva da empresa.
		+	
11.3	20	<input type="text"/>	Pesquisa de satisfação, desenvolvimento de novos produtos e serviços pós-venda estão alinhados na busca do atendimento das necessidades dos clientes com vistas à atração e sua fidelização.
		+	
11.4	20	<input type="text"/>	A empresa adota uma postura proativa junto à comunidade em que se insere, demonstrando efetiva responsabilidade social.
		+	
11.5	20	<input type="text"/>	A gestão de pessoas e equipes é conduzida de forma a promover um clima organizacional propício para a ação e para a inovação.
		+	
	100	<input type="text"/>	<b>PERCENTUAL DO QUESITO</b>

## **EVIDÊNCIAS OBJETIVAS**

## QUESITO 12 – REMUNERAÇÃO E RECONHECIMENTO

	 máx.	 valor	
12.1	20	<input type="text"/>	O sistema de remuneração (salários, benefícios, adicionais e vantagens) é compatível com a realidade regional e/ou do segmento econômico e promove, em cada nível, o comprometimento das diversas equipes.
		+	
12.2	25	<input type="text"/>	O sistema de reconhecimento/recompensa adotado privilegia não apenas os resultados econômico-financeiros, mas também aqueles nas mais diversas perspectivas organizacionais / campos de resultado conforme a sua contribuição para o alcance das estratégias.
		+	
12.3	20	<input type="text"/>	O sistema adotado utiliza critérios com base na simplicidade e na justiça, facilitando o entendimento do processo de alocação e reconhecendo méritos.
		+	
12.4	20	<input type="text"/>	As metas utilizadas para remuneração diferenciada levam em conta resultados corporativos, de unidades de negócio, setoriais, de equipes e individuais.
		+	
12.5	15	<input type="text"/>	A empresa adota formas não financeiras de promover reconhecimento.
	_____	_____	
	100	<input type="text"/>	PERCENTUAL DO QUESITO