

CENTRO PAULA SOUZA

COMPETÊNCIA EM EDUCAÇÃO PÚBLICA PROFISSIONAL

Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza
GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA

TECNOLOGIA EM GESTÃO EMPRESARIAL

FILEMOM SANTOS DE ANDRADE

Prof. Dr. Carlos Augusto Amaral Moreira

**“UMA ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE O *BALANCED SCORECARD* E
ESTRATÉGIAS EMERGENTES”**

Americana/SP

2013

CENTRO PAULA SOUZA

COMPETÊNCIA EM EDUCAÇÃO PÚBLICA PROFISSIONAL

Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza
GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA

FILEMOM SANTOS DE ANDRADE

“UMA ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE O *BALANCED SCORECARD* E ESTRATÉGIAS EMERGENTES”

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade de Tecnologia de Americana como parte integrante das exigências do curso de Tecnologia em Gestão Empresarial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Augusto Amaral Moreira

Americana/SP

2013

Resumo

Este trabalho consiste em analisar o *Balanced Scorecard* (BSC) em relação às estratégias emergentes. A atenção, principalmente no campo da administração, que atualmente se tem dado ao BSC e o fato de as estratégias emergentes estarem em ascensão no mundo dos negócios são pontos importantes para estimular uma discussão na intersecção entre eles – BSC e estratégias emergentes –. Sendo assim, é feita uma abordagem dentro da perspectiva estratégica, que enfatiza a complexidade existente e culmina nas estratégias emergentes, e, posteriormente, inicia-se uma abordagem exclusiva à apresentação do *Balanced Scorecard*. Logo após, essas prospecções são entrelaçadas e, através de uma entrevista realizada, uma análise mais detalhada é proposta juntamente com a utilização de diversos conceitos que são trabalhados no cruzamento entre essas perspectivas. Como resultado do trabalho, pode-se dizer que o BSC pode inspirar o aprendizado estratégico, embora não esteja relacionado às estratégias emergentes, e seu grau de importância para a gestão estratégica está bastante interligado à mentalidade daqueles que compõem a liderança organizacional.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*. Estratégias emergentes. Gestão estratégica. Aprendizado. Alinhamento.

Abstract

The objective of the present work is to analyze the Balanced Scorecard (BSC) in relation to emerging strategies. The attention, especially in the field of management, that is currently given to the BSC and the fact that emerging strategies are rising in the business world are important points to stimulate a discussion on the intersection between them - BSC and emerging strategies -. That way, an approach is made within the strategic perspective, which emphasizes the existing complexity and culminates in emerging strategies, and then an approach is begun just to the presentation of the Balanced Scorecard. After that, these prospects are intertwined and, through an interview, a more detailed analysis is proposed using several concepts that are worked at the intersection of these two perspectives. As a result of this work, it is likely that the BSC can inspire strategic learning, although it is not related to the emerging strategies, and its level of importance for the strategic management is really connected to the mentality of those who integrate the organizational leadership.

Keywords: *Balanced Scorecard. Emerging strategies. Strategic management. Learning. Alignment.*

Lista de ilustrações

Quadro 1 - Definições de estratégia como um plano em diferentes áreas.....	11
Figura 1 - Funcionamento estratégico até serem realizadas as estratégias.....	12
Figura 2 - Separação primária das dez escolas da estratégia.....	14
Figura 3 - Modelo básico de design.....	16
Figura 4 – Evolução da dez escolas.....	25
Figura 5 - Mapeamento das escolas.....	25
Figura 6 - Alicerce para a gestão estratégica.....	29
Figura 7 - Relação entre fases organizacional e temas financeiros estratégicos....	35
Figura 8 - Ciclo de caixa.....	37
Figura 9 - Medidas essenciais da perspectiva dos clientes.....	39
Figura 10 - Modelo genérico da cadeia de valores	42
Figura 11 - Comunicação e Vinculação.....	48
Figura 12 - Os processos de análise operacional e de revisão estratégica são distintos, mas correlatos.....	53
Figura 13 - Princípios para a organização orientada à estratégia.....	55
Figura 14 - Ideia genérica de prescrição estratégica.....	57
Figura 15 - Ideia genérica de emergência estratégica.....	58
Figura 16 - Interpretação visual do duplo fluxo de influências.....	60
Figura 17 - As estratégias emergentes observadas como fenômenos de aprendizado.....	62
Figura 18 - Modelo equilibrado de abordagem estratégica.....	67
Figura 19 - Processo de formação contínua de estratégias através do BSC.....	69
Figura 20 - Disposição dos estudantes da Fundação Bradesco de acordo com perfil dos alunos – filhos de funcionários e comunidade.....	73
Figura 21 - Processo de redirecionamento da visão organizacional através do aprendizado estratégico.....	82
Figura 22 - Processo de redirecionamento da visão organizacional através do aprendizado estratégico com estratégias emergentes.....	83
Figura 23 - Sistema de gestão de circuito fechado.....	87
Figura 24 - Alicerce para a gestão estratégica.....	89

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Combinação das escolas de formação estratégica.....	28
Tabela 2 - Visões críticas e exageradas de pensamento estratégico.....	30
Tabela 3 - Segmentos-alvo e lucratividade dos clientes.....	40
Tabela 4 - Segmentos-alvo e lucratividade dos clientes.....	71
Tabela 5 - <i>Timeline</i> de acontecimentos importantes.....	73

Sumário

1. INTRODUÇÃO	8
2. ESTRATÉGIA	10
2.1. 5 P's	10
2.2. Evolução e complexidade estratégicas	14
2.3. O todo da estratégia	24
2.4. Uma visão através do todo da estratégia.....	27
2.5. Estratégias emergentes	31
3. BALANCED SCORECARD	33
3.1. BSC e era da informação.....	33
3.2. Importância de um Balanced Scorecard	34
3.3. As perspectivas.....	34
3.4. Integração entre BSC e estratégias	46
3.5. Alinhamento estratégico.....	47
3.6. Feedback e o processo de aprendizado estratégico	49
3.7. Criando a organização orientada à estratégia	54
4. RELACIONANDO BSC E EMERSÃO ESTRATÉGICA	57
4.1. A questão da prescrição.....	57
4.2. Abordagem ao duplo fluxo de influências	59
4.3. Uma visão em relação ao aprendizado.....	61
4.4. Formação contínua de estratégias	64
4.5. Considerações parciais.....	67
5. PESQUISA DE CAMPO	70
5.1. Metodologia	70
5.2. Apresentação da empresa	70
5.3. Apresentação dos resultados.....	73
5.4. Análise dos resultados	79
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	91
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	93
Apêndice	95

1. INTRODUÇÃO

A espécie humana, desde sua mais primitiva forma de agrupamento em sociedade, possui uma particularidade, que talvez seja inerente ao ser humano, de transitar por diversos períodos transformacionais durante o decorrer dos séculos. Essas mudanças, tão presente e enriquecedoras, estão presentes nas mais diversas áreas características das civilizações, como política, cultura, economia, religião, ciência, tecnologia e medicina.

Em qualquer campo que seja haverá sempre espaços de tempo que serão reformados, reestruturados, remodelados com o passar dos anos, à medida que novos conceitos, ideias e cosmovisões se solidificam e passam a estabelecer novos parâmetros, surgindo-se, então, hodiernos arquétipos e paradigmas, que serão, posteriormente, como um ciclo, também tornados obsoletos, abrindo espaço para uma nova fase.

As evoluções e decorrências de tais eras são também evidenciadas na esfera da administração, em que diferentes modelos já foram dominantes e, conseqüentemente, tornaram-se ultrapassados até alcançar o nível atual de desenvolvimento e maturidade no campo administrativo, que enfrenta mais uma transição.

A passagem contemporânea é da era industrial para a era da informação, o que requer que as organizações revitalizem suas diretrizes e estratégias para manterem-se competitivas diante do novo cenário ao qual estão inseridas. Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 2), “as empresas estão a meio caminho de uma transformação revolucionária. A competição da era industrial está se transformando na competição da era da informação”.

Dessa maneira, os padrões não podem mais ser os mesmos e é preciso adequação devido ao gigante dinamismo dos mercados atuais e à velocidade com que as mudanças ocorrem. Enquanto na era industrial “o sucesso das empresas era determinado pela maneira como se aproveitavam dos benefícios das economias de escala e do escopo” (CHANDLER, 1990 apud Kaplan e Norton, 1997, p. 3) e do controle financeiro, na era da informação o sucesso vai muito mais além desses aspectos tangíveis, tornando-se necessário o cultivo de novas potencialidades antes inexploradas.

Sendo assim, nota-se que, de acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 3), “a capacidade de mobilização e exploração dos ativos intangíveis ou invisíveis tornou-se muito mais decisiva do que investir e gerenciar ativos físicos tangíveis”. A partir dessa constatação percebe-se que as empresas atuais devem atentar-se à construção de vantagens competitivas bem geridas estrategicamente, o que evidencia a importância da obtenção das mais variadas fontes de informações que envolvem a organização.

Dentro desse cenário surge o *Balanced Scorecard*, apontado por muitos como uma ferramenta de gestão estratégica e por outros por um mecanismo de controle. A discussão será abordada, portanto, neste trabalho e, mais do que isso, a envolverá com a questão das estratégias emergentes, que são vistas como talvez até uma necessidade dessas novas condições competitivas. Desse modo, o presente trabalho buscará analisar o campo do *Balanced Scorecard* e a área estratégica, sem perder de vista as estratégias emergentes.

Sendo assim, no capítulo 2, é feita uma abordagem dentro da perspectiva estratégica, que enfatiza a complexidade existente e culmina nas estratégias emergentes. Posteriormente, no capítulo 3, inicia-se uma abordagem exclusiva à apresentação e exploração do *Balanced Scorecard*.

Esses capítulos possuem uma ênfase mais conceitual, para, após isso, no capítulo 4 serem iniciados laços entre essas duas abordagens e algumas lacunas são deixadas abertas para que, no capítulo 5, após apresentação da metodologia, da apresentação da Fundação Bradesco e dos resultados obtidos na entrevista, serem cuidadosamente reagrupados e fechados.

O capítulo 6 traz as considerações finais a serem feitas sobre esse trabalho de pesquisa, apontando alguns desfechos parciais e revelando tendências a serem exploradas futuramente e áreas de estudo para trabalhos consequentes a este. Finalmente, o capítulo 7 traz as referências bibliográficas utilizadas para a consecução deste estudo e, na sequência, há um apêndice com o roteiro (um guia) utilizado na entrevista realizada.

2. ESTRATÉGIA

À priori, faz-se extremamente oportuno iniciar o presente trabalho com a apresentação de alguns importantes conceitos, tanto de estratégia propriamente quanto de alguns fatores que a circunscrevem e merecem atenção. A estratégia, conforme ficará claro na sequência, é um assunto um tanto quanto delicado e complexo e, de início, já traz desafios: não existe apenas uma definição correta do seu conceito, ou seja, não há somente uma forma elaborada e padronizada que estipule e sintetize o que ela é de fato.

Conforme Mintzberg *et al* (2006), não existe “uma definição única, universalmente aceita. Vários autores e dirigentes usam o termo diferentemente; por exemplo, alguns incluem metas e objetivos como parte da estratégia, enquanto outros fazem distinções claras entre elas”.

A natureza humana insiste em uma definição para cada conceito. Mas a palavra *estratégia* há tempos vem sendo usada implicitamente de diferentes maneiras, ainda que tradicionalmente tenha sido definida de uma única forma. O reconhecimento explícito das definições múltiplas pode ajudar as pessoas a moverem-se neste campo difícil (MINTZBERG *et al*, 2006).

2.1. 5 P's

Sendo assim, continua-se a abordagem com uma interessante forma de pensar a estratégia – como plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva.

2.1.1. Estratégia como plano

A primeira das cinco definições, conforme Mintzberg *et al* (2006) trata a estratégia como sendo um plano, isto é, “algum tipo de curso de ação conscientemente pretendido, uma diretriz (ou conjunto de diretrizes) para lidar com uma situação”. Dentro desse prisma, são dadas às estratégias duas características: “são criadas antes das ações às quais vão se aplicar e são desenvolvidas consciente e propositalmente”. Diversos são os campos que defendem tal abordagem e definem estratégia como um plano, o que é exposto no Quadro 1, na página a seguir.

2.1.2. Estratégia como pretexto

Continuando conforme os autores acima, a estratégia vista como um pretexto é como se fosse uma vertente da estratégia como um plano:

Como planos, as estratégias podem ser gerais ou específicas. Há o uso da palavra no sentido específico que deve ser identificado aqui. Como plano, uma estratégia também pode ser um pretexto, realmente apenas uma “manobra” específica para superar um oponente ou concorrente (Idem., 2006).

Dessa forma, eles dão o exemplo de uma corporação que “pode ameaçar expandir a capacidade da fábrica para desencorajar um concorrente de construir uma nova fábrica”. Nesse caso, a “estratégia real (como plano, ou seja, a intenção real) é a ameaça, não a expansão em si, e, como tal, é um pretexto”.

- No campo militar: estratégia está relacionada à “criação de um plano de guerra... preparação das campanhas individuais e, dentro delas, decisão do comprometimento individual” (Von Clausewitz, 1976:177).
- Na teoria dos jogos: estratégia é “um plano completo: um plano que especifica que escolhas [o jogador] vai fazer em cada situação possível” (Von Newman e Morgenstern, 1944:79).
- Em administração: “estratégia é um plano unificado, amplo e integrado... criado para assegurar que os objetivos básicos da empresa sejam atingidos” (Glueck, 1980:9).

Quadro 1 – Definições de estratégia como um plano em diferentes áreas.
Fonte: MINTZBERG *et al*, 2006, p. 24.

2.1.3. Estratégia como padrão

A terceira definição estabelece, de acordo com Mintzberg *et al* (2006), que a estratégia é um padrão e muda o horizonte tido nas duas primeiras: enquanto como plano, geral ou como pretexto, a estratégia era pretendida; como padrão, dá-se importância à realização das estratégias em detrimento da pretensão, englobando “o comportamento resultante”. Isso significa que um padrão pode ser tido sem ser conscientemente pretendido: “estratégia é *consistência* no comportamento, *pretendida ou não*”.

Um exemplo oportuno é a seguinte citação de um executivo: “gradualmente, a abordagem bem-sucedida transforma-se em um modelo de ação que se torna nossa estratégia. Nós certamente não temos uma estratégia global para isso” (QUINN, 1980, p. 35 apud Mintzberg *et al*, 2006).

Assim, as definições de estratégia como plano e padrão podem ser muito independentes uma da outra: planos podem não se realizar, enquanto que padrões podem aparecer sem ser preconcebidos. [...] Se rotulamos a primeira definição como estratégia *pretendida* e a segunda como estratégia *realizada*, [vide Figura 1 a seguir], podemos distinguir estratégias *deliberadas*, nas quais as intenções que existiam previamente foram realizadas, das estratégias *emergentes*, nas quais os modelos se desenvolveram sem intenções, ou apesar delas (que se tornaram *não realizadas*) (MINTZBERG *et al*, 2006, grifo do autor).

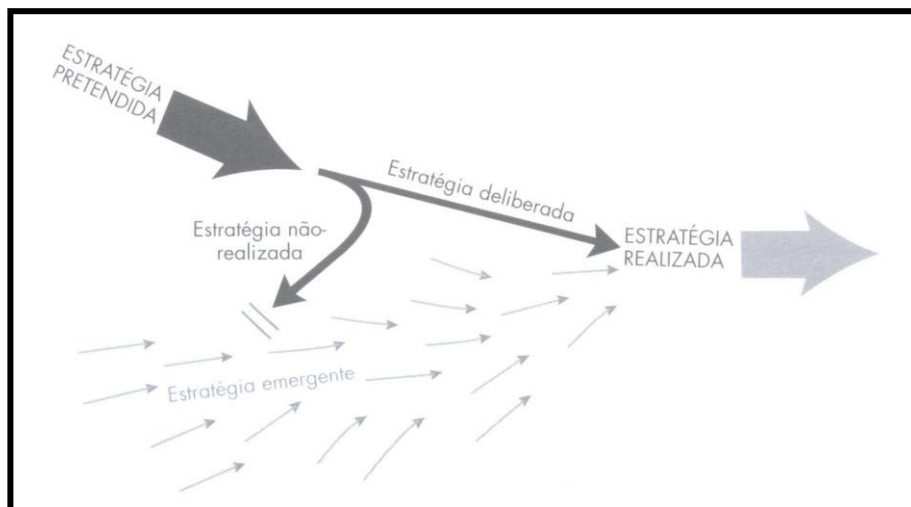


Figura 1 – Funcionamento estratégico até serem realizadas as estratégias.
Fonte: MINTZBERG *et al*, 2006, p.25.

2.1.4. Estratégia como posição

A definição seguinte, segundo os autores supracitados, trata da estratégia como sendo uma posição: “um meio de localizar uma organização naquilo que os teóricos organizacionais gostam de chamar de ‘ambiente’”. O interessante é que essa definição não se opõe a nenhuma das anteriores: “pode-se pré-selecionar uma posição e aspirar a ela por meio de um plano (ou pretexto), e/ou ela pode ser alcançada, talvez até encontrada, por meio de um padrão de comportamento”.

[...] Embora posição possa sempre ser definida em relação a um único competidor (o que ocorre literalmente na área militar, na qual a posição se torna o local de batalha), ela também pode ser considerada no contexto de diversos competidores ou simplesmente em relação aos mercados ou um ambiente como um todo. Mas estratégia como posição também pode ir além da competição, economia e outros. [...]

Astley e Fombrun (1983), na verdade, dão o próximo passo lógico para apresentar a noção de estratégia “coletiva”, ou seja, estratégia que visa promover a cooperação entre as organizações, mesmo supostos concorrentes [...]. Tais estratégias podem variar “de acordos e discussões

informais a mecanismos formais, como diretorias corporativas associadas, *joint ventures* e fusões”. Na verdade, consideradas de um âmbito ligeiramente diferente, elas podem ser descritas algumas vezes como estratégias políticas, ou seja, estratégias para subverter forças legítimas de competição (MINTZBERG *et al*, 2006).

2.1.5. Estratégia como perspectiva

Finalmente, está a última definição, que, conforme Mintzberg *et al* (2006), considera a estratégia uma perspectiva, com “seu conteúdo consistindo não apenas de uma posição escolhida, mas também de uma maneira fixa de olhar o mundo”.

Há organizações que favorecem o marketing e constroem toda uma ideologia a seu redor (a IBM); a Hewlett-Packard desenvolveu a “maneira HP”, baseada em sua cultura de engenharia, enquanto que o McDonald’s tornou-se famoso por sua ênfase em qualidade, serviço e limpeza.

Nesse aspecto, estratégia é para a organização aquilo que a personalidade é para o indivíduo (Idem., 2006).

Aqui, tem-se, conforme estes autores, a estratégia como “um *conceito*”. Ressalta-se que “cada estratégia é uma invenção, [...] seja concebida com a intenção de regular o comportamento antes que ocorra a ação, seja inferida como padrão para descrever um comportamento que já ocorreu”. Entretanto, o que é imprescindível é o fato de que:

[...] Estratégia é uma perspectiva compartilhada pelos membros de uma organização, por suas intenções e/ou por suas ações. Na verdade, quando falamos sobre estratégia neste contexto, entramos na esfera da *mente coletiva* – pessoas unidas por pensamento e/ou comportamento comum. Dessa forma, uma questão importante no estudo da formação de estratégia é como ler essa mente coletiva – para entender como as intenções se espalham pelo sistema chamado organização para se tornarem compartilhadas e que ações devem ser praticadas em bases coletivas e consistentes (MINTZBERG *et al*, Op. Cit.).

2.1.6. Alguns conceitos úteis

É notório no campo que há diversos conceitos adjacentes aos que existem para a estratégia em si, independentemente dos prismas focados (como o dos 5 P’s anteriormente), e que merecem ser mencionados a fim de clarificar diversos elementos que coabitam nesse universo da estratégia.

Sendo assim, será utilizada uma (das várias que podem ser encontradas)

definições para estratégia:

Uma estratégia é o *padrão* ou *plano* que *integra* as *principais* metas, políticas e sequências de ação da organização em um todo *coeso*. Uma estratégia bem formulada ajuda a *organizar* e *alocar* os recursos de uma organização em uma *postura única* e *viável*, baseada em suas *competências* e *deficiências internas* relativas, *mudanças* antecipadas no *ambiente* e movimentos contingentes por parte dos *oponentes inteligentes* (QUINN, 1980 apud MINTZBERG *et al*, 2006).

É pertinente mencionar, conforme o artigo de Mariotto (2003), que “a origem grega da palavra ‘estratégia’ denota objetivos claros, planejamento e comando”. Tanto é que “definições dicionarizadas de estratégia incluem ‘plano’, ‘método’ e ‘estratagemas’”. Contudo, na atualidade esse paradigma vem perdendo força e cedendo espaço para novas concepções e um pouco dos motivos serão expostos a seguir: a estratégia é bem mais complexa do que puramente um plano.

2.2. Evolução e complexidade estratégicas

Após todas as colocações anteriormente apresentadas, atinge-se o ponto em que serão analisadas e expostas as dez escolas da estratégia, que foram propostas por Mintzberg; Ahlstrand e Lampel (2010) e, dessa forma, haverá uma ampla introspecção nesta obra, que é importantíssima para a discussão do tema abordado.

À priori, é imprescindível absorver a ideia de que a estratégia, como um todo, é muito mais do que um simples agrupamento de suas partes. Essa concepção é bastante propagada por Mintzberg; Ahlstrand e Lampel (2010), exaltando a complexidade e a pluralidade que tornam possível que diferentes indivíduos possuam diferentes cosmovisões e perspectivas estratégicas.




Escola	Formulação estratégica vista como um processo:	
Do Design	de concepção	Legenda:  Escolas prescritivas  Escolas descritivas  Escola integrada
Do Planejamento	formal	
Do Posicionamento	analítico	
Empreendedora	visionário	
Cognitiva	mental	
Do Aprendizado	emergente	
Do Poder	de negociação	
Cultural	coletivo	
Ambiental	reativo	
De Configuração	de transformação	

Figura 2 – Separação primária das dez escolas da estratégia.
 Fonte: Do autor, baseada em MINTZBERG; AHLSTRAND e LAMPEL (op. Cit.).

Sendo assim, de acordo com o que os autores acima expuseram, todas as escolas juntas ainda não conseguem constituir o todo da estratégia, ou seja, ela é maior do que a soma das dez escolas. Entretanto, conforme eles afirmaram, para melhor assimilar a abrangência estratégica é importantíssimo conhecer o que é concebido por cada escola e evitar o foco em apenas uma e negligência às demais.

Dado isso, é válido ressaltar que cada escola tem seu conjunto de importantes contribuições, bem como pontos em que apresenta fraquezas, e enfatiza aspectos muitas vezes ignorados por outras delas. Além disso, muitas dessas escolas possuem alguns traços comuns, o que possibilita uma separação primária, de acordo com Mintzberg; Ahlstrand e Lampel (2010, p.21), entre aquelas que possuem natureza prescritiva, outras que são mais descritivas e uma que mescla esses extremos (conforme Figura 2, na página anterior).

Dessa forma, mostra-se importante conhecer, ao menos, um pouco de cada uma dessas maneiras de pensar a formulação de estratégias.

2.2.1. Escola do *Design*: a formulação de estratégia como um processo de concepção

A escola do *design* apresenta a formulação estratégica como uma concepção e, segundo Mintzberg; Ahlstrand e Lampel (2010), o cerne da formulação estratégica desta escola está na combinação entre possibilidades externas à empresa e capacidades internas (a noção SWOT – avaliação dos pontos fortes [*Strengths*], pontos fracos [*Weaknesses*], Oportunidades [*Opportunities*] e Ameaças [*Treats*]).

Assim, estes autores apresentam uma descrição do modelo básico da escola (ver Figura 3). Externamente, avaliam-se “aspectos tecnológicos, econômicos, sociais e políticos do ambiente”. Internamente, buscam-se forças e fraquezas da organização. Adicionalmente, estão “valores gerenciais – as crenças e preferências daqueles que lideram formalmente a organização –” e “responsabilidades sociais – especificamente a ética da sociedade onde a organização opera”.

Premissas

De acordo com Mintzberg; Ahlstrand e Lampel (2010), dentre as principais premissas está a formulação de estratégia como um processo deliberado de pensamento consciente (“estratégias eficazes derivam de um processo de pensamento humano rigidamente controlado”) e a responsabilidade por controle e

percepção deve ser do executivo principal.

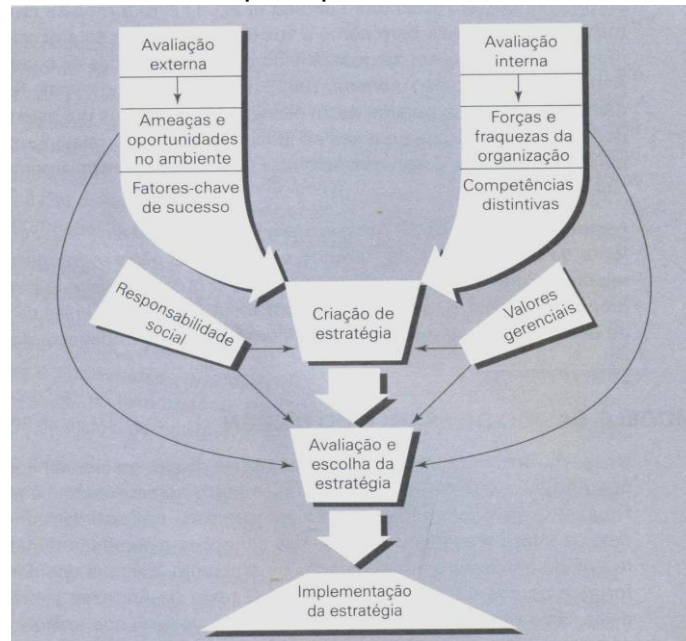


Figura 3 – Modelo básico de *design*.

Fonte: MINTZBERG; AHLSTRAND e LAMPEL (2010, p. 38).

Eles ainda explanam que o modelo de formulação deve ser mantido simples e informal, sem torná-lo complexo ou definitivo, e as estratégias devem ser únicas, “sob medida”. Estratégias únicas, explícitas e simples são implementadas após formuladas: segundo esses autores, uma estratégia não pode ser implementada antes que esteja completamente concebida e delineada.

2.2.2. Escola do Planejamento: a formulação de estratégia como um processo formal

A escola do planejamento traz uma visão bastante formal à formulação estratégica. Segundo Mintzberg; Ahlstrand e Lampel (2010), foi na década de 1970 que milhares de artigos, engrandeciam diversos atributos do chamado planejamento estratégico formal. Diversos podem ser os modelos de planejamento estratégico para análise. Afinal, seguindo o que afirmaram estes últimos autores:

Todo livro-texto sobre o assunto, bem como toda “boutique de estratégia” de consultoria que se preze, possui um. Porém, a maior parte se reduz às mesmas ideias básicas: tome um modelo SWOT, divida-o em etapas claramente delineadas, articule cada uma destas com muitas listas de verificação e técnicas e dê atenção especial à fixação de objetivos no início e à aceleração de orçamentos e planos operacionais no final.

Conforme o que afirmaram Mintzberg; Ahlstrand e Lampel (2010), o alvo nesta escola é composto pela explicação, divisão e quantificação das metas

organizacionais, “geralmente colocadas em forma numérica como objetivos”.

O estágio posterior à fixação dos objetivos consiste nas avaliações externas e internas organizacionais e, posteriormente, “todas as estratégias precisam ser divididas em subestratégias para o sucesso da implementação” (STEINER, 1979) e, ser elaborado o cronograma a ser seguido.

Premissas

As premissas desta escola são, de acordo com Mintzberg; Ahlstrand e Lampel (op.cit.), praticamente as mesmas da anterior, “com exceção de uma e meia”. Primeiramente, a execução era extremamente formalizada, com “etapas distintas, cada uma delineada por *checklists* e apoiada por técnicas”: “o modelo simples [...] tornou-se [...] uma elaborada sequência de etapas”.

Em relação à meia premissa, ainda segundo eles, está o fato de que o executivo principal passa a ter papel predominante no que concerne à aprovação dos planos estratégicos (não mais à concepção unicamente). “Isso porque junto com o planejamento vinham os planejadores, os principais participantes do processo”. Isto é: “na prática, a responsabilidade pela execução está com os planejadores”.

Então, “as estratégias surgem prontas [...], devendo ser explicitadas para que possam ser implementadas por meio da atenção detalhada a objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais” (Idem., 2010, p. 67).

2.2.3. Escola do Posicionamento: a formulação de estratégia como um processo analítico

A terceira e última das escolas prescritivas é a escola do posicionamento, que aceitou diversas premissas das duas escolas anteriores, mas acrescentou conteúdo de duas maneiras, de acordo com Mintzberg; Ahlstrand e Lampel (2010): “ênfaticamente a importância das próprias estratégias, e não apenas do processo pelo qual elas foram formuladas” e incorporou substância através da focalização no conteúdo das estratégias, abrindo “o lado prescritivo da área a investigações substanciais”.

Premissas

Segundo Mintzberg; Ahlstrand e Lampel (op. Cit.), enquanto as escolas anteriores “não impunham limites sobre as estratégias que eram possíveis”, a atual afirmou que somente estratégias “que podem ser defendidas contra concorrentes

atuais e futuros” são desejáveis. Com essa forma de pensar, fixou-se um grupo de estratégias ou categorias delas, denominadas estratégias genéricas, e passou-se a utilizar a análise para identificar as possibilidades.

“A formulação estratégia continuou a ser vista como um processo controlado e consciente”, segundo os autores acima citados, mas com ênfase nos cálculos analíticos em busca de posições genéricas, que eram tidas como altamente influenciadas pela estrutura do setor (outro acréscimo): “a estrutura do setor dirigia a posição estratégica, que, por sua vez, dirigia a estrutura organizacional”.

Ainda de acordo com Mintzberg; Ahlstrand e Lampel (2010), pode-se afirmar que o executivo principal continuava como o estrategista, mas com uma crescente importância do planejador, que se tornou um analista (comumente um empresa de consultoria), *recomendador* de ótimas estratégia genéricas – não concebia; apenas selecionava.

2.2.4. Escola Empreendedora: a formulação de estratégia como um processo visionário

Com a escola empreendedora finda-se a parte prescritiva das escolas e inicia-se a parte descritiva, preocupada em “entender o processo de formulação de estratégia à medida que este se desdobra” (MINTZBERG; AHLSTRAND e LAMPEL, 2010). Entretanto, esta escola não está diametralmente contrária a esse primeiro grupo, pois se atentando à escola do *design* pode-se perceber uma semelhança: a importância dada ao papel do executivo principal na concepção estratégica.

Todavia, segundo esses mesmos autores, a escola do *design* não exaltou a liderança dessa mente principal e a intuição, evitando “os elementos mais intangíveis, personalizados e idiossincráticos da liderança”, enquanto a escola empreendedora contempla e enfatiza “o mais inato dos estados e processos – intuição, julgamento, sabedoria, experiência, critério”.

Premissas

A seguir as premissas, agrupadas:

A estratégia existe na mente do líder como perspectiva, especialmente um senso de direção de longo prazo, uma visão do futuro da organização.

O processo de formulação da estratégia é, na melhor das hipóteses,

semi-consciente, enraizado na experiência e na intuição do líder [...].

O líder promove a visão de forma decidida, até mesmo obsessiva, mantendo controle pessoal da implementação para ser capaz de reformular aspectos específicos, caso necessário.

[...] a visão estratégica é maleável, e a estratégia empreendedora tende a ser deliberada e emergente – deliberada na visão global e emergente na maneira pela qual os detalhes da visão se desdobram [...] (Idem., 2010).

2.2.5. Escola Cognitiva: a formulação de estratégia como um processo mental

A escola cognitiva tenta dar à formulação estratégica um caráter totalmente mental e intangível: busca-se, segundo Mintzberg; Ahlstrand e Lampel (op. Cit.), entendê-la dentro da “esfera da cognição humana, utilizando, em especial, o campo da psicologia cognitiva”. Essa escola tenta desvendar o que ocorre nas mentes dos executivos e possui perguntas mais diretas, apesar de se continuar longe “de compreender os atos complexos e criativos que dão origem às estratégias”.

Segundo estes autores, existem duas alas nesta escola: enquanto uma delas vê “o processamento e a estruturação do conhecimento como um esforço para produzir algum tipo de *visão objetiva* do mundo” (como se os olhos da mente fossem câmeras captando imagens consideradas “um tanto distorcidas”), a outra vê “tudo isso como *subjetivo*: a estratégia é uma espécie de *interpretação* do mundo” (como se os olhos da mente se voltassem para dentro, captando a forma como se interpreta o que é visto lá fora). Então, a primeira ala “procura entender a cognição como uma espécie de *recriação* do mundo” e a segunda “acredita que a cognição *cria* o mundo”.

Assim, sem se aprofundar, passa-se a haver preocupação com fatores, como: vieses de julgamento; poder do pensamento otimista; crenças; ilusões; resistências psicológicas; estilos cognitivos; processamento de informações; estruturas mentais; intuição; criatividade; interpretação; mundos mentais; esforço consciente; entre outros.

Premissas

As premissas desta escola são as seguintes:

A formulação de estratégia é um processo cognitivo que ocorre na mente do estrategista.

As estratégias emergem como perspectivas – na forma de conceitos, mapas, esquemas e estruturas – que moldam a maneira como as pessoas lidam com informações vindas do ambiente.

Essas informações (de acordo com a ala “objetiva” desta escola) fluem por todos os tipos de filtros deturpadores antes de serem decodificados pelos mapas cognitivos, ou (de acordo com a ala “subjetiva”) são meramente interpretações de um mundo que existe somente em termos de como é percebido [...].

Como conceitos, as estratégias são difíceis de realizar em primeiro lugar. Quando são realizadas, ficam consideravelmente abaixo do ponto ótimo e, subsequentemente, são difíceis de mudar quando não são mais viáveis (MINTZBERG; AHLSTRAND e LAMPEL, 2010, p.170-171).

2.2.6. Escola do Aprendizado: a formulação de estratégia como um processo emergente

A escola do aprendizado prega que os estrategistas aprendem (ou ao menos, deveriam) ao longo do tempo. Mintzberg; Ahlstrand e Lampel (2010) afirmam que “esta é uma ideia bastante simples. Colocá-la em prática é outra história – enorme, na verdade”.

Nesta escola, “as estratégias emergem quando as pessoas [...] aprendem a respeito de uma situação tanto quanto a capacidade da sua organização de lidar com ela” (Idem., 2010). Segundo estes, busca-se, saber como as estratégias se formam (não como elas são formuladas), podendo qualquer pessoa da organização contribuir para o processo de estratégia. Neste contexto, admite-se que “todo fracasso de implementação também é, por definição, um fracasso de formulação” (ainda que o verdadeiro problema possa ser a separação entre estas).

Assim ganham importância as estratégias emergentes (em detrimento das deliberadas), pois, segundo os autores supracitados, elas focalizam o aprendizado, dado que reconhecem “a capacidade da organização de experimentar”.

Premissas

Pode-se inferir, conforme Mintzberg; Ahlstrand e Lampel (2010, p. 202), algumas premissas desta escola, como o fato de que a natureza ambiental imprevisível e complexa não possibilita o controle deliberado, de modo que concepção e implementação se tornem indistinguíveis e o sistema coletivo aprenda (não apenas o líder). Aliás, iniciativas estratégicas devem ser “tomadas por quem

quer que tenha capacidade e recursos para aprender” e aquelas bem-sucedidas “podem convergir para padrões que se tornam estratégias emergentes”, que, após reconhecidas, “podem ser formalmente deliberadas”. A liderança deve gerenciar o processo de aprendizado estratégico, possibilitando a emergência estratégica.

2.2.7. Escola do Poder: a formulação de estratégia como um processo de negociação

Em conformidade com Mintzberg; Ahlstrand e Lampel (2010), esta escola inicia “e caracteriza a formulação de estratégia como um processo de influência, enfatizando o uso de poder e política para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses”. Poder descreve “o exercício de influência além da esfera puramente econômica”, o que o aproxima da política. Assim, dado que as relações de poder cercam e inspiram organizações, esta escola é dividida em poderes micro (jogos políticos *dentro* da organização) e macro (jogos políticos *pela* organização).

A ala de poder micro enfatiza as interações políticas internas à organização, pois “as metas concorrentes de indivíduos e coalizões garantem que qualquer estratégia pretendida será perturbada e distorcida a cada passo do caminho. As pessoas jogam todos os tipos de “jogos políticos” (Idem. 2010, p.226).

A ala de poder macro, em concordância com Mintzberg; Ahlstrand e Lampel (op. Cit.), “reflete a interdependência entre uma organização e seu ambiente”. Afinal, a estratégia, nesta perspectiva, seria baseada no gerenciamento das demandas dos *stakeholders* do uso seletivo deles em benefício da organização.

Premissas

As premissas da escola do poder são, portanto, apresentadas:

A formulação de estratégia é moldada por poder e política, seja como um processo dentro da organização ou como o comportamento da própria organização em seu ambiente externo.

As estratégias que podem resultar desse processo tendem a ser emergentes e assumem mais a forma de posições e meios de iludir do que perspectivas.

O poder micro vê a formulação de estratégia como a interação, por meio de persuasão, barganha e, às vezes, confronto direto, na forma de jogos políticos, entre interesses estreitos e coalizões inconstantes, em que nenhum predomina por um período significativo.

O poder macro vê a organização como promovendo seu próprio bem-estar por controle ou cooperação com outras organizações, pelo uso de manobras estratégicas, bem como de estratégias coletivas em vários tipos de redes e alianças (MINTZBERG; AHLSTRAND e LAMPEL, 2010, p. 249-250).

2.2.8. Escola Cultural: a formulação de estratégia como um processo coletivo

Pode- dizer que a escola cultural é o oposto da escola anterior (do poder). Acordando com Mintzberg; Ahlstrand e Lampel (2010), esta “focaliza principalmente o interesse próprio”, enquanto a presente, “o interesse comum”. Sendo assim, aqui se tem a “formulação de estratégia como um processo enraizado na força social da cultura”.

Segundo estes autores, diz-se que “a cultura é essencialmente composta de interpretações de um mundo e das atividades e artefatos que as refletem. Além da cognição, essas interpretações são compartilhadas coletivamente, em um processo social”. Dessa maneira, eles associam “cultura organizacional com cognição coletiva”, passando a ser a “mente da organização”.

Premissas

Segundo Mintzberg; Ahlstrand e Lampel (2010, p 256), “a formulação de estratégia é um processo de interação social baseado nas crenças e nas interpretações comuns aos membros”. Dessa forma, eles “podem descrever apenas parcialmente as crenças que sustentam sua cultura, ao passo que as origens e explicações podem permanecer obscuras”. Como consequência, a estratégia assume a forma de uma perspectiva enraizada em intenções coletivas, “mais bem descrita como deliberada” (mesmo que não seja consciente).

2.2.9. Escola Ambiental: a formulação de estratégia como um processo reativo

Na escola ambiental, conforme Mintzberg; Ahlstrand e Lampel (2010), o grande fator se torna o ambiente e a organização tende à passividade, reagindo ao que o ambiente estabelece. Esta escola “tem suas origens na teoria da contingência”, que objetivava “contrapor as afirmações confiantes da administração clássica de que há ‘uma maneira melhor’ de dirigir uma organização”.

Então surge, segundo estes autores, o expressivo grupo, dos ecologistas da população, contrário à adaptabilidade dos contingentes e defende que são as

escolhas do início da vida organizacional que estabelecem seu futuro, com o ambiente estabelecendo “critérios de adequação”: “as organizações que satisfazem esses critérios sobrevivem, e aquelas que não conseguem são eliminadas”.

Já os teóricos institucionais, seguindo Mintzberg; Ahlstrand e Lampel (op. Cit.), têm uma conclusão semelhante, com uma estrutura diferente. “Eles argumentaram que as pressões políticas e ideológicas exercidas pelo ambiente reduzem drasticamente a opção estratégica. Assim, o ambiente torna-se uma ‘gaiola de ferro’” (expressão de Max Weber), moldando “o que os gerentes enfrentam”.

Premissas

Pode-se dizer que as premissas da escola ambiental são as seguintes:

O ambiente, apresentando-se à organização como um conjunto de forças gerais, é o agente central no processo de geração de estratégia.

Durante seu período formativo, a organização molda-se em resposta ao ambiente, mas depois se torna cada vez mais incapaz de reagir a ele.

A sobrevivência da organização no longo prazo depende das escolhas iniciais feitas durante o período de formulação.

No decorrer do tempo, a liderança torna-se cada vez menos capaz de influenciar o desempenho e a capacidade de sobrevivência da organização.

As organizações que sobrevivem às pressões pela sobrevivência acabam aglomerando-se em nichos ecológicos distintos, onde tendem a compartilhar tecnologias, produtos e estilos administrativos semelhantes (Idem., 2010).

2.2.10. Escola da Configuração: a formulação de estratégia como um processo de transformação

A escola de configuração, segundo Mintzberg; Ahlstrand e Lampel (2010), “oferece a possibilidade de reconciliação”, integrando “as mensagens das outras escolas”. Segundo eles, aqui há dois lados principais: “um descreve estados – da organização e do contexto que a cerca – como *configurações*”, enquanto “o outro descreve o processo de geração de estratégia – como *transformação*”:

[...] Se uma organização adota estados de ser, então a geração de estratégia torna-se um processo de saltar de um estado para outro. [...] A transformação é uma consequência inevitável da configuração. Há um tempo para coerência e um tempo para mudar. (Idem., 2010, p. 290).

Premissas

Conforme Mintzberg; Ahlstrand e Lampel (2010), as premissas desta escola “abrangem aquelas das outras [...], mas cada uma em um contexto bem definido”.

Na maior parte das vezes, uma organização pode ser descrita em termos de algum tipo de configuração estável de suas características [...].

Esses períodos de estabilidade são ocasionalmente interrompidos por algum processo de transformação – um salto quântico para outra configuração.

Esses estados sucessivos de configuração e períodos de transformação podem se ordenar ao longo do tempo em sequências padronizadas, por exemplo, descrevendo ciclos de vida de organizações.

Portanto, a chave para a administração estratégica é sustentar a estabilidade ou, no mínimo, mudanças estratégicas adaptáveis marginalmente, na maior parte do tempo, mas reconhecer periodicamente a necessidade de transformação e ser capaz de gerenciar esse processo de ruptura sem destruir a organização.

[...] As próprias escolas de pensamento sobre formulação de estratégia representam configurações particulares (Idem. Op. Cit.).

2.3. O todo da estratégia

Conhecidas as dez escolas, diferentes formas de pensar sobre o mesmo fim, Mintzberg; Ahlstrand e Lampel (op. Cit.) revelam que apenas individualmente que se pode ter o todo estratégico.

2.3.1. Evolução das escolas

Para facilitar o entendimento do caminho que o campo da administração estratégica vem percorrendo, desde os anos 60, apresenta-se a Figura 4, na página da sequência, que traz o comportamento de cada uma das escolas no decorrer dos anos.

2.3.2. Mapa das escolas

Os autores supracitados propuseram um dimensionamento das diversas abordagens verificadas em: “até que ponto o ambiente externo parece controlável (variando de compreensível a confuso), e até que ponto o processo de estratégia interno proposto é aberto (variando de racional a natural)”, encaixando as escolas adequadamente unindo com linhas aquelas visões híbridas – conferir Figura 5, na página a seguir.

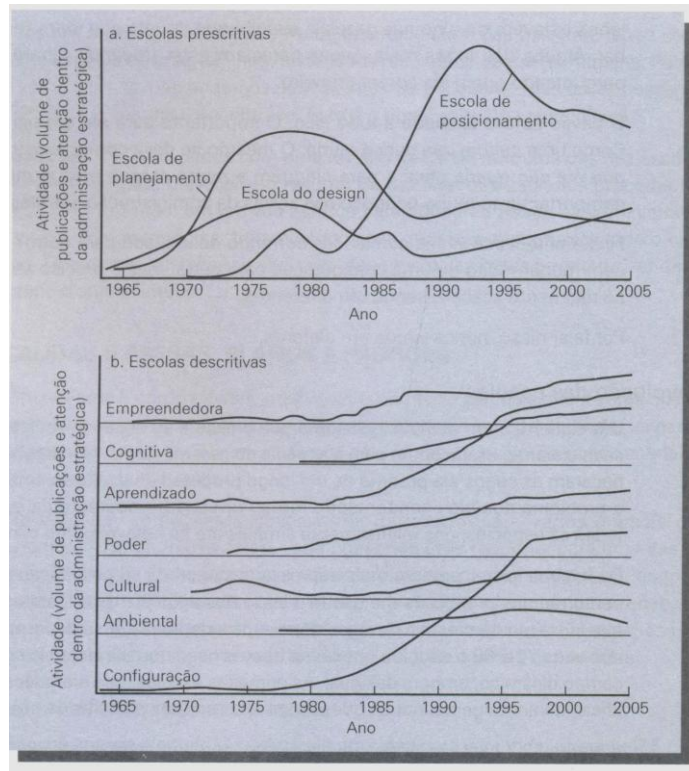


Figura 4 – Evolução das dez escolas.
 Fonte: MINTZBERG; AHLSTRAND e LAMPEL (2010, p. 330).

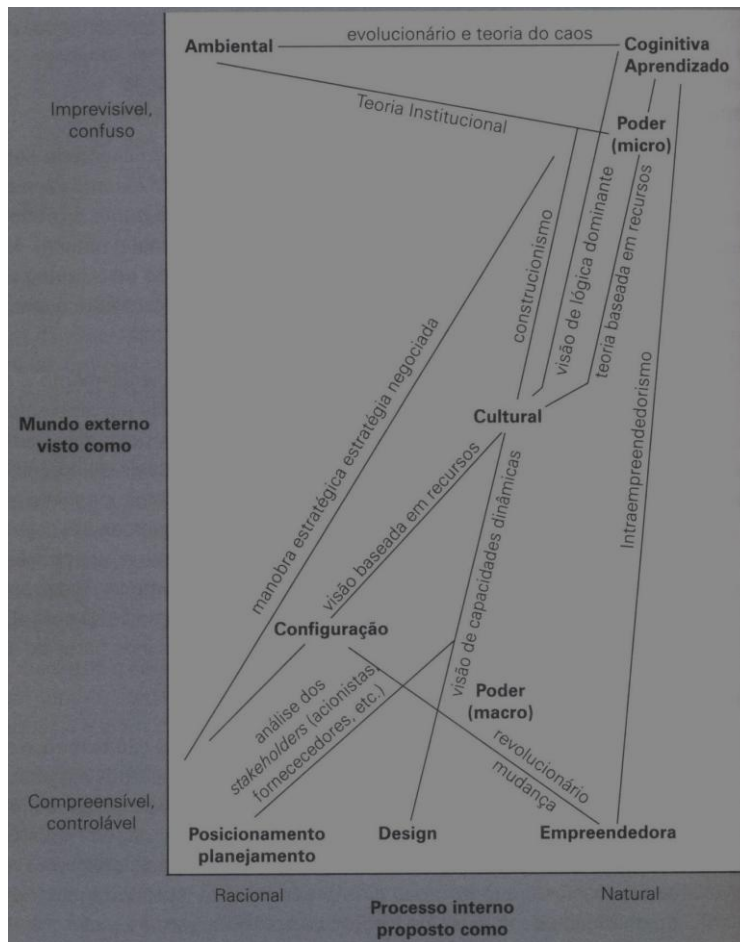


Figura 5 - Mapeamento das escolas.
 Fonte: MINTZBERG; AHLSTRAND e LAMPEL (2010, p. 346).

2.3.3. Questões relevantes

Algumas questões são ressaltadas por Mintzberg; Ahlstrand e Lampel (2010) por cruzarem todas as escolas, o que “é fundamental para nossa compreensão do processo de estratégia”. Dentre elas, pode-se iniciar com a questão da complexidade do conteúdo estratégico, dado que não está clara e resolvida na administração estratégica. Portanto, “até que ponto [...] estratégias devem ser elaboradas, cheias de nuances, compreensíveis, gerais, e quando e onde?”.

Outra é a questão da integração estratégica, visto que as escolas se divergem neste ponto e propõem vários mecanismos (“planos para integrar formalmente, cognição ou visão para integrar mentalmente, cultura para integrar normativamente, comunicação para integrar coletivamente” etc.). Porém, “quanta integração é desejável, de que espécie, quando e onde?”.

A questão genérica também chama a atenção, pois não se sabe até que ponto uma estratégia de sucesso deve ser única ou nova, adaptada, criada: deve ser genérica como na escola de posicionamento, personalizadas do design ou adaptadas do aprendizado?

Mantendo-se segundo os autores acima referenciados, chega-se à questão do controle: “nenhuma estratégia do mundo real pode ser puramente deliberada ou emergente, uma vez que uma impede o aprendizado enquanto a outra impede o controle”. Então, “que grau de cada uma é adequado, onde e quando?”.

A questão coletiva também foi uma incógnita apresentada por Mintzberg; Ahlstrand e Lampel (op. Cit.): “a formulação de estratégia é fundamentalmente um processo pessoal, técnico, fisiológico, coletivo ou mesmo um não processo? Talvez seja tudo isso. Neste caso, quanto de cada, quando e onde?”.

A questão da mudança também traz questionamentos: como reconciliar forças conflitantes e o ritmo ideal? Permitir mudanças incrementais ou não? “Quanto as organizações aprendem, com que facilidade e como, quando e onde?”.

O último questionamento mencionado por estes autores é ao pensar estrategicamente: “afinal, o que é pensamento estratégico? E quais das suas formas – quais estilos estratégicos – são mais eficazes? Qual é a melhor associação entre pensamento e ação na formulação de estratégia [...]?”.

2.4. Uma visão através do todo da estratégia

Após essas abordagens em relação à estratégia, o que possibilita, ao menos, visualizar de uma forma mais panorâmica a sua abrangência, bem como a sua complexidade, torna-se oportuno adentrar ao que pode ser tido como o alicerce para a gestão (ou administração) estratégica. Esses *insights* estratégicos e essa breve jornada às dez diferentes formas de assimilar (escolas) o que é a estratégia são fundamentais para a presente etapa, que reúne e torna ainda mais imprescindíveis os assuntos anteriormente tratados.

Até aqui, pode-se afirmar que foram lançados apenas os pontos iniciais, as bases, que constituem, podendo-se assim dizer, as *essências* do processo de gestão de estratégias. Advindos das mais variadas áreas do saber e disciplinas (como economia, psicologia, biologia, sociologia etc.), esses pontos apresentam uma incrível sinergia, cada qual contribuindo da sua maneira, fazendo com que uma efetiva gestão estratégica *necessite* levar em consideração todos eles.

Diante de tal ponto, é fundamental que os líderes e gestores, da atualidade e do futuro, não somente conheçam essa sinergia existente, mas também a considerem e tenham em mente a sua relevância para a vitalidade organizacional.

Essas pessoas [líderes e gestores, principalmente] [...] têm que lidar com a fera completa da formação de estratégia, não apenas para mantê-la viva, mas para ajudar a sustentar alguma energia da vida real. É verdade, elas podem usar isso de várias formas – assim como um elefante pode ser um animal de carga ou um símbolo de cerimônia – mas apenas se for mantido intacto como um ser vivente. As maiores falhas na gestão estratégica ocorrem quando os dirigentes levam um ponto de vista muito a sério. Esse campo teve sua obsessão com planejamento, depois posições genéricas baseadas em cálculos cuidadosos e, agora, aprendizado (MINTZBERG *et al*, 2006, grifos do autor).

Independentemente de qual forma de pensar esteja sobrepunando atualmente, líderes, gestores e estrategistas precisam dar importância a todas elas e atentar-se a suas intersecções. Uma forma de ao menos fortalecer essa visão mista é explorar as abordagens expostas na Tabela 1, na sequência, que sincroniza as dez escolas de uma forma interessante, mostrando que as escolas podem ser um tanto quanto incompletas se pensadas isoladamente.

Enfoque	Escolas
Capacidades dinâmicas	<i>Design</i> , Aprendizado
Teoria baseada em recurso	Cultural, Aprendizado
Técnicas suaves (ex.: análise de cenário e análise de <i>stakeholder</i>)	Planejamento, Aprendizado ou Poder
Construcionismo	Cognitiva, Cultural
Teoria do caos e evolucionária	Aprendizado, Ambiental
Teoria institucional ou cognitiva	Ambiental, Poder
Intrapreendimento (empreendimento)	Ambiental, Empreendedora
Mudança revolucionária	Configuração, Empreendedora
Estratégia negociada	Poder, Posicionamento
Manobra estratégica	Posicionamento, Poder

Tabela 1 – Combinação das escolas de formação estratégica.
Fonte: MINTZBERG *et al*, 2006, p. 43.

Por exemplo, um momento de forte empreendimento, ou intraempreendimento, mescla aspectos da escola ambiental com a escola empreendedora, através de um líder que guiará a organização nessa etapa. Aliás, a figura de um grande líder também é fundamental, atrelada aos conceitos transformistas da escola da configuração, para uma empresa que passa por um período de mudança revolucionária.

Tendo como enfoque a teoria institucional, que defende que as organizações são restritas por pressões externas e seus ambientes são interconectados, as escolas ambiental e de poder atuam em conjunto. Enquanto isso,

[...] Uma pesquisa sobre análise de *stakeholders* associa as escolas de planejamento e posicionamento, enquanto que o trabalho de Porter e outros sobre o que pode ser chamado de manobra estratégica (vantagem do primeiro a mover-se, uso de ataques simulados, etc.) conectam a escola de posicionamento à de poder. E a teoria do caos, como aplicada na gestão estratégica, pode ser vista como um híbrido das escolas de aprendizado e ambiental. Talvez o enfoque mais conhecido seja o de “capacidades dinâmicas”, de Prahalad e Hamel. Vemos suas noções de competência básica, objetivo estratégico e extensão [...] como um híbrido das escolas de aprendizado e *design*: liderança forte para encorajar o aprendizado estratégico contínuo (MINTZBERG *et al*, 2006, p.43).

A escola do aprendizado, por sua vez, também é relevante para organizações baseadas em seus recursos, sendo necessário considerar diversas questões relacionadas à estratégia como cultura, ou seja, considerando a importância da coletividade. Não obstante, a visão da estratégia como cultura se alia à cognitiva e

formam um relação essencial para o enfoque baseado no construtivismo, o construcionismo.

Ainda que sejam bem-vindas, essas abordagens ainda não são o bastante para a compreensão do que é gestão estratégica. Até mesmo porque na vida real pode ser difícil definir essas separações (às vezes podem ser muito rápidas) e/ou entender tão claramente quais escolas vigoram em dado momento. Acredita-se que elas são válidas para entender de uma forma melhor a interconexão existente, mas ainda pode-se ter uma visão mais abrangente e panorâmica, aliando *todas* as escolas.

Pode-se dizer que essa visão é a mais completa *base* para uma gestão estratégica efetiva e consta tanto em Mintzberg et al (2006) quanto em Mintzberg; Ahlstrand e Lampel (2010). Essa visão busca integrar todas as complexidades de cada escola e resgatar o que o tempo pode ter fragmentado – a sinergia existente nesse difícil processo (vide Figura 6, abaixo).

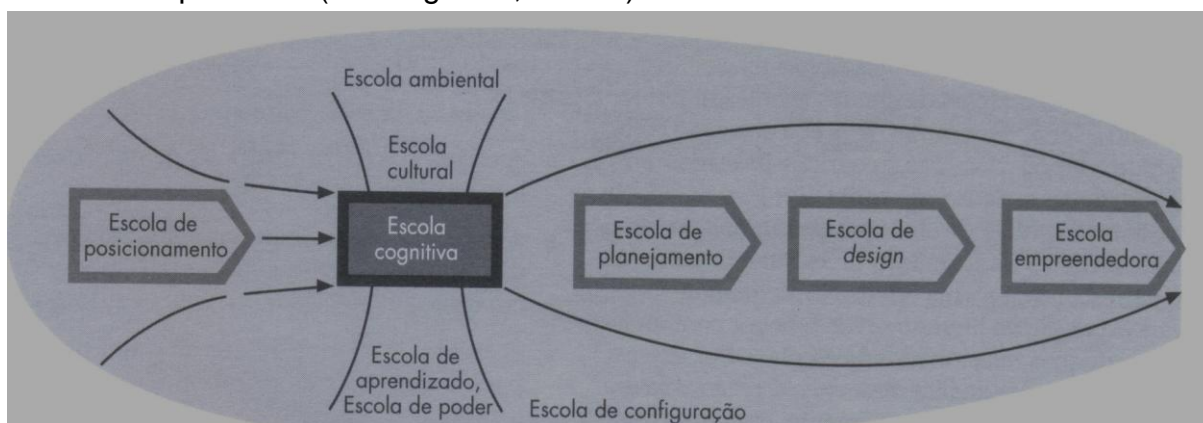


Figura 6 – Alicerce para a gestão estratégica.
Fonte: MINTZBERG, op. Cit., p. 44.

De tal forma, pode-se assim explicar a Figura 6:

- A escola cognitiva reside na mente do estrategista localizada no *centro*.
- A escola de posicionamento olha *para trás*, para dados estabelecidos que são analisados e colocados em uma caixa-preta de criação de estratégia.
- A escola de planejamento olha um pouco *à frente* para programar as estratégias criadas de outras formas.
- A escola de *design* olha muito *à frente* para uma perspectiva estratégica.
- A escola empreendedora vê *além* de uma visão única de futuro.
- As escolas de aprendizado e poder olham *por baixo*, emaranhadas em detalhes. O aprendizado olha nas raízes do gramado, enquanto

o poder olha sob as rochas – lugares que a organização pode não querer expor.

- A escola cultural olha *para baixo*, oculta em nuvens de crenças.
- Acima da escola cultural, a escola ambiental olha *sobre*, por assim dizer.
- A escola de configuração olha *para* o processo ou, podemos dizer, *em volta* dele, em contraste com a escola cognitiva, que tenta olhar *para dentro* do processo (Idem. 2006).

Assim, claramente, o processo pode pender para os atributos de uma escola ou de outra: em direção à escola empreendedora durante a fase inicial ou quando houver necessidade de um reposicionamento drástico; em direção à escola de aprendizado sob condições dinâmicas, quando a previsão é quase impossível, e assim por diante. Algumas vezes o processo tem que ser mais individualmente cognitivo do que socialmente interativo (em pequenas empresas, por exemplo). Algumas estratégias parecem ser mais racionalmente deliberadas (especialmente em setores maduros de produção em massa e no governo), enquanto que outras tendem a ser mais adaptavelmente emergentes (como em setores dinâmicos de alta tecnologia). O ambiente às vezes pode ser muito exigente (durante revoltas sociais), enquanto que em outros momentos (ou até ao mesmo tempo) os líderes empresariais conseguem mover-se por meio dele com facilidade. Há, afinal de contas, estágios e períodos identificáveis na criação da estratégia, não em um único sentido absoluto, mas como tendências reconhecíveis (MINTZBERG *et al*, op. Cit., p. 43-44).

O mais importante é que as pessoas responsáveis estrategicamente pelas organizações não negligenciem a relevância dessa abordagem eclética e não forcem nenhuma forma exagerada de afeição a qualquer escola que seja, atingindo extremos ilógicos de estratégia, conforme apresentados na Tabela 2, a seguir.

Escola	Extremo ilógico
Design	Fixação
Planejamento	Ritual
Posicionamento	Fortificação
Empreendedora	Idolatria
Cognitiva	Fantasia
Aprendizado	Impulso
Poder	Intriga
Cultural	Excentricidade
Ambiental	Conformidade
Configuração	Degeneração

Tabela 2 – Visões críticas e exageradas de pensamento estratégico.
Fonte: MINTZBERG *et al*, 2006.

Considerando as visões conectivas apresentadas e a ressalva em relação aos extremos ilógicos, pode-se dizer que a essência de uma gestão estratégica efetiva está exposta. “Podemos concluir que nossas dez escolas olham para o mesmo processo, cada uma à sua maneira. Em conjunto, esperamos, elas podem auxiliar os executivos a ver *através* de tudo isso” (MINTZBERG; AHLSTRAND e LAMPEL, 2010).

2.5. Estratégias emergentes

Para uma efetiva gestão estratégica, é fato que se precisa dedicar atenção, ou ao menos considerar, às estratégias emergentes e, dentro da macrovisão há pouco tratada, perceber que em diversas delas as estratégias emergentes são de suma importância.

Diante disso, faz-se oportuno concentrar uma parte do presente trabalho para abordá-las mais especificamente, até mesmo pela força e representatividade que o termo “estratégia emergente” vem ganhando nos últimos anos no mundo de negócios e em sua literatura.

Dessa maneira, subentende-se que a palavra emergente, proveniente do ver emergir, expressa o sentido de surgimento, de algo que apareceu, veio à tona, ou subiu, sobressaiu-se. Baseando-se nisso, já existe uma diferença diametral da ideia de deliberação, trazendo flexibilidade, reatividade e autonomia de ação. Isso concorda com o que Mintzberg (1987) apud Borges Jr. e Luce (2000): “uma estratégia emergente seria aquela que emerge da organização em resposta a uma oportunidade do ambiente”.

Aliás, segundo Mariotto (2003), esse termo “estratégia emergente” foi introduzido pelo próprio Mintzberg (1978), anos mais cedo, e “é, essencialmente, uma ‘estratégia não planejada’, no sentido de uma linha de ação que só é percebida como estratégica pela organização à medida que ela vai ser desenrolando ou até mesmo depois que já aconteceu”.

Pensando na origem da palavra estratégia, apresentada no início deste capítulo, poderia se pensar até mesmo que estratégia sem plano, sem prescrição seria uma grande contradição. Dessa forma, Mintzberg redefiniu o significado do termo estratégia, a fim de que a definição de estratégia emergente fizesse sentido. Sendo assim, Mintzberg (1978), apud Mariotto (2003), “redefiniu estratégia como sendo uma linha de ações coerente que conduz a resultados importantes e

desejáveis pela organização, *tenha ela sido planejada com antecedência ou não*". E acrescenta que "tal linha de ação pode ser percebida por um observador externo como sendo resultado de um plano, mesmo nas ocasiões em que isso não ocorreu".

De fato, essa redefinição parece mais sensata em relação à maneira como as estratégias realmente se formam dentro das organizações e, é claro, como emergem. Mariotto (2003) relata que Mintzberg percebeu que linhas de ação coerentes e importantes (que podem parecer estratégicas para o exterior) se formavam de diversas formas, inclusive sem planos. Esse é o ponto que o levou à "necessidade de pensar estratégia não em termos de intenções [...], mas sim em termos daquilo que a organização efetivamente faz, a partir das ações críticas específicas que são realmente postas em prática".

Assim, a última definição, sucinta, de estratégia como sendo "um padrão em uma sucessão de ações" (MINTZBERG e WATERS, 1985 apud MARIOTTO, 2003) consegue traduzir exatamente o cerne do que é a estratégia e, através dessa ampliação conceitual, estratégia emergente, conforme Mintzberg (1978) apud Mariotto (op. Cit.), foi definida como "um padrão de ação seguido na ausência de um plano ou em desacordo com um plano existente", enquanto estratégia deliberada "como um padrão de ação seguido de acordo com um plano".

De acordo com tudo isso, pode-se então, conforme Borges Jr. e Luce (2000), afirmar que diante de toda a dificuldade existente para prever mudanças ambientais, "a estratégia emergente corrige a rota da organização, reconhecendo essa limitação e não ficando presa a um planejamento defasado que levaria a empresa a nadar contra a correnteza". Isso significa dizer que, a partir do momento em que se elabora um planejamento estratégico, diversos fatores surgem, abruptamente ou não, e são as estratégias emergentes que possibilitam que as organizações se reinventem.

Nesse viés, esses autores ainda acrescentam que, portanto, é dada máxima importância ao ambiente, "considerando-se a própria evolução das organizações como resultado da relação com o meio e os constantes desafios por ele impostos". Pode-se afirmar que as estratégias emergentes "representam o filtro entre o planejamento formal e os caminhos a serem trilhados no curto prazo e são fundamentais para as estratégias de longo prazo da organização".

3. BALANCED SCORECARD

Diferentemente de diversos modelos de desempenho organizacional, geralmente focados em *fatores específicos* (como qualidade, eficiência e muitos outros) e de curto prazo, “negligenciando a *performance*” da empresa (LIMA, CAVALCANTI e PONTE, 2004), dado que estavam focalizados em ações específicas em detrimento das metas organizacionais mais abrangentes e sistêmicas, o *Balanced Scorecard* (BSC) traz uma abordagem equilibrada, munida de medidas financeiras e não financeiras, e possibilita uma gestão estratégica efetiva.

A substancialidade da ferramenta *Balanced Scorecard* como um mecanismo de gestão estratégica organizacional será tratada no decorrer do trabalho (até mesmo porque talvez a opinião mais difundida seja a de que o BSC seria apenas uma ferramenta para controle organizacional). A discussão realizada apresentará argumentos que estão inseridos nessa dualidade de ideias.

Diante disso, é válido ressaltar que a ferramenta está alicerçada em quatro perspectivas, que objetivam balancear as diferentes áreas importantes à vitalidade organizacional: financeira, que se atenta à saúde monetária do negócio; de clientes, que foca os relacionamentos, necessidades, desejos e satisfação destes; de processos internos, que busca a coordenação das atividades e fluxos intra-organizacionais; de aprendizado, que está relacionada ao acompanhamento, à adaptação e à evolução, de forma contínua, da estratégia corporativa.

É válido destacar que o *Balanced Scorecard* foi concebido pelos estudiosos Robert Kaplan e David Norton após muitos anos de diversas experiências em inúmeras organizações, pesquisas e estudos e ganhou força no início da década de 1990, quando esses autores publicaram o estudo “*Measuring Performance in the Organization of the Future*”. Houve diversas publicações na *Harvard Business Review* e livros lançados por esses autores, dentre os quais estão “A estratégia em ação – *Balanced Scorecard*” e “Organização orientada para a estratégia”, cujas obras serão amplamente utilizadas nessa etapa do trabalho.

3.1. BSC e era da informação

Na era da informação, a orientação da estratégia da organização deve ser diretamente o atendimento dos anseios e desejos dos clientes, de forma dinâmica, eficaz e flexível. A integração dos parâmetros de medição de desempenho

organizacional se faz necessária porque conhecer o passado não é suficiente: é necessário obter informações do poder de mercado e do valor agregado futuros da organização como um todo. Levando-se em consideração o investimento em pessoas, a aferição de resultados em curto prazo se torna impossível e passa a apresentar sucesso em longo prazo.

Em termos práticos, o gerenciamento da informação torna-se um grande aliado para a gestão estratégica dos negócios e deve ser utilizada em conjunto com a filosofia de integração dos quatro pilares do *Balanced Scorecard*.

3.2. Importância de um *Balanced Scorecard*

À priori, é válido ressaltar que BSC deve ser visto e empregado não somente como um sistema integrado (um *software*), mas sim como uma filosofia, uma linha de pensamento que norteia as estratégias de maneira contínua. Pensando por esse prisma, conforme Kaplan e Norton (1997), é preciso utilizar o BSC “como um sistema de comunicação, informação e aprendizado, não como um sistema de controle”.

Tendo em vista que a maioria das empresas, principalmente no passado, nos resquícios da era industrial, delineavam estratégias e tomavam ações exclusivamente tendo como parâmetros os indicadores financeiros e contábeis, o BSC propõe uma nova forma de gestão estratégica, que incorpora novas diretrizes: clientes, processos internos e potencial de aprendizado e crescimento, o que proporciona uma abordagem mais equilibrada e orientada para o futuro. Ele pode ser utilizado no esclarecimento e obtenção do consenso sobre a estratégia, comunicação da estratégia aos funcionários e revisão sistemática da gestão a partir do *feedback* de informações.

3.3. As perspectivas

3.3.1. Perspectiva financeira

A primeira das perspectivas a ser explanada é a relacionada ao prisma financeiro. Segundo Kaplan e Norton (1997), a elaboração de um BSC deve ser um incentivo para que as organizações e suas unidades de negócios “vinculem seus objetivos financeiros à estratégia” adotada. A perspectiva financeira possui objetivos que “servem de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do *scorecard*”, dado que a cadeia de relações de causa e efeito culminará “com a melhoria do desempenho financeiro”.

Conforme esses autores, o BSC precisa contar a “história da estratégia”, com início nos “objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os depois à sequência de ações que precisam ser tomadas em relação aos processos financeiros, dos clientes, dos processos internos” e, finalmente, dos colaboradores e sistemas, para a conquista do desempenho econômico almejado, a longo prazo. Por essa razão, em muitas organizações “temas financeiros como aumento de receita, melhoria dos custos e da produtividade, incremento da utilização dos ativos e redução dos riscos” são como uma base para integração das quatro perspectivas.

Contudo, é primordial salientar um ponto ressaltado por Kaplan e Norton (1997): “os objetivos e medidas financeiros precisam desempenhar um papel duplo: definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do *scorecard*”.

Sendo assim, é importante reconhecer o momento em que a empresa vive, ou seja, em que fase de seu ciclo de vida ela está. Como se sabe, diversas são as estratégias de negócios para diferentes organizações, “desde o crescimento agressivo da participação de mercado à consolidação, saída e liquidação” (Idem, 1997). Esses autores, para simplificar, abordam três fases (crescimento, sustentação e colheita) e abordam temas financeiros para cada uma delas (conferir Figura 7).

		Temas Estratégicos		
		Aumento e <i>Mix</i> de Receita	Redução de Custos/Aumento de Produtividade	Utilização dos Ativos
Estratégia da Unidade de Negócios	Crescimento	Aumento da taxa de vendas por segmento Percentual de receita gerado por novos produtos, serviços e clientes	Receita/Funcionário	Investimento (percentual de vendas) P&D (percentual de vendas)
	Sustentação	Fatia de clientes e contas-alvo Vendas cruzadas Percentual de receita gerado por novas aplicações Lucratividade por clientes e linhas de produtos	Custos <i>versus</i> custos dos concorrentes Taxas de redução de custos Despesas indiretas (percentual de vendas)	Índices de capital de giro (ciclo de caixa a caixa) ROCE por categoria-chave de ativo Taxas de utilização dos ativos
	Colheita	Lucratividade por clientes e linhas de produtos Percentual de clientes não-lucrativos	Custos unitários (por unidade de produção, por transação)	Retorno Rendimento (<i>throughput</i>)

Figura 7 – Relação entre fases organizacional e temas financeiros estratégicos.

Fonte: KAPLAN e NORTON, 1997, p. 55.

Assim, segundo eles, empresas em *crescimento* estão no início dos seus ciclos de vida, possuindo potencial de expansão e precisam investir recursos para desfrutar esse potencial. Dessa forma, elas podem operar com fluxos de caixa

negativos e baixas taxas de retorno sobre o capital investido, dado que “os investimentos feitos para o futuro podem consumir mais recursos financeiros do que os gerados atualmente por uma base limitada de produtos, serviços e clientes”.

Após essa fase, segundo Kaplan e Norton (1997), as organizações passam à *sustentação*, “onde ainda conseguem atrair investimentos e reinvestimentos, mas são compelidas a obter excelentes retornos sobre o capital investido”. É esperado que a participação de mercado seja mantida e até ampliada, tendo objetivos expressos através de medidas como receita operacional, margem bruta, capital investido e retorno sobre o capital empregado e valor econômico agregado.

Quando as empresas chegam à fase madura, desejam fazer uma *colheita* dos investimentos realizados anteriormente, preocupando-se apenas em manter ativos, equipamentos e capacidades. É preciso, conforme esses autores, ter como meta principal a maximização do fluxo de caixa em benefício da empresa e “os objetivos financeiros globais [...] seriam o fluxo de caixa operacional (antes da depreciação) e a diminuição da necessidade de capital de giro”.

A partir disso, Kaplan e Norton (op. Cit.) o primeiro tema financeiro apontado é o de “crescimento e *mix* de receita”, que abrange: o desenvolvimento de novos produtos e serviços e mix de produtos e serviços; novas aplicações financeiras, dado que investimentos podem ser muito onerosos e demorados; conquista de novos clientes e mercados para ampliar as fontes de receitas; novas relações de cooperação entre unidades e negócios e organizações; nova estratégia de preços, eliminando “clientes cuja receita não esteja cobrindo os custos”.

O segundo tema financeiro abordado por esses autores é a “redução de custo/melhoria de produtividade”, ao qual seriam incluídas medidas atreladas: ao aumento da produtividade da receita, com maiores valor agregado e qualificação dos recursos físicos e humanos; à redução dos custos unitários, melhorando as margens operacionais e monitorando despesas indiretas e de apoio; à melhoria do mix de canais, visando custos mais baixos; e à redução das despesas operacionais, preocupando-se com despesas gerais, “não se limitando a reduzir os custos e a oferta desses recursos, mas aumentando sua eficácia” e eficiência.

Finalmente, o terceiro tema financeiro, mantendo-se conforme Kaplan e Norton (1997), faz menção à “utilização dos ativos/estratégia de investimentos”, que se atenta à identificação dos vetores específicos que serão utilizados “para aumentar a intensidade dos ativos”. Nisso estão inclusas:

- A análise do ciclo de caixa, que é “uma das medidas de eficiência do gerenciamento do capital de giro” e “representa o tempo necessário para que a empresa converta os pagamentos efetuados aos fornecedores de insumos em recebimentos dos seus clientes” (vide Figura 8 abaixo);

- A melhoria da utilização dos ativos, que enfoca “a eficiência dos procedimentos para investimentos de capital”, melhorando a produtividade dos projetos de investimentos de capital e acelerando o processo para obter retornos financeiros mais rapidamente. “Na prática, uma redução do ciclo de caixa para os investimentos em capital físico e intelectual”.

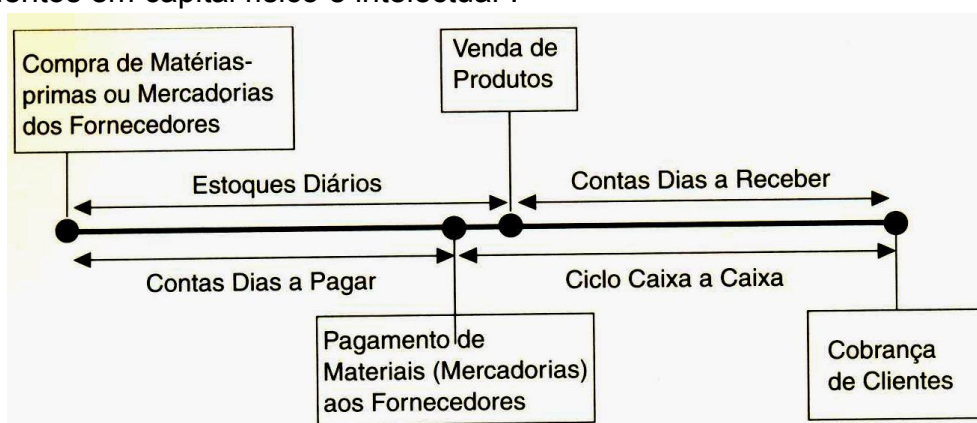


Figura 8 – Ciclo de caixa.

Fonte: KAPLAN e NORTON, op. Cit., p 62.

Não obstante, diversas organizações estão atentas com os riscos e a variabilidade de lucros (ao invés de apenas pensar em aumentar os lucros). Assim, Kaplan e Norton (1997) ressaltam que “a gestão financeira eficaz deve abordar tanto o lucro quanto o risco”, equilibrando “os retornos esperados com o gerenciamento e o controle do risco”. Por esse motivo, diversas empresas ainda acrescentam em sua perspectiva financeira um objetivo voltado para o gerenciamento de risco, que “é um objetivo acessório que deve complementar o retorno esperado definido pela estratégia da unidade de negócios”.

3.3.2. Perspectiva dos clientes

Dentro da perspectiva voltada aos clientes, conforme Kaplan e Norton (1997), “as empresas identificam os segmentos de clientes e mercado nos quais desejam competir”. O aspecto de clientes se refere à focalização na definição dos mercados-alvo e à proposta de valor a ser oferecida, objetivos a serem alcançados no nicho selecionado, bem como “as fontes que irão produzir o componente de receita dos objetivos financeiros” e medidas essenciais alinhadas às preferências e

necessidades dos clientes, o que é primordial para a ampliação dos negócios.

Diante da alta competitividade verificada nos diversos mercados, é imprescindível compreender as necessidades e desejos dos clientes e haver consciência de que criar e ofertar produtos e serviços de valor para os clientes é fundamental para o desempenho financeiro superior em longo prazo.

Portanto, os autores supracitados afirmam que o segredo para o desenvolvimento de objetivos e medidas na nessa perspectiva é a identificação das propostas de valor dirigidas a segmentos de atuação específicos, dado que “empresas que tentam ser tudo para todo o mundo normalmente acabam não sendo nada para ninguém”. Assim, há de se traduzir “a missão e a estratégia da empresa em objetivos específicos para segmentos focalizados de clientes e mercados que podem ser comunicados a toda a organização”.

Kaplan e Norton (op. Cit.) ainda defendem que as pesquisas de mercado, em profundidade, revelam os diferentes segmentos e suas preferências, acompanhados de dimensões como preço, qualidade, usabilidade, relacionamento, reputação, atributos e “a estratégia da empresa pode, então, ser definida conforme os segmentos de clientes e mercado que pretende atacar”. Afinal, “a essência da estratégia não é apenas escolher o que fazer; ela exige também que se escolha o que não fazer”.

Diante disso e com base em diversas observações em organizações esses autores estabeleceram dois grupos de medidas para a perspectiva dos clientes: o primeiro possui medidas genéricas que praticamente são de utilizações de todas as empresas que possuem um *Balanced Scorecard*; o segundo é formado por diferenciadores, ou seja, medidas específicas para cada organização, conforme sua segmentação de mercado própria.

O primeiro conjunto, de medidas genéricas, é chamado por esses autores de “grupo de medidas essenciais dos clientes” e inclui indicadores de: participação de mercado, retenção e captação de clientes, satisfação dos clientes e lucratividade através deles. Na Figura 9, na página a seguir, é apresentada uma cadeia de relações de causa e efeito entre essas medidas. Segundo Kaplan e Norton (1997), “para que haja o máximo de impacto [...], as medidas devem ser customizadas para grupos específicos de clientes” que serão a fonte de crescimento e lucratividade.

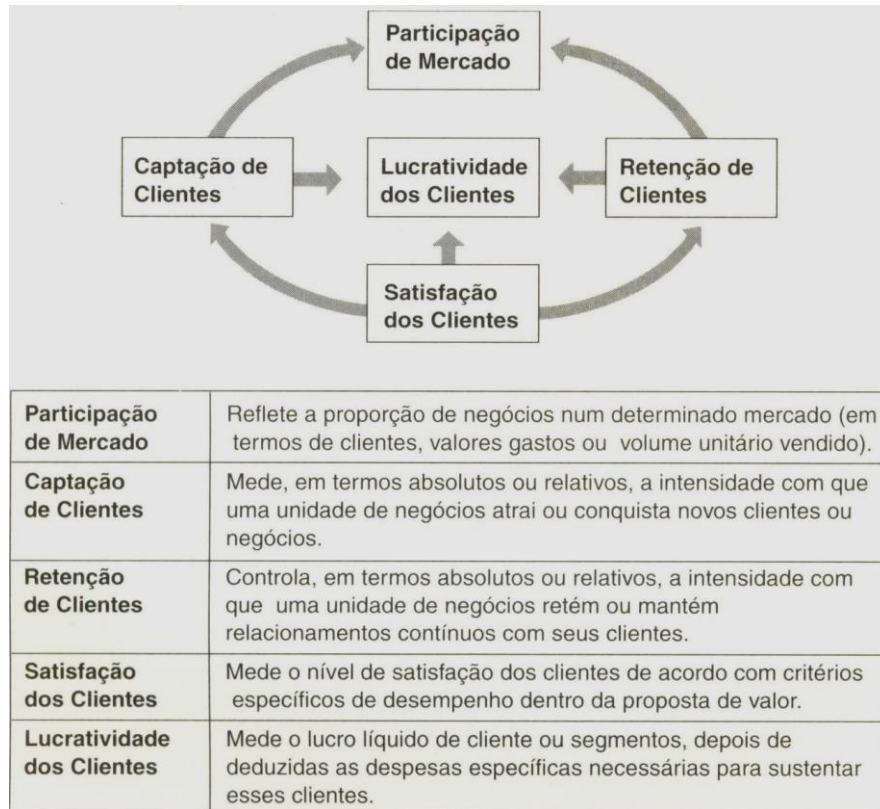


Figura 9 – Medidas essenciais da perspectiva dos clientes.

Fonte: KAPLAN e NORTON, op. Cit., p. 72.

Esses autores ainda explicam que a participação de mercado “é simples desde que o grupo de clientes ou segmento de mercado desejado seja conhecido”. Apontam ainda para o fato de que diversos órgãos e instituições provêm estimativas do tamanho total do mercado e informações correlatas. É válido destacar que as organizações podem adicionar uma segunda medida de participação de mercado (após a segmentação), que é a participação na conta total de negócios dos clientes.

Outra medida genérica é a retenção de clientes, que é, segundo Kaplan e Norton (1997), “uma forma ideal de manter ou aumentar a participação de mercado em segmentos específicos” e é mais fácil de ser medida para aquelas empresas que conseguem “identificar prontamente todos os seus clientes”. Outra medida importante é a captação de cliente, preocupada em ampliar mercados e atingir novos clientes, podendo medir, por exemplo, a velocidade com que novos clientes são capturados, o custo de captação, receita gerada por novos clientes.

Conforme esses autores, essas duas medidas anteriores “são determinadas pelo atendimento às necessidades dos clientes” e, sendo assim, “indicadores de satisfação dos clientes fornecem *feedback* sobre o desempenho da empresa”. Contudo, “a importância da satisfação do cliente não deve ser subestimada”. Níveis medianos de satisfação não bastam mais para fidelizar, reter e aumentar a

lucratividade. É importante ressaltar que “somente quando os clientes classificam suas experiências de compra como total ou extremamente satisfatórias a empresa pode contar com a repetição”.

O interessante é que o sucesso nas quatro medidas anteriores não é necessariamente diretamente proporcional à lucratividade dos clientes. Dentro disso, Kaplan e Norton (op. Cit.) argumentam que é preciso ter clientes lucrativos, e não apenas felizes e satisfeitos: “uma medida financeira, como a lucratividade de clientes, ajuda a evitar que as empresas voltadas para os clientes se tornem obcecados pelos clientes”. Afinal, “nem todas as exigências dos clientes podem ser atendidas com lucratividade”.

Dessa maneira, a organização precisa se manter informada sobre quais são os clientes lucrativos e quais são aqueles que até mesmo não trazem lucro à empresa. A Tabela 3, abaixo, trás uma forma simples de combinar considerações sobre lucratividade e segmentação de clientes.

Clientes	Lucrativo	Não lucrativo
Segmento-alvo	Retenção	Transformação
Segmento não específico	Monitoração	Eliminação

Tabela 3 – Segmentos-alvo e lucratividade dos clientes.
Fonte: Do autor, à maneira de KAPLAN e NORTON, 1997, p. 77.

Além dessas medidas genéricas, são essenciais as medidas específicas, que agregam valor para os clientes. “As propostas de valor apresentadas aos clientes são os atributos que os fornecedores oferecem, através de seus produtos e serviços, para gerar fidelidade e satisfação em segmentos-alvo”. Esses atributos podem ser divididos em três categorias e são extremamente variáveis.

A primeira se refere aos atributos dos produtos e serviços, abrangendo aspectos como funcionalidade, tempo, qualidade, preço e a necessidade de dominar o que os clientes consideram diferenciais. Outra categoria faz menção ao relacionamento com os clientes, abrangendo a entrega do produto/serviço, conforto, conveniência, sendo importante pessoal qualificado, acesso conveniente e rápida capacidade de resposta. Finalmente, a categoria de imagem e reputação, que refletem valores intangíveis que atraem clientes, incluindo publicidade, confiabilidade, idoneidade, identidade e marca, por exemplo.

3.3.4. Perspectiva dos processos internos

Enquanto isso, a perspectiva de processos internos tem por objetivo a busca da excelência naqueles processos considerados críticos dentro da organização. Segundo Kaplan e Norton (1997), “as empresas costumam desenvolver objetivos e medidas para essa perspectiva depois de formular objetivos e medidas para as perspectivas financeira e do cliente”. A justificativa disso reside no fato de que “essa sequência permite que as empresas focalizem as métricas dos processos internos nos processos que conduzirão aos objetivos dos clientes e acionistas”.

Kaplan e Norton (op. Cit.) afirmam que “a derivação de objetivos e medidas para a perspectiva dos processos internos é uma das principais diferenças entre o *Balanced Scorecard* e os sistemas tradicionais de medição e desempenho”, que “visam o controle e a melhoria dos centros de responsabilidade e departamentos existentes” e são dependentes das análises de variação dos resultados financeiros.

Paralelamente, conforme esses autores, o BSC apresenta objetivos e medidas para o prisma dos processos internos que complementam “as medidas financeiras com medidas de qualidade, produção, produtividade”, ciclo, custo e tempo, por exemplo. Assim, a dependência exclusiva nos aspectos financeiros perde força e reforça-se “a importância de medir o desempenho dos processos de negócios, como atendimento de pedidos, compras, planejamento e controle de produção, que atravessam vários departamentos organizacionais”.

Entretanto, é válido frisar, mantendo-se em concordância com os autores supracitados, que “a simples utilização de medidas financeiras e não financeiras não levará as empresas a melhorar muito seu desempenho econômico”, dado que a “imposição de medidas de desempenho aos processos existentes ou a processos reengenheirados pode estimular melhorias locais, mas dificilmente produzirá objetivos ambiciosos para clientes e acionistas”.

Além do mais, “todas as empresas tentam melhorar a qualidade, reduzir os tempos de ciclo, aumentar a produção, maximizar a produtividade e reduzir os custos de seus processos de negócios” (Idem, 1997). Portanto, a menos que uma organização seja capaz de superar seus concorrentes em todos os processos internos, “qualidade, tempo, produtividade e custo, tais melhorias aumentarão as chances de sobrevivência, mas não gerarão vantagens competitivas distintas e sustentáveis”.

Diferentemente disso, Kaplan e Norton (1997) apontam que no BSC “os objetivos e medidas para a perspectiva dos processos internos derivam de estratégias explícitas voltadas para o atendimento” das expectativas envolvidas e “essa análise sequencial, de cima para baixo, costuma revelar processos de negócios inteiramente novos dos quais a empresa deverá buscar a excelência”.

Esses autores ainda afirmam, com base em observações a diversas empresas, que o estabelecimento de objetivos e medidas para esses processos é possível através de procedimentos, hierarquizados, que traduzem a estratégia em objetivos operacionais, onde reside a forma pela qual novos caminhos, dentro desta perspectiva, podem ser encontrados e transformar o desempenho da organização.

Sendo assim, para essa perspectiva do *Balanced Scorecard*, esses autores recomendam que seja definida “uma cadeia de valor completa dos processos internos” (vide Figura 10 na sequência) cujo ponto de partida é o processo de inovação (“identificação das necessidades atuais e futuras dos clientes e desenvolvimento de novas soluções”), seguido pelos processos de operações (“entrega dos produtos e prestação dos serviços aos clientes existentes”) e encerrado com o serviço pós-venda (“oferta de serviços pós-venda que complementem o valor proporcionado aos clientes pelos produtos ou serviços de uma empresa”).

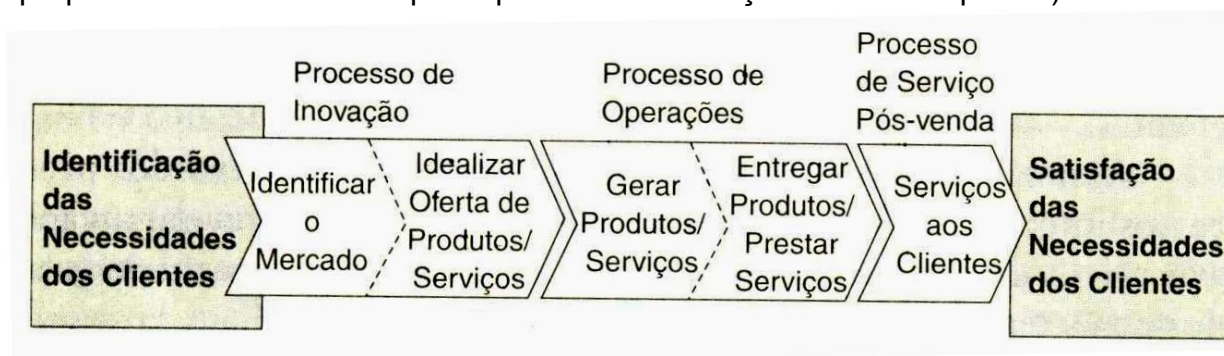


Figura 10 – Modelo genérico da cadeia de valores.
Fonte: KAPLAN e NORTON, op. Cit., p. 102.

Dentro do processo de inovação, Kaplan e Norton (1997) abordam os dois componentes apresentados – identificação do mercado e idealização de produtos e serviços – e argumentam sobre os inúmeros indicadores e medidas que podem existir para esse processo (sem deixar de mencionar a peculiaridade existente nos processos e *scorecards* que cada empresa pode explorar).

Dessa maneira, para a primeira etapa, embasada em pesquisas básicas e aplicadas, esses autores apontam a importância de indicadores como: percentual de vendas gerado por novos produtos; lançamento de novos produtos versus novos

lançamentos dos concorrentes; lançamento de novos produtos em relação com o que foi planejado; capacidades técnicas do processo de produção; tempo de desenvolvimento da próxima geração de produtos. Segundo eles, medidas como essas transmitem a relevância atribuída a um processo de inovação eficaz.

Simultaneamente, esses autores apontam que diversas medidas podem ser adotadas para o desenvolvimento de produtos e serviços, dentre as quais: volumes de produção nas fases de testes; tempos de ciclo; custos para o desenvolvimento; custos e tempos de reprojeto; percentual de produtos cujo projeto inicial foi assertivo; número de vezes em que há a necessidade de reprojeto; estimativa de custo por projeto errado; média de erros por projeto; valor das perdas de vendas devido ao lançamento tardio; atrasos em reprojeto.

Enquanto isso, conforme Kaplan e Norton (op. Cit.), o processo de operações “representa a onda curta da criação de valor nas empresas”, com início no recebimento do pedido de um cliente e fim na entrega de um produto ou conclusão do serviço.

Portanto, cabem diversas medidas como: flexibilidade e características peculiares dos produtos e serviços que agreguem valor; eficiência; eficácia; ocupação da mão de obra; estoque; custo dos pedidos; prazos de entrega incertos; processos de recebimento, pedido, entrega; tempos de diversos processos; taxas de defeitos, desperdício, retrabalho, devoluções; comunicação ineficaz; prejuízo financeiro ao cliente; solicitações não atendidas, entre outras.

O serviço pós-venda, última etapa da cadeia interna de valor, conforme os autores supracitados, inclui “garantia e conserto, correção de defeitos e devoluções, e processamento dos pagamentos” e pode utilizar muitas das medidas anteriormente apresentadas para os processos operacionais, como tempo de ciclo (da solicitação à resolução do problema), rapidez de resposta e eficiência, e acrescentar cortesias, como manutenção preventiva e reparos, condições generosas de troca e devoluções, bons serviços para faturamento e cobrança e eficácia do atendimento.

3.3.4. Perspectiva de aprendizado e crescimento

A quarta e última perspectiva do BSC possui uma temática de aprendizado e crescimento organizacional com o objetivo de proporcionar a constante evolução e motivação do pessoal para se adaptar ao dinamismo do mercado em constante mudança e desenvolver uma relação mais íntima com a estratégia da empresa. De

acordo com Kaplan e Norton (1997), os objetivos estabelecidos nas três outras perspectivas “revelam onde a empresa deve se destacar para obter um desempenho excepcional”, enquanto os objetivos desta perspectiva “oferecem a infraestrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras”.

A vasta experiência desses autores na elaboração de *Balanced Scorecards* em inúmeras organizações revelou três fontes fundamentais para a perspectiva de aprendizado e crescimento: capacidade dos funcionários; capacidade dos sistemas de informação; e motivação, *empowerment* e alinhamento organizacional.

O primeiro prisma, dos funcionários, revela uma necessidade que há pouco, na era industrial, não era valorizada: a contribuição de *todos* os funcionários para a organização, independentemente do nível hierárquico. Afinal, conforme Kaplan e Norton (op. Cit.), “as ideias que permitem melhorar os processos e o desempenho para os clientes cada vez mais emanam dos funcionários da linha de frente”, pois estão muito próximos dos processos internos e dos clientes.

Diante de toda essa preocupação e entendimento que as habilidades dos funcionários são vitais para o desempenho organizacional, esses autores apontam um grupo de medidas essenciais para os funcionários que abrange a satisfação, a retenção e a produtividade.

Eles afirmam que a primeira influencia as duas últimas, pois “funcionários satisfeitos são uma pré-condição para o aumento da produtividade, da capacidade de resposta, da qualidade e da melhoria do serviço aos clientes”. Assim, a satisfação pode ser medida através de pesquisas, que devem incluir: grau de envolvimento nas decisões; reconhecimento pelo trabalho; senso de pertencimento e importância; acesso a informações necessárias; incentivo à criatividade e iniciativa; qualidade do apoio administrativo; satisfação geral.

Em relação à retenção, conforme Kaplan e Norton (1997), a empresa se preocupa em manter os funcionários atrativos em longo prazo, para que “saídas indesejadas não representem uma perda no capital intelectual” da organização, pois “funcionários antigos e leais guardam os valores da empresa, o conhecimento dos processos organizacionais e, espera-se, a sensibilidade às necessidades dos clientes”. Para isso, uma medida percentual de rotatividade pode ser adotada.

Finalmente, deve-se analisar a produtividade dos funcionários objetivando os melhores desempenhos organizacional e lucrativo. Para esse intuito, pode-se utilizar, segundo os autores supramencionados, diversas medidas, como o volume

de produção por funcionário, receita e lucro por funcionário; quociente entre produção e remuneração, bem como a necessidade de reciclagem da força de trabalho, treinamentos e desenvolvimento de habilidades e competências.

O segundo prisma, da capacidade dos sistemas de informação, frisa a importância das informações para o desempenho eficaz dos funcionários. Kaplan e Norton (op. Cit.) expõem que as informações são imprescindíveis. Os funcionários precisam de informações precisas sobre o relacionamento e a segmentação de clientes, bem como necessitam de rápidos *feedbacks* e informações sobre medidas e planos de ações. Assim, pode-se mensurar o percentual de processos com “*feedback* em tempo real sobre qualidade, tempo e custo” e o percentual de funcionários com acesso online às informações dos clientes.

O terceiro e último prisma, de motivação, *empowerment* e alinhamento, é de extrema importância, dado que mesmo que os funcionários sejam habilitados, tenham ótimas capacidades e ótimo acesso às informações, conforme Kaplan e Norton (1997), “não contribuirão para o sucesso organizacional se não forem motivados a agir no melhor interesse da empresa, ou se não tiverem liberdade para decidir ou agir”.

A princípio, esses autores citam que organizações podem estimular sugestões por parte dos funcionários e utilizar medidas como o número de sugestões por cada funcionário e o número de sugestões implementadas. Isso faz com que a força de trabalho perceba que as sugestões são importantes e levadas a sério. Pode-se complementar tal proposta com incentivos e benefícios, divulgações e recompensas.

Além disso, esses autores acrescentam que é fundamental que haja um excelente alinhamento entre as metas organizacionais, departamentais e individuais. Devem existir as metas individuais e as organizacionais, bem alinhadas, e haver recompensas e reconhecimento quando, a partir disso, da realização dos objetivos da empresa. Para isso precisa haver uma difusão desse alinhamento entre metas organizacionais e individuais a todos os colaboradores.

Nesse cenário, Kaplan e Norton destacam a relevância do desempenho em equipe para a eficácia, apontando medidas em prol disso, como: oportunidades mútuas criadas; ganhos compartilhados; proporção de relacionamentos baseados em equipes; número de projetos integrados; planos de ações em equipes; número de equipes cujos membros têm objetivos e incentivos comuns.

3.4. Integração entre BSC e estratégias

É necessário, segundo Kaplan e Norton (2000), “motivar todos os executivos e funcionários a implementar com sucesso a estratégia” e transmiti-la “através de um conjunto integrado de medidas financeiras e não financeiras”. Para a construção de um BSC que efetivamente traduza a estratégia esses autores apontam três princípios. O primeiro deles estabelece que “estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos”, podendo ser “expressas por uma sequência de afirmativas do tipo ‘se-então’”. Um BSC deve relatar a história da estratégia através dessas sequências. “Toda medida selecionada para um *Balanced Scorecard* deve ser um elemento de uma cadeia de relações de causa e efeito que comunique o significado da estratégia [...] à empresa”.

O segundo princípio retrata a importância das medidas de um BSC. Em geral, de acordo com os autores supracitados, muitas delas são genéricas, “que refletem as metas comuns de muitas estratégias, bem como estruturas semelhantes entre setores e empresas”. Há, então, medidas genéricas, que “tendem a ser indicadores de ocorrências” (lucratividade, satisfação de clientes e colaboradores, participação de mercado etc.), e vetores de desempenho, que são específicos e indicam tendências (segmentação de mercado, objetivos de aprendizado e crescimento, processos internos etc.). Assim, “um bom *Balanced Scorecard* deve ser uma combinação adequada de resultados (indicadores de ocorrências) e impulsionadores de desempenho (indicadores de tendências) ajustados à estratégia”.

Finalmente, o terceiro princípio, que traz à tona a associação das diversas medidas do BSC com os fatores financeiros. Isso se deve, conforme Kaplan e Norton (2000), ao fato de que é necessária um ênfase sobre “os resultados, principalmente os financeiros”. Afinal, “muitos executivos não vinculam programas como a gestão da qualidade total, redução do tempo de ciclo, reengenharia e *empowerment* a resultados que influenciam diretamente os clientes e geram”, futuramente, desempenho financeiro. Programas de melhoria “são incorretamente considerados o objetivo maior” e desassociados de metas que melhoram o desempenho para os clientes e para as finanças da empresa. “O resultado inevitável é que essas empresas acabam se desiludindo com a falta de recompensas tangíveis de seus programas de mudança”.

3.5. Alinhamento estratégico

Pode-se dizer que um aspecto que está muito relacionado com a integração do BSC com as estratégias adotadas pela organização é o alinhamento estratégico. Deve-se buscá-lo pelo fato de que, conforme Kaplan e Norton (1997), “a implementação da estratégia começa pela capacitação e envolvimento das pessoas que devem executá-la”. Eles apontam a questão de que algumas organizações mantêm a estratégia como um segredo reservado à alta administração (no estilo centralizado militar, de “comando e controle”), o que diferencia-se da forma de pensar de “uma parte significativa dos executivos das organizações modernas orientadas para a tecnologia e o cliente”.

Essa maneira de pensar, conforme esses autores, deseja “a contribuição de todos os funcionários para a implementação da estratégia” e, para isso, “compartilharão suas visões e estratégias de longo prazo” com eles, incentivando-os a sugerirem novas alternativas para o alcance da visão e das estratégias. “Esse sistema de *feedback* e orientação engaja os funcionários no futuro da empresa e os encoraja a participar da formulação e da implementação da estratégia”.

Kaplan e Norton (op. Cit.) afirmam que o ideal seria que toda a estrutura hierárquica organizacional, sem exceções, compreendesse “a estratégia e como as suas ações individuais sustentam o ‘quadro geral’”. O *Balanced Scorecard* permite esse alinhamento de cima para baixo”. Isso remete ao fato de que o desenvolvimento de um BSC começa com a equipe executiva, no topo da hierarquia, e deve ser compartilhado e transmitido progressivamente a todo o restante hierárquico, “bem como com os principais atores externos”.

Portanto, mantendo-se em referência a Kaplan e Norton (1997), o ponto-chave é a comunicação da estratégia e o vínculo às metas individuais, visto que assim “o *scorecard* cria entendimento e um comprometimento compartilhados entre todos os integrantes da organização” e “os esforços e iniciativas da empresa se alinham aos processos necessários de transformação” (vide Figura 11, a seguir).

Concretizar tudo o que foi anteriormente exposto é uma tarefa árdua: “o alinhamento da organização a uma visão compartilhada e uma direção comum é um processo demorado e complexo” (Idem, 1997) e, dependendo da dimensão de uma organização, “nenhum programa ou evento isolado seria capaz de alinhar tantas pessoas”.

Dessa forma, grandes organizações, observadas por Kaplan e Norton, adotam diversas formas integradas para a tradução das estratégias e do BSC em medidas e objetivos. Os três mecanismos comumente utilizados são: programas de comunicação e educação; programas de estabelecimento de metas; e vinculação dos sistemas de compensação.

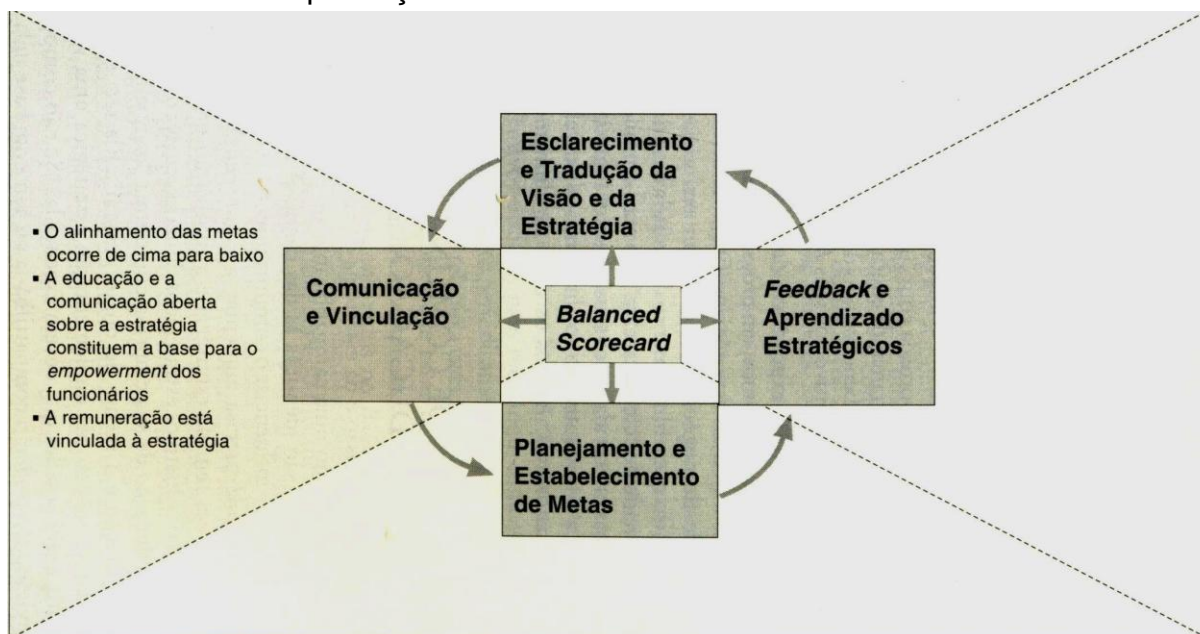


Figura 11 – Comunicação e Vinculação.
Fonte: KAPLAN e NORTON, op. Cit., p. 209.

Os programas de comunicação e educação têm o intuito de transmitir aos funcionários, conselho de administração e executivos a visão e a estratégia, gerando compreensão efetiva e comportamentos que são necessários para a implementação estratégica, alcançando os objetivos delineados. Kaplan e Norton (1997) afirmam que “um programa coerente e contínuo de educação da empresa quanto aos componentes da estratégia, bem como o reforço dessa educação com *feedback* sobre a *performance* obtida, constituem a base do alinhamento organizacional”.

“A comunicação da visão e da estratégia da empresa aos funcionários deve ser vista como uma campanha interna de marketing” (Idem, op. Cit.). É importante, conforme esses autores, não ser apenas abrangentes nessas investidas e, sim, periódicos. Sendo assim, podem ser utilizados inúmeros recursos, como: pronunciamentos da alta administração, boletins informativos, vídeos, *newsletters*, reuniões, folhetos, *groupwares* e redes sociais e eletrônicas.

É pertinente atentar-se ao fato de que, segundo Kaplan e Norton (op. Cit.), há organizações que não comunicam aos funcionários o BSC propriamente dito pelo fato de que nos últimos anos diversas foram as iniciativas visionárias e de mudanças

que não apresentaram o resultado esperado e os colaboradores estão descrentes ou apresentam resistência. Diante disso, são difundidos apenas temas fundamentais dos *scorecards*, sem nomear ou rotular esse novo programa corporativo.

No entanto, “embora a comunicação aberta das prioridades estratégicas seja um pré-requisito para a implementação em nível local, esses programas precisam também lidar com necessidades legítimas de sigilo e confidencialidade” (Idem, 1997). Há estratégias que podem se tornar conhecidas aos concorrentes caso fossem claramente reveladas a todos os colaboradores. Portanto, “cada unidade deve avaliar os benefícios relativos da comunicação aberta, do comprometimento e da adesão” na organização em contraponto “aos custos potenciais da quebra de sigilo e a possível perda de vantagem competitiva”.

Dessa maneira, esses autores apontam que uma opção “seria comunicar medidas genéricas de resultado (participação de mercado, satisfação, retenção e captação de clientes)” aliadas a “vetores genéricos de desempenho (qualidade, tempo de resposta e desempenho de custo) que a empresa persegue”. Além disso, pode-se fazer restrições com relação a clientes e concorrentes, bem como utilizar índices, em detrimento de números reais.

“A partir do momento em que passa a existir um nível básico de compreensão, os indivíduos e as equipes de toda a unidade de negócios devem traduzir os objetivos estratégicos de nível mais alto em objetivos pessoais e de grupo” (Idem, op. Cit.). Nesse ponto encaixam-se os programas de estabelecimento de metas, que devem estar vinculados às medidas e aos objetivos articulados no BSC.

Finalmente, a vinculação dos sistemas de compensação, que objetiva, conforme os autores supracitados, motivar o alinhamento organizacional com a utilização de sistemas de incentivo e compensação. É válido ressaltar que essas medidas devem ser implementadas somente depois que os programas de educação e comunicação já são foram. “Embora essa vinculação tenha que ser abordada com cuidado, [...] muitas empresas já estão se beneficiando da vinculação de sistemas de remuneração de incentivo aos seus *Balanced Scorecards*”.

3.6. Feedback e o processo de aprendizado estratégico

Para a existência, de acordo com Kaplan e Norton (1997), de “um sistema completo de gestão estratégica” é necessário “um processo de *feedback*, análise e reflexão que teste e adapte a estratégia às condições emergentes”. Dadas as novas

condições competitivas da era da informação, as estratégias organizacionais “não podem ser tão lineares e rígidas” e os executivos precisam de contínuo *feedback* “sobre estratégias mais complexas e ambientes competitivos mais turbulentos”.

Afinal, conforme dizem eles, “a estratégia planejada, embora elaborada com as melhores das intenções e com as melhores informações disponíveis, talvez não seja mais adequada ou válida para as condições atuais”. Dessa forma, esses autores apontam dois níveis de aprendizado: “o que ocorre quando os executivos questionam suas premissas e refletem sobre se a teoria segundo a qual vinham operando permanece coerente”; e o que possibilita a criação de estratégias para explorar oportunidades que surgiram ou para neutralizar ameaças não previstas. É válido ressaltar que comumente “as ideias para o aproveitamento de novas oportunidades provêm dos gerentes menos graduados da organização”.

Diante de tudo isso, Mintzberg e Simons apud Kaplan e Norton (op. Cit.) “identificaram os principais aspectos dessa visão emergente da estratégia”: as estratégias “podem surgir em todos os setores da organização”, são processos, são incrementais, surgindo ao longo do tempo, podem ser superadas pela realidade, quando são pretendidas, e suas formulações e implementações se confundem.

Esses autores acrescentam que, na prática, há a “visão hierárquica e a visão emergente da formulação/implementação da estratégia”, mas é preciso atentar-se às oportunidades surgidas e aproveitar mudanças. Os processos gerenciais articulados no BSC devem proporcionar o aprendizado com realimentação em dois níveis: “através da coleta de dados sobre a estratégia, de testes da estratégia, da reflexão sobre se a estratégia continua adequada aos novos fatos e da busca de ideias sobre novas oportunidades e direções estratégicas em todos os setores da organização”.

A fim de aprimorar seus processos operacionais, diversas empresas, conforme Kaplan e Norton (1997), aplicam reengenharia em seus processos críticos e buscam “estimular o aprendizado em nível operacional, para indivíduos e equipes”. Nesse ponto, nota-se que o aprimoramento dessas operações para o alcance de metas estratégicas “constitui um bom exemplo de aprendizado com realimentação em dois níveis”.

Todavia, o *Balanced Scorecard* está sendo utilizado para que organizações estendam processos e operações de análise operacional e gerencial “ao aprendizado estratégico, que por sua vez amplia o aprendizado operacional linear, transformando-o num aprendizado estratégico em dois níveis para as equipes

executivas e unidades de negócios” (Idem, 1997).

Kaplan e Norton (op. Cit.) afirmam que os processos de aprendizado estratégico que são eficazes possuem os “ingredientes essenciais” dispostos a seguir:

- Estrutura estratégica compartilhada;
- *Feedback* estratégico; e
- Solução de problemas em equipe.

O primeiro desses “ingredientes essenciais”, conforme esses autores, é a visão estratégica estruturada e compartilhada, “que comunica a estratégia e permite aos participantes ver como suas atividades contribuem para a realização da estratégia global”. Essa visão compartilhada “é o ponto de partida essencial para o processo de aprendizado estratégico porque define, em termos claros e operacionais, os resultados que toda a organização está tentando alcançar”, bem como possibilita um modelo comum de desempenho e contribui para a vinculação entre anseios individuais e organizacionais.

Então, outro fator importante, conforme Kaplan e Norton (1997), para os processos eficazes de aprendizado estratégico é o processo de *feedback* estratégico, “que coleta dados de desempenho sobre a estratégia e permite que as hipóteses sobre as inter-relações entre objetivos e as iniciativas estratégicas sejam testadas”. Esse sistema de *feedback* estratégico, portanto, auxilia a “testar, validar e modificar as hipóteses incorporadas à estratégia”.

A partir de relações de causa e efeito, os executivos podem estabelecer metas de curto prazo, o que reflete “melhores estimativas sobre deficiências e impactos entre mudanças nos vetores de desempenho e mudanças correlatas em uma ou mais medidas de resultado”. As especificações dessas relações não é algo fácil de ser feito, mas o fato de fazer com que gerentes “pensem sistematicamente” em suas estratégias já será um avanço fundamental.

Uma das abordagens sinalizadas por esses autores para promover o aprendizado estratégico é a análise da correlação, que consiste em correlacionar/conectar relações hipotéticas de causa e efeito e medir essas conexões entre duas ou mais medidas (ao contrário de analisar cada medida do *scorecard* de forma independente). “Se, com o passar do tempo, não forem encontradas as correlações esperadas, a organização terá evidências de que a teoria em que sua estratégia se apoia não está funcionando”.

Kaplan e Norton (op. Cit.) acrescentam que muitos executivos utilizam as correlações estabelecidas para inovar o processo de aprendizado estratégico através de jogos gerenciais e análises situacionais. Os dados estatísticos sobre a organização são compilados e inúmeras avaliações relacionadas à estratégia organizacional podem ser feitas, renovando-se e estimulando-se opiniões sobre diretrizes estratégicas.

Outra conduta que contribui para o aprendizado estratégico é a constante revisão de iniciativas (incluindo suas identificações e financiamentos, por exemplo), que revelará aos “gerentes que o progresso nas iniciativas está sendo avaliado continuamente. Essa mensagem deverá ajudar a manter a empresa focada na implementação das iniciativas e avaliar se ainda conduzirão à realização das metas” delineadas.

Finalmente, é primordial, conforme Kaplan e Norton (1997), que exista um processo voltado para a solução de problemas em equipe, para analisar e aprender “com os dados de desempenho coletados” e na sequência adaptar “a estratégia às condições e situações que venham a surgir”. Os valores do trabalho em equipes devem ser exaltados desde o esclarecimento da estratégia até suas implementações e avaliações.

Dentro disso, esses autores defendem que é de extrema importância a existência de uma “perspectiva multifuncional”, evitando a “tendência natural de retorno à especialização funcional”, visto que essas divisões não condizem “com a ideia de responsabilidade compartilhada e a solução de problemas em equipe”. Isso significa que todo o grupo gerencial é responsável pela obtenção dos resultados e mobilizações de iniciativas para a organização.

Kaplan e Norton (op. Cit.) também citam a relevância de reuniões de revisão estratégica para o aprendizado organizacional. Eles apontam que muitas vezes as reuniões executivas frisam questões operacionais em detrimento de questões estratégicas. Diante disso, eles defendem, com base em diversas análises e estudos, que reuniões para análises operacionais devem ser mensais e reuniões estratégicas devem ter ciclo trimestral.

Dentre desse prospecto esses autores afirmam que “a eficácia do processo de aprendizado pode ser aumentada vinculando-se as reuniões de análise operacional com as reuniões de revisão estratégica”. Sendo assim, “o processo de análise operacional, embora com um foco de curto prazo, frequentemente identifica

que causarão impactos no longo prazo”, e, em contrapartida, é possível que questões mais pertinentes às reuniões de cunho operacional surjam durante reuniões voltadas às revisões estratégicas (confira Figura 12 na sequência).

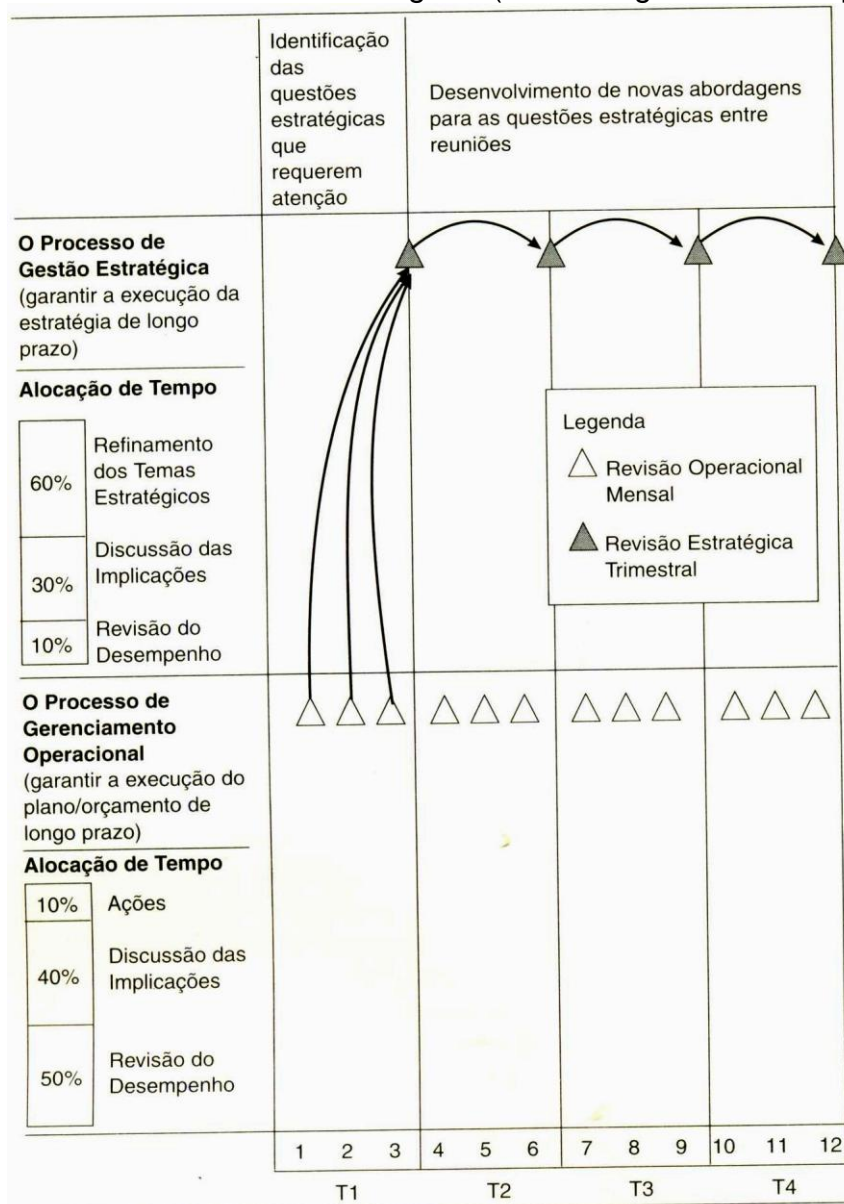


Figura 12 – Os processos de análise operacional e de revisão estratégica são distintos, mas correlatos.

Fonte: KAPLAN e NORTON, 1997, p. 278.

Kaplan e Norton (op. Cit.) acrescentam a questão do aprendizado contínuo com realimentação em dois níveis sobre a estratégia como sendo uma consequência do quadro de reuniões anteriormente exposto. Caso houvesse, por exemplo, a constatação de medidas que ficaram abaixo da expectativa, os executivos poderiam verificar, “com as relações de causa e efeito especificadas no *Balanced Scorecard*”, quais vetores de desempenho para essa medida atingiram seus objetivos.

Dado isso, esses autores explicam que se houver vetores que não conquistaram suas metas existe um problema que “pode ser atribuído a um mau desempenho na implementação”, sendo necessárias as medidas corretivas para o período seguinte. Entretanto, caso não haja erros em relação aos vetores de desempenho, ou seja, todos eles foram bem desenvolvidos, lançados e atingiram suas metas, “é possível que a teoria implícita na estratégia” seja inválida.

Nesse ponto aparece o que é chamado de aprendizado em dois níveis e, de acordo com Kaplan e Norton (1997), os executivos darão início a um diálogo intenso para analisar suas premissas, podendo “levar a uma reafirmação da estratégia atual”, com a “necessidade de ajustar os referenciais” ou até mesmo a uma constatação de que a estratégia atual “não é válida e precisa ser modificada”. Independentemente de qual dessas conclusões alcançadas, “o *scorecard* terá estimulado de modo eficaz um processo de aprendizado estratégico (com realimentação em dois níveis) entre os executivos sobre a viabilidade e a validade” estratégicas.

3.7. Criando a organização orientada à estratégia

Uma imensurável abordagem proporcionada pelo BSC é a questão da percepção de que organizações precisam estar orientadas exatamente de acordo com o que é definido pela estratégia adotada. Para isso, Kaplan e Norton (2000), apontam que as duas palavras-chave são: “alinhamento e foco”. Assim, esses autores apresentam a essência disso em cinco princípios, que trazem à organização alinhamento e foco estratégicos (conferir Figura 13, na próxima página).

O primeiro desses princípios refere-se à tradução da estratégia em termos operacionais, que se atenta a de fato conhecer a estratégia e a partir daí “descrever e comunicar a estratégia de maneira coerente e imaginosa”. Para tal finalidade esses autores defendem a elaboração de um mapa estratégico, que “é uma arquitetura lógica e abrangente para a descrição da estratégia” e “fornece os fundamentos para o projeto de um *Balanced Scorecard* que seja a pedra angular de um novo ‘sistema gerencial estratégico’”.

O princípio seguinte prega que é preciso alinhar a organização à estratégia e gira em torno da exploração da sinergia, que é tida como “a meta mais abrangente do projeto organizacional”, dado que, conforme Kaplan e Norton (op. Cit.), diante dos diversos departamentos, setores, unidades de negócios e a possibilidade da

disparidade entre as estratégias peculiares a cada um deles o desempenho organizacional deve ser superior à soma das partes, fazendo com que as estratégias individuais devam ser conectadas e integradas. É preciso que a corporação defina “as conexões esperadas para a criação da sinergia” e assegure “a efetiva ocorrência dessas conexões”.



Figura 13 – Princípios para a organização orientada à estratégia.
Fonte: KAPLAN e NORTON (2000).

O próximo princípio preocupa-se com a transformação da estratégia em tarefa de todos, visto que os líderes por si só não serão capazes de implementar a estratégia: é preciso uma difusão estratégica da equipe executiva para todos os colaboradores da empresa. Afinal, conforme Kaplan e Norton (2000), “as organizações focalizadas na estratégia exigem que todos os empregados compreendam a estratégia e conduzam suas tarefas cotidianas de modo a contribuir para o êxito da estratégia”. O interessante é que “isso não é direção de cima para baixo. É comunicação de cima para baixo”. Aí está o âmago da transformação: “os executivos usam o *Balanced Scorecard* como ferramenta nos processos de comunicar a estratégia e educar a organização”.

O quarto princípio está voltado à conversão da estratégia em um processo contínuo para a organização, o que é fundamental e vai contra a antiga prática de

desenvolver, segundo esses autores, o processo gerencial “em torno do orçamento e do plano operacional”. Para romper com essa espécie de paradigma empresas bem-sucedidas implementam um processo de gestão da estratégia baseado no BSC, unindo “o gerenciamento tático (orçamentos financeiros e avaliações mensais) e o gerenciamento estratégico em um único processo ininterrupto e contínuo”. Isso tudo resulta num “processo de aprendizado e adaptação da estratégia”, a partir dos feedbacks reportados e o surgimento de novas hipóteses, e assegura a sintonia das estratégias.

O princípio final tem como objetivo mobilizar a mudança por meio da liderança executiva, que é vista como “a condição isolada mais importante para o sucesso”, através de seus “senso de propriedade e envolvimento ativo”, enfatizando “que os processos e ferramentas são insuficientes para criar a organização focalizada na estratégia”, dado que “se as pessoas do topo não atuarem como líderes vibrantes no processo, as mudanças não ocorrerão e a estratégia não será implementada”. Afinal, “a estratégia é um processo contínuo”, enquanto “a arte da liderança é o equilíbrio delicado das tensões entre estabilidade e mudança”.

3.7.1. Transformando a estratégia em termos operacionais

Conforme já anteriormente explanado, não basta delinear uma estratégia: é preciso transformá-la em termos operacionais para garantir sua consecução. Kaplan e Norton (2000) apontam que um BSC deve refletir a estratégia da organização e um bom teste para tal verificação seria tentar compreender a estratégia através apenas da análise dos *scorecards*, que eles utilizaram para a criação do conceito de “mapa estratégico”. Esse mapeamento tem a finalidade de arquitetar a estratégia, explicitando as hipóteses estratégicas, o que origina “uma cadeia lógica de causa e efeito que conecta os resultados almejados [...] com os vetores que induzirão a essas consequências”. Assim as organizações podem “ver suas estratégias de maneira coesiva, integrada e sistemática”, bem como construir “os alicerces do sistema gerencial para a implementação da estratégia com eficácia e rapidez”.

4. RELACIONANDO BSC E EMERSÃO ESTRATÉGICA

Nos capítulos anteriormente expostos, foram objetivadas exposições preliminares dos assuntos que norteiam o foco deste trabalho (questões relacionadas ao prisma estratégico e outras em relação ao BSC), enquanto doravante será iniciada uma abordagem em um ponto que pode ser tido como sendo a intersecção entre essas duas temáticas, através de contrapontos e da exploração de diversos vieses existentes entre elas.

4.1. A questão da prescrição

É difícil tratar de estratégias emergentes e relacioná-las com o BSC sem fazer menção àquelas que são à priori intencionadas e estruturadas. Para iniciar o presente tópico utiliza-se a Figura 14, adaptada de uma figura constante no artigo “Mobilizando estratégias emergentes”, escrito em 2003 por Fábio Luiz Mariotto, e retrata a ideia básica, genérica, de concepção estratégica, tendo como plano-piloto aquilo que foi prescrito. Apesar de diversas outras etapas e tarefas estarem presentes dentro desse esquema, as duas etapas expostas refletem o cerne de tudo o que está em torno delas e podem explicar, conforme Mariotto (2003), “as várias concepções sobre a forma como as estratégias se formam nas organizações”.

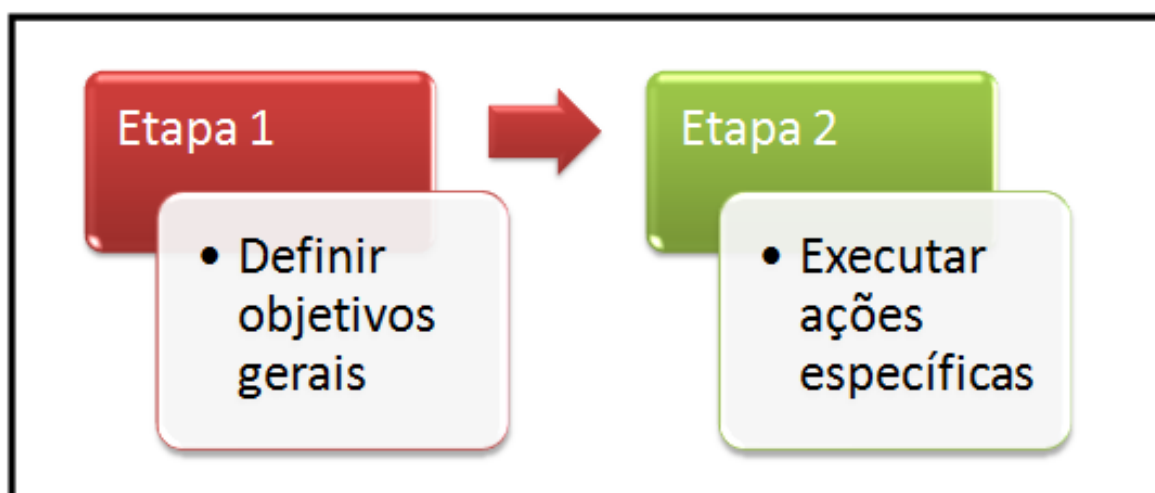


Figura 14 – Ideia genérica de prescrição estratégica.
Fonte: Do autor, à maneira de MARIOTTO (2003).

Explorando o que é retratado na figura, é válido recapitular que comumente as etapas apresentadas são exclusivas de determinados níveis hierárquicos: a primeira delas (Etapa 1) cabe aos executivos que compõem a alta direção da organização, enquanto a segunda (Etapa 2) é de responsabilidade das gerências que estão em

níveis hierárquicos inferiores, tendendo aos de operacionalização e trabalham mediante as prescrições dadas pela cúpula.

De tal maneira, Mariotto (op. Cit.) salienta que “nessa concepção de formação de estratégia, as estratégias são deliberadas – quando se concretizam. Não há espaço para estratégia emergente”. Isso é justificado pelo fato de que todos os objetivos e estratégias organizacionais são primeiramente definidos, pelos altos executivos, para na sequência serem operacionalizados, detalhados e preparados para a implementação (o que traz à tona a questão da ruptura entre formulação e implementação tratada no capítulo 2).

Dessa forma, pensa-se que o BSC é resultado de prescrição, ou seja, é uma consequência da deliberação de estratégias. A partir do momento em que toda a tradução estratégica é feita através do BSC uma prescrição foi repassada, projetada, articulada. Exemplos dessa transmissão de prescrição estão bem claros, por exemplo, na abordagem ao alinhamento estratégico, evidentemente defendido por Kaplan e Norton (1997) como sendo do topo da hierarquia em direção às bases (conforme exposição no capítulo anterior), e na questão do mapa estratégico, que funciona como se fosse um desenho arquitetônico da estratégia organizacional.

Enquanto isso, a “estrutura” que propicia a emersão estratégica é um tanto quanto diferente daquela que foi anteriormente abordada, que visa estratégias planejadas. Para ilustrar tal estruturação, lança-se a Figura 15 abaixo, criada a partir da figura exposta em Mariotto (2003), citada como à maneira de Weick (1979) e March (1976).



Figura 15 – Ideia genérica de emersão estratégica.
Fonte: Do autor, baseada em MARIOTTO (2003).

Pode ser bastante complicado tentar enxergar a estrutura (“o processo”) exposta na figura acima como sendo uma espécie de releitura do *Balanced Scorecard*, ou seja, tentar estabelecer, efetivamente, uma correlação entre a ordenação apresentada e as contribuições e traços mais marcantes do BSC. Essa questão será mais bem explorada no capítulo seguinte, na análise dos resultados obtidos. Por ora, pensa-se que a primeira estrutura traduz melhor o BSC na prática.

4.2. Abordagem ao duplo fluxo de influências

Diferentemente da questão abordada no tópico anterior, na qual o poder de formular estratégias é dado apenas à alta administração, doravante abordar-se-á uma visão que envolve uma maior participação do patamar gerencial mais operacional na concepção estratégica. Dessa forma, segundo Bower (1970) apud Mariotto (2003), “as estratégias podem surgir como resultado e iniciativas vindas de níveis mais baixos da hierarquia e induzidas pela alta direção com certos mecanismos administrativos”, como “a organização formal e o sistema de recompensas utilizado para gerentes”.

Mariotto (op. Cit.) explica que iniciativas estratégicas induzidas englobam normalmente novos projetos, sejam eles de desenvolvimento de produtos ou de investimentos para negócios já existentes, por exemplo. Isso significa que “estratégias no nível das áreas de negócios podem emergir [...] como resultado de uma estratégia corporativa mais ampla”, que é instrumentada por diversos mecanismos administrativos, a partir dos quais “a alta direção pode influenciar os tipos de iniciativas que serão transformadas em propostas de investimento a serem submetidas à aprovação da própria direção”.

Nesse ponto, segundo esse autor, reside um duplo fluxo de influências: de cima para baixo, a alta cúpula influencia o comportamento dos gerentes, e da organização como um todo, através dos objetivos estratégicos e do controle dos mecanismos administrativos, enquanto as gerências definem novos projetos e decidem quais serão levados para a aprovação da alta direção.

Dessa maneira, diversos atores são reconhecidos e gerentes possuem mais poder de participação, caso “suas iniciativas estejam dentro da estratégia corporativa em curso”. Tem-se na Figura 16, a seguir, uma representação visual desse fenômeno, partindo da figura em Mariotto (2003), constando algumas alterações pequenas.

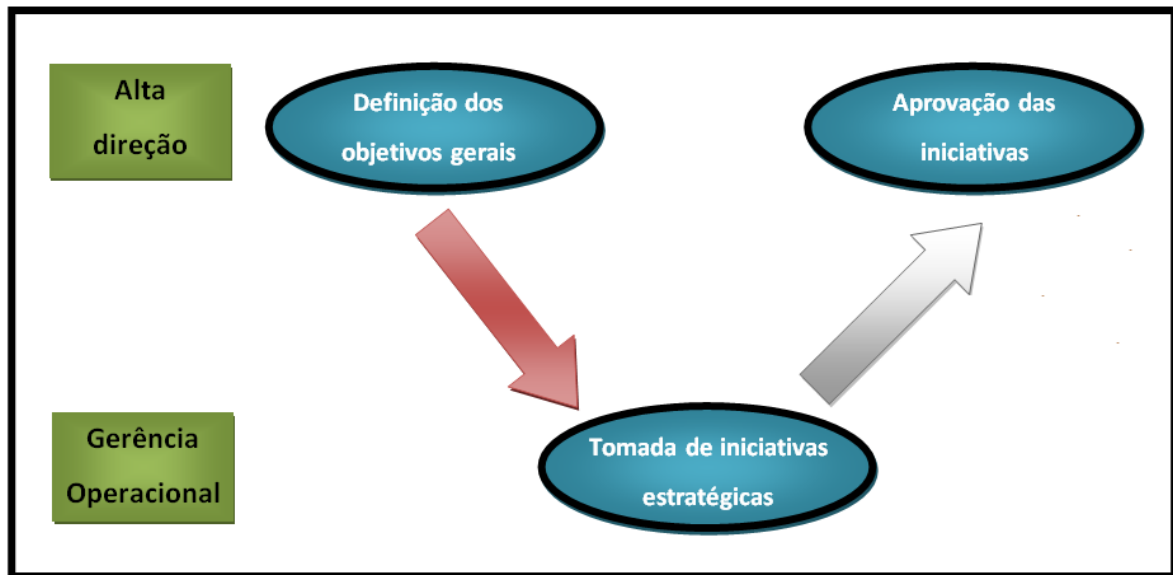


Figura 16 – Interpretação visual do duplo fluxo de influências.
 Fonte: Do autor, à maneira de MARIOTTO (2003).

Burgelman (1983) apud Mariotto (op. Cit.) acrescenta uma importante variação desse modelo, na qual gerentes de níveis inferiores possuem poder para tomar iniciativas que estejam fora da estratégia em vigor. Dessa forma, a estratégia pode surgir “por meio de um processo um tanto aleatório”, resultando de autorizações finais, pela alta direção, de projetos que se mostraram viáveis, embora não planejados anteriormente na estratégia que havia sido delineada.

Mariotto (2003) ainda argumenta que esses projetos são consequência da percepção da gerência em relação às mudanças ambientais e às oportunidades que podiam ser criadas para a utilização dos recursos disponíveis. Tais iniciativas gerenciais, em diferentes níveis hierárquicos, podem ser posteriormente endossadas pela alta direção, que pode alterar a estratégia em curso para acomodá-las.

Nesse ponto, pode-se fazer a suposição de que o *Balanced Scorecard* estaria mais interligado com a primeira maneira do que com a última, dado que o BSC não prega que gerentes têm poder e liberdade para a adoção de iniciativas que não condigam com as estratégias vigentes, que foram delineadas e comunicadas à toda a organização, o que descaracterizaria essa visão da estratégia concebida aleatoriamente.

Embora haja a posterior autorização por parte da alta direção, essa segunda maneira apresenta-se como sendo bastante maleável, enquanto, na realidade, o BSC tem o intuito de alinhar a organização por completo, e mostrar o caminho a ser trilhado e os objetivos e planos de ação a serem executados, possibilitando o surgimento de novas iniciativas que estejam dentro da estratégia corporativa em

curso. Essa abordagem será continuada no capítulo a seguir, sendo acrescida por evidências práticas, juntamente com o tópico anterior.

4.3. Uma visão em relação ao aprendizado

Segundo Mariotto (2003), Mintzberg (1990), após ter inventado o conceito de “estratégia emergente”, compilou suas ideias sobre formação de estratégias com as de outros autores e acabou criando um “modelo de aprendizado” da formação estratégica. Conforme Mintzberg, existe um tipo propício de organização que nutre estratégias emergentes, que foi chamada de “adocracia” (Mintzberg, 1979) e posteriormente de “organização inovadora” (Mintzberg e Quinn, 1996).

Essa organização é administrada, segundo Mariotto, (op. Cit.), de acordo com projetos e estruturada conforme suas especificidades, baseando-se “no ajuste mútuo como mecanismo-chave de coordenação e desencoraja a hierarquia, a supervisão direta, a padronização, as regras e os controles de desempenho”. A formação estratégica em uma organização com essa orientação é bastante distinta:

Quando o propósito central da organização é inovar, os resultados dos esforços não podem nunca ser conhecidos com antecedência. Nesse caso, ela não pode especificar uma estratégia – um padrão ou uma consistência em uma sequência de decisões – de antemão, antes que tome suas decisões. Tais padrões, na melhor das hipóteses, emergem depois dos fatos, como resultado de decisões específicas (MINTZBERG, 1979, p.445 apud MARIOTTO, 2003).

Ao final dos anos 1970, James Brian Quinn observou que:

As estratégias mais eficazes de grandes empresas tendem a emergir passo a passo a partir de um processo interativo no qual a organização sonda o futuro, experimenta e aprende através de uma série de comprometimentos parciais (incrementais) e não de formulações globais de estratégias totais. Os bons dirigentes estão atentos a esse processo e conscientemente interferem nele (QUINN, 1980, p. 58 apud MARIOTTO,2003).

Diante disso, a ideia de aprendizado organizacional foi introduzida por diversos pesquisadores (como: Cyert e March, 1963; Norman, 1977; Argyris e Schon, 1978; Senge, 1990; e Nonaka e Tajeuchi, 1995, apud Mariotto, 2003), à mesma época em que Mintzberg desenvolvia, com seus colaboradores, o conceito de estratégia emergente. Um consenso prega que as organizações, de qualquer tipo, precisam de rápida adaptação, diante do alto dinamismo, de aprendizado com fracassos e sucessos, de detectar e retificar erros, de prever e responder a ameaças

e oportunidades, bem como experimentar e inovar continuamente.

Sendo assim, Mintzberg uniu ainda, em um artigo, os conceitos de estratégia emergente e aprendizado organizacional apresentados a seguir:

É o conceito de estratégia emergente que abre as portas para o aprendizado, porque ele reconhece a capacidade que a organização tem de experimentar. Uma única ação pode ser feita, o *feedback* pode ser percebido e o processo pode continuar até que a organização convirja em um padrão que então se torna sua estratégia (MINTZBERG, 1990, p. 151 apud MARIOTTO, op. Cit.).

Ainda nessa mesma referência, encontra-se que esse processo pode ser tanto “gerenciado conscientemente” quanto espontâneo, sendo que o papel dos dirigentes consiste em “gerenciar o processo de aprendizado estratégico”, em detrimento da concepção de estratégias deliberadas.

Baseando-se em todo o exposto acima, Mariotto (2003) elabora um modelo (vide Figura 17, abaixo) de aprendizado da formação estratégica, que é um argumento de forma gráfica, à maneira de Mintzberg (1990) e tornando as perspectivas (já apresentadas) de March e Weick “compatíveis com posições mais tradicionais de criação de estratégias”.

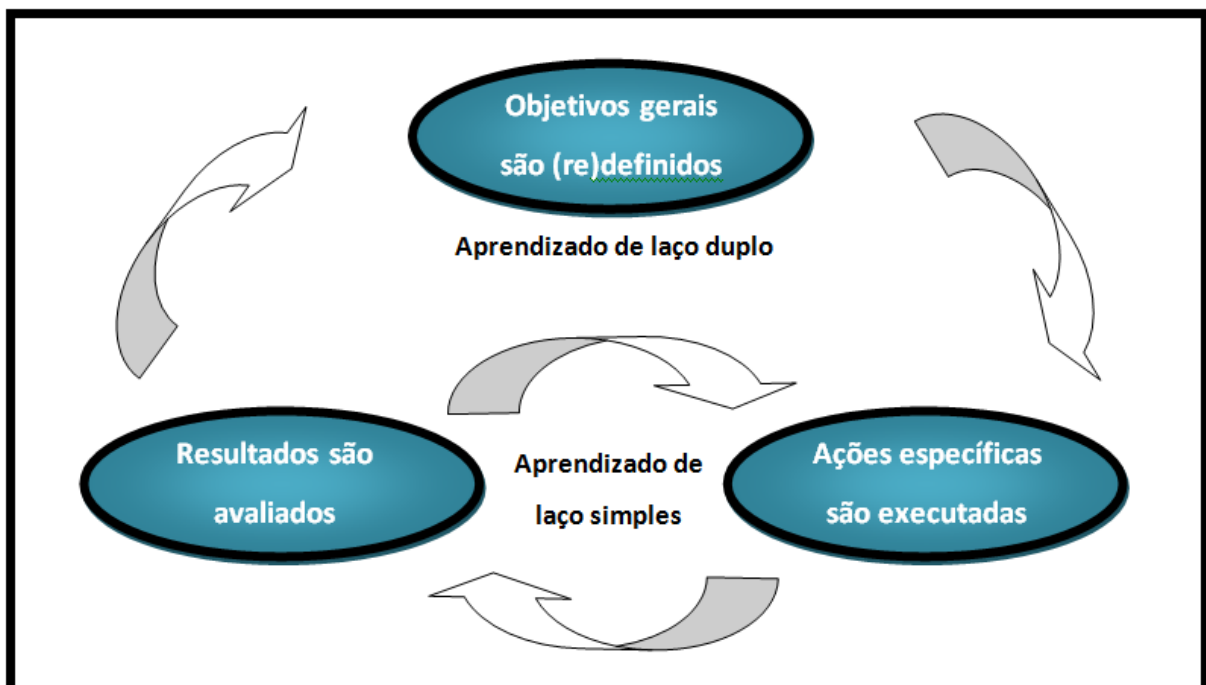


Figura 17 – As estratégias emergentes observadas como fenômenos de aprendizado.
Fonte: Do autor, baseado em MARIOTTO (op. Cit.).

Esse modelo une o modelo tradicional de criação estratégica – ação vindo após as definições – à interpretação de March e Weick – definições emergindo após ações – e traz a ideia de que “objetivos e ações se influenciam reciprocamente”. Afinal, Mariotto (op. Cit.) afirma que uma ação pode ser consequência de objetivos delineados, de objetivos mal delineados ou inadequados, ou, ainda, da ausência deles. “A organização interpreta a ação em termos de seus resultados, o que leva a organização a aceitar a ação, ou a corrigi-la (aprendizado de laço simples), ou ainda, em alguns casos, a (re)formular seus objetivos (aprendizado de laço duplo)”.

Dentro disso, esse autor explica que é fundamental, no aprendizado de laço duplo, a capacidade de discernir “quais mudanças são temporárias e quais são mais duradouras, ou até permanentes”, dado que as redefinições de objetivos e estratégias são comumente derivadas de mudanças ambientais. Portanto, tem-se, simultaneamente, estratégias e controles deliberados no aprendizado de laço simples e objetivos e estratégias emergentes no aprendizado de laço duplo.

Essa questão é bastante interessante: Kaplan e Norton (1997) tratam da questão do aprendizado contínuo com realimentação em dois níveis sobre a estratégia. Além da abordagem feita no capítulo anterior sobre aprendizado contínuo, é válido ressaltar as colocações adicionais feitas por esses autores sobre os níveis de realimentação que embasam o aprendizado contínuo.

Conforme esses autores, as organizações, a partir do momento em que possuem seus *Balanced Scorecards*, com os vetores e indicadores, podem comparar os resultados alcançados com as metas que foram delineadas (antes do início das respectivas execuções) para identificar quais delas não foram atingidas.

Sendo assim, “o fato de uma medida de resultado estar abaixo da esperada [...] pode ser atribuído a um mau desempenho na implementação” e, portanto, está evidenciada a necessidade de planos corretivos para essas falhas, no período seguinte. “Esse é um bom exemplo de aprendizado com realimentação simples. Os executivos percebem desvios do plano pretendido e iniciam ações para recolocar a organização na trajetória estratégica planejada”.

Contudo, ainda conforme Kaplan e Norton (op. Cit.), os dados podem revelar “que os funcionários e executivos tenham acertado nos vetores de desempenho”, ou seja, houve reciclagem, sistemas de informações disponíveis a toda a organização, novos produtos e serviços lançados e cronograma cumprido. Nesse ponto é preciso bastante atenção por parte da liderança executiva da empresa.

Esses autores afirmam que pode haver um indício de que “a teoria implícita na estratégia” não seja válida, isto é, o problema não está mais na implementação, execução, da estratégia: ele reside na formulação. “Os executivos precisam levar a sério essa evidência em contrário, dando início a um processo de aprendizado com realimentação em dois níveis”.

Portanto, conforme Kaplan e Norton (1997), iniciar-se-á um “diálogo intenso” para análise das “premissas comuns sobre as condições de mercado, as propostas de valor para os clientes-alvo, o comportamento dos concorrentes e as capacidades internas”. Nesse momento existe uma espécie de bifurcação:

De um lado, pode ser mantida a estratégia organizacional vigente, ou seja, “os executivos mantêm a confiança na teoria atual da empresa”, mas um novo conjunto de “relacionamentos dinâmicos”, ajustando-se os referenciais, os *scorecards* e indicadores, “que representam as inter-relações quantitativas entre as medidas estratégicas do *Balanced Scorecard*”.

Do outro lado, “e de forma muito mais significativa”, os diálogos podem apontar a estratégia atual como inválida, precisando ser modificada “em função de novos conhecimentos sobre as condições de mercado, as preferências dos clientes e as capacidades internas”.

Kaplan e Norton (op. Cit.) afirmam, pela vasta experiência, “que esse processo de coleta de dados, teste de hipóteses, reflexão, aprendizado estratégico e adaptação é fundamental para a implementação bem-sucedida da estratégia”. Segundo eles, “essa capacidade de induzir o aprendizado estratégico em nível executivo faz do *Balanced Scorecard* a pedra angular de um sistema de gestão estratégica”.

4.4. Formação contínua de estratégias

Pode-se dizer que pensar em estratégias emergentes está intimamente atrelado ao fato de que haja formações contínuas de estratégias organizacionais. Isso significa que as empresas precisam integrar as estratégias emergentes ao processo de concepção estratégica (e não apenas reconhecê-las). Com essa mentalidade, faz-se pertinente a exploração de medidas que podem ser utilizadas para a implementação dessas ideias em relação à emergência estratégica, tendo como base a pesquisa empírica recente sobre o assunto.

Dessa forma, uma linha de pesquisa tem sido desenvolvida por Kathleen Eisenhardt (apud Mariotto, 2003), que visa a formulação estratégica e a gestão de mudanças em organizações “em mercados de evolução rápida e intensamente competitivos”. Esse autor cita que Brown e Eisenhardt (1997) realizaram um estudo para “investigar inovações em múltiplos produtos, em seis firmas na indústria da computação no início dos anos 1990, nos EUA, na Europa e na Ásia”. Nesse ambiente (indústria de “alta velocidade”, com curtos ciclos de produtos e cenários competitivos altamente dinâmicos), afirmam as autoras, “a abordagem clássica de criação de estratégias via planejamento estratégico é inadequada”.

As autoras, então, elaboram uma alternativa ao modelo clássico chamada “modelo da mudança contínua”, que se ajusta melhor com suas observações empíricas. Elas constataram que organizações bem-sucedidas (no ambiente estudado, baseado na inovação de produtos) apresentavam três propriedades vitais:

Primeiro: elas atingiam um equilíbrio entre ordem e desordem, ao combinar uma estrutura mínima (prioridades e responsabilidades claras, reuniões formais e frequentes envolvendo mais de um projeto) com comunicação ampla e liberdade para improvisar dentro dos projetos em andamento.

Segundo: elas usavam extensivamente ‘incurções ao futuro’ de baixo custo, tais como produtos experimentais, alianças estratégicas com clientes potenciais, uso de futurólogos (poderíamos chamá-los de planejadores de longo prazo) e reuniões frequentes de estratégia.

Terceiro: elas administravam cuidadosamente a transição entre projetos presentes e futuros, estabelecendo intervalos de tempo previsíveis entre os projetos e usando rotinas de transição coordenadas [...] (BROWN e EISENHARDT, 1997 apud MARIOTTO, op. Cit.)

Portanto, ao adotar, segundo o autor acima, uma configuração organizacional intermediária entre a forma mecanicista e uma forma não estruturada, os administradores atingiam um equilíbrio “entre a rigidez do planejamento e o caos que resultaria de meramente reagir a acontecimentos externos”. Esse autor cita que Eisenhardt (1999), em outro artigo, atenta-se ao fato de que organizações com resultados modestos, nesse ambiente, têm estratégias “mais previsíveis e menos eficazes”, enquanto “as estratégias de firmas bem-sucedidas são menos previsíveis, ou seja, elas emergem”.

Outro autor que concorda com essa ideia da configuração organizacional equilibrada (entre o planejamento e a emergência de estratégias) é Osborn (1998) apud

Mariotto (2003), que conceitua as estratégias emergentes existindo paralelamente às estratégias intencionadas, sendo que, portanto, uma organização revisa seus planos intencionados para adaptá-los às estratégias que emergem. Ele ainda sustenta que a agilidade que uma organização tem para competir está baseada na rapidez com que ela se adapta a estratégias emergentes.

Diante de tudo isso, Mariotto (2003) esboça um quadro conceitual de grande utilidade, que visa “servir de base para a compreensão da emergência de estratégias e do papel que ela pode desempenhar no processo estratégico”. Primeiramente, o autor estabelece algumas premissas, dentre as quais: “fica entendido que, por definição, toda organização tem uma finalidade” e os membros “estão conscientes dessa finalidade e compartilham dela”; e “certa dose de planejamento é necessária a qualquer organização” e, “dado que planejamento envolve estratégias intencionadas, então, estas são uma necessidade nas organizações”.

Sendo dessa forma, a Figura 18, feita a partir da figura que consta em Mariotto (2003), apresenta o modelo proposto por esse autor, que “descreve o processo que combina intenção com emergência. Esse processo é composto de dois subprocessos que evoluem paralelamente na organização”.

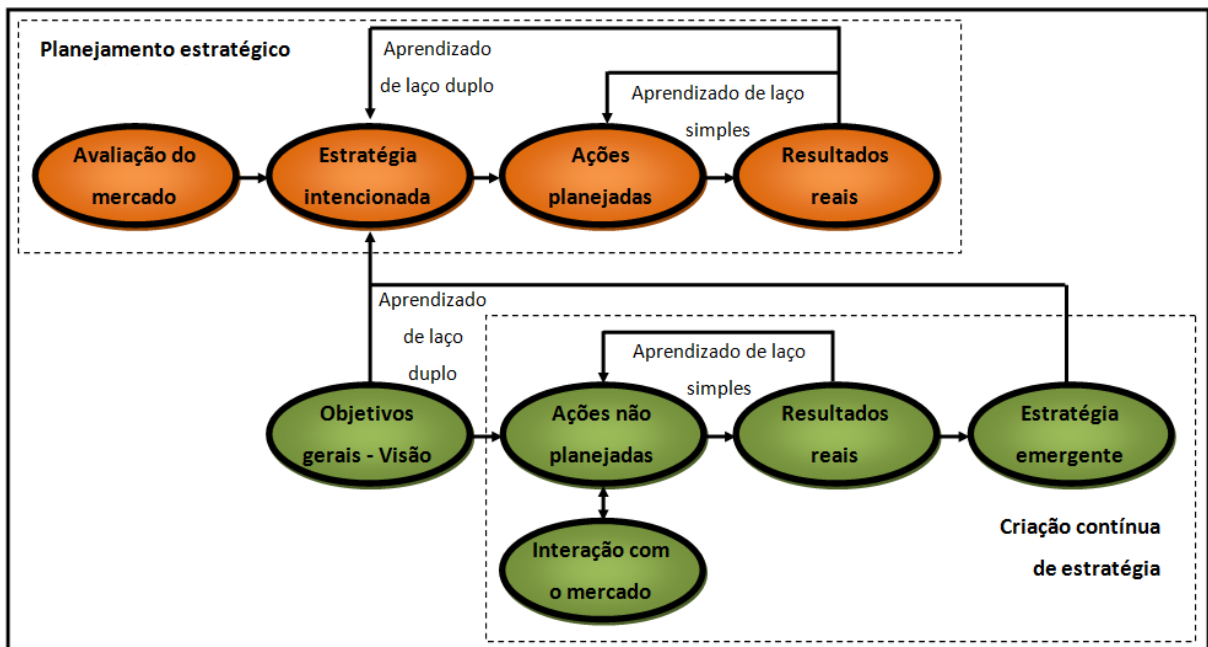


Figura 18 – Modelo equilibrado de abordagem estratégica.
Fonte: Do autor, à maneira de MARIOTTO (2003).

Conforme o autor supracitado, na parte superior da representação visual, nomeada planejamento estratégico, é retratada a formulação das estratégias intencionadas, através dos objetivos deliberados, “juntamente com uma avaliação

das oportunidades e riscos do mercado”. No típico processo de planejamento estratégico, a estratégia intencionada é implementada de acordo com as ações planejadas, que resultam em resultados reais que estão de acordo ou não com as expectativas. “Eventuais desvios dos resultados planejados serão detectados [...], o que levaria normalmente a correções das ações”. Nesse ponto reside o aprendizado de laço simples, enquanto o aprendizado de laço duplo é constituído quando os resultados causam uma alteração na estratégia intencionada, “talvez até mesmo nos objetivos gerais e na visão” (o que seria uma das possibilidades do aprendizado com realimentação em dois níveis proposto por Kaplan e Norton (1997)).

No subprocesso da parte inferior da ilustração, nomeado criação contínua de estratégia, Mariotto (op. Cit.) retrata as interações cotidianas que os membros da organização têm com clientes e demais *stakeholders* e, “a partir da orientação geral fornecida por objetivos gerais e visão estabelecidos pela alta direção”, detecções de novas oportunidades e ameaças. Isso leva a novas iniciativas (ações) cujos resultados são “continuamente monitorados [...], envolvendo gestores de diferentes partes da organização, incluindo a alta direção”.

O autor também explica que o modelo “incorpora a emergência de objetivos (detalhados) e a criação retrospectiva de sentido no segundo subprocesso, e o aprendizado estratégico (o aprendizado de laço duplo) em ambos subprocessos”.

Diante desses dois subprocessos, pensa-se que o *Balanced Scorecard* está mais relacionado com o primeiro deles, porque, conforme visto anteriormente, o BSC valoriza o aprendizado estratégico, mas não a emergência estratégica. Isso significa que todo o primeiro subprocesso condiz com o BSC, mas para o segundo provavelmente não haveria espaço (no capítulo seguinte essa abordagem será aprofundada).

4.5. Considerações parciais

A partir de tudo o que foi anteriormente exposto, pode-se, portanto, pensar em algumas hipóteses em relação à discussão proposta, isto é, estabelecer alguns pontos que foram possibilitados através do início da análise realizado neste capítulo. Pode-se dizer, assim, que a teoria, organizada e discutida aqui, permite fazer algumas afirmações que, ao menos por ora, parecem bastante confiáveis.

Sendo assim, a primeira delas é relativa ao fato de que o *Balanced Scorecard* está relacionado às estratégias intencionadas, estruturadas e planejadas, o que foi,

dado isso, importante para correlacioná-lo ao processo que estabelece que a estratégia é descrita (pela alta liderança) e, na sequência, executada (pelos níveis hierárquicos inferiores). Para criar um BSC é preciso uma prescrição delimitada.

Nessa relação entre diferentes níveis hierárquicos, foi possível perceber que a liderança executiva, através da prescrição a ser seguida, influencia os níveis inferiores da estrutura hierárquica com mecanismos administrativos com o intuito de que novas iniciativas sejam adotadas. No entanto essas sugestões precisam ser aprovadas pela cúpula e, certamente, precisam estar de acordo com o planejado. Ou seja, iniciativas fora da estratégia intencionada não serão aceitas.

Isso significa que estratégias emergentes estão fora de questão e, diante disso, o aprendizado estratégico se torna possível apenas a partir de novas conclusões tiradas para a estratégia em curso mediante aos diversos fatores a ela relevantes, que foram obtidos e considerados através dos processos de aprendizado com realimentações simples e/ou em dois níveis.

Nesse ponto, já anteriormente explorado, pode-se afirmar que o BSC dá insights para supostas alterações em relação à estratégia, podendo até mesmo inspirar mudanças, dependendo de quão maleável é o estilo de gestão que a liderança executiva estabelece. Lideranças bastante rígidas talvez possam ter mais dificuldade para serem inspiradas a reformulações a partir do BSC, enquanto líderes mais ágeis e flexíveis podem utilizar informações do BSC para redirecionamentos.

Dessa forma, o *Balanced Scorecard* possui uma aproximação ao planejamento estratégico, embora possibilite e proporcione o aprendizado estratégico, sem a presença de estratégias emergentes. Dado isso, o processo de formação contínua de estratégias com o BSC pode ser pensado como a Figura 19, abaixo, apresenta, com a presença do aprendizado, mas a prescrição do que foi aprendido, sem espaço para que estratégias não intencionadas emergissem.

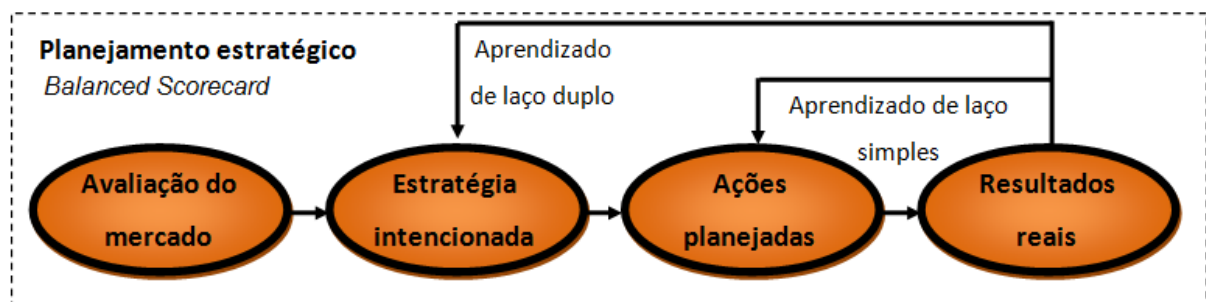


Figura 19 – Processo de formação contínua de estratégias através do BSC.

Fonte: Do autor.

Portanto, toda essa discussão, bastante abrangente por sinal, é bastante enriquecedora e promove a reflexão de que, conforme Mintzberg defende em várias de suas obras, a estratégia é algo complexo e, não obstante, a intersecção entre ela e o BSC pode trazer diversos *insights* interessantíssimos. Portanto, a intenção aqui não é criticar ou defender pontos de vista, mas sim instigar mais análises sobre o encontro dessas abordagens.

5. PESQUISA DE CAMPO

Desse modo, o presente capítulo continuará essa reflexão, mas utilizando mais indícios, com o objetivo de apresentar ideias com um pouco mais de abrangência e aprofundar alguns conceitos expostos no capítulo anterior. Com esse intuito, serão apresentados: a metodologia utilizada; a Fundação Bradesco, empresa na qual trabalhava o entrevistado; os resultados obtidos na entrevista e sua análise.

5.1. Metodologia

Sendo assim, é válido mencionar que para o desenvolvimento da presente pesquisa houve a utilização, principalmente, de livros e artigos que retratam aspectos relevantes para o decorrer do trabalho. Isso significa que foram utilizados materiais relacionados, principalmente, às estratégias e ao *Balanced Scorecard*, buscando sempre a maior variedade de ideias tanto quanto possível.

Portanto, para a consecução deste trabalho, utilizou-se uma metodologia composta por levantamento bibliográfico e um estudo de caso, que foi operacionalizado através da entrevista. Em relação à entrevista, foi esboçado um roteiro para ser tratado (constante em Apêndice A), mas com total liberdade para conduzir o diálogo.

5.2. Apresentação da empresa

Antes de apresentar os resultados obtidos através da entrevista realizada, é muito importante fazer uma abordagem para apresentação da Fundação Bradesco, que está relacionada ao trabalho pelo fato de que era a organização à qual o entrevistado fazia parte quando da experiência com o *Balanced Scorecard*.

Conforme consta no Relatório Anual de 2012 da Fundação Bradesco, disponível no seu respectivo site (<http://www.fb.org.br/>) para *download*, esta “é uma instituição sem fins lucrativos, de direito privado, que busca tornar-se referência em qualidade de ensino e inclusão social”. Além disso, acredita-se que, através do compartilhamento do conhecimento, contribui-se “para a construção de uma sociedade mais justa e desenvolvida, com igualdade de oportunidades para todos”, independentemente das dificuldades sociais e limitações físicas.

A sede da Fundação Bradesco está situada em Osasco (SP), onde funciona seu núcleo administrativo e pedagógico, “conta com 2.877 colaboradores, dos quais 1.341 são docentes ou orientadores que trabalham diretamente com os mais de 111 mil alunos” e “está presente em todo o Brasil por meio de 40 Escolas próprias, nas

quais oferece programas de Educação Básica, Educação Profissional Técnica de Nível Médio, Formação Inicial e Continuada e Educação de Jovens e Adultos” (confira a disposição dos alunos por escola na Tabela 4, na sequência).

Ainda conforme consta no site, a Fundação Bradesco nasceu objetivando “promover a inclusão e o desenvolvimento social por meio da educação”. Com a priorização de um ensino de qualidade, procura-se “transformar a vida das pessoas, sejam elas crianças, jovens ou adultos”.

Alunos por Escola	2012	2011	Alunos por Escola	2012	2011
Aparecida de Goiânia (GO)	2.184	2.092	Macapá (AP)	2.314	2.037
Bagé (RS)	2.081	2.332	Maceió (AL)	2.313	2.108
Boa Vista (RR)	3.156	2.938	Manaus (AM)	2.673	2.575
Bodoquena (MS)	831	2.067	Marília (SP)	3.778	3.716
Cacoal (RO)	2.921	2.821	Natal (RN)	2.471	2.355
Campinas (SP)	4.251	4.516	Osasco I (SP)	14.813	14.880
Canuanã (TO)	890	2.504	Osasco II (SP)	2.665	2.746
Caucaia (CE)	2.503	2.339	Paragominas (PA)	2.762	2.283
Ceilândia (DF)	3.453	3.387	Paranavaí (PR)	2.053	1.778
Conceição do Araguaia (PA)	2.375	2.745	Pinheiro (MA)	2.338	2.191
Cuiabá (MT)	2.443	2.439	Propriá (SE)	2.285	2.218
Feira de Santana (BA)	855	869	Registro (SP)	2.773	2.687
Garanhuns (PE)	747	972	Rio Branco (AC)	3.274	2.588
Gravataí (RS)	3.593	3.454	Rio de Janeiro (RJ)	4.128	4.275
Irecê (BA)	2.682	2.545	Rosário do Sul (RS)	1.285	1.241
Itajubá (MG)	2.130	2.164	Salvador (BA)	2.644	2.422
Jaboatão (PE)	2.752	2.780	São João del-Rei (MG)	2.054	2.304
Jardim Conceição – Osasco (SP)	3.256	3.112	São Luís (MA)	2.493	2.610
João Pessoa (PB)	2.283	2.150	Teresina (PI)	2.462	2.547
Laguna (SC)	2.087	1.870	Vila Velha (ES)	2.461	2.424

Tabela 4 – Disposição dos alunos por unidade da Fundação Bradesco.
Fonte: Relatório do ano de 2012 da Fundação Bradesco.

5.2.1. Missão

“Promover a inclusão social por meio da educação e atuar como multiplicador das melhores práticas pedagógico-educacionais em meio à população brasileira socioeconomicamente desfavorecida”.

5.2.2. Visão

“Queremos que nossas Escolas sejam das melhores, principalmente na formação do homem, um homem de caráter”.

5.2.3. Princípios éticos

“Integridade, equidade, compromisso com a informação e com a eficiência nos resultados, relacionamento construtivo e liderança responsável”.

Além disso, a instituição dissemina, conforme apresentado no site, conhecimento por meio de três projetos complementares: da Escola Virtual, de Centros de Inclusão Digital e do Educa+Ação, bem como mantém o Museu Histórico Bradesco. Em relação aos projetos complementares, o primeiro tem capacidade para atender a milhares de estudantes: “o Portal Escola Virtual utiliza novas tecnologias para levar o aprendizado além das fronteiras físicas, oferecendo cursos nas modalidades semipresenciais e à distância”.

Os Centros de inclusão digital são tidos como questão de cidadania e, portanto, são disponibilizados laboratórios de informática para comunidades em todo o território nacional. Enquanto isso, o projeto Educa+Ação objetiva compartilhar com escolas públicas o trabalho de alfabetização de alunos, por meio do uso de materiais didáticos e formação continuada de professores. É importante destacar que, nos últimos 10 anos, foram aplicados em educação recursos equivalentes a R\$ 3,732 bilhões e, em 2012, 111.512 alunos foram beneficiados.

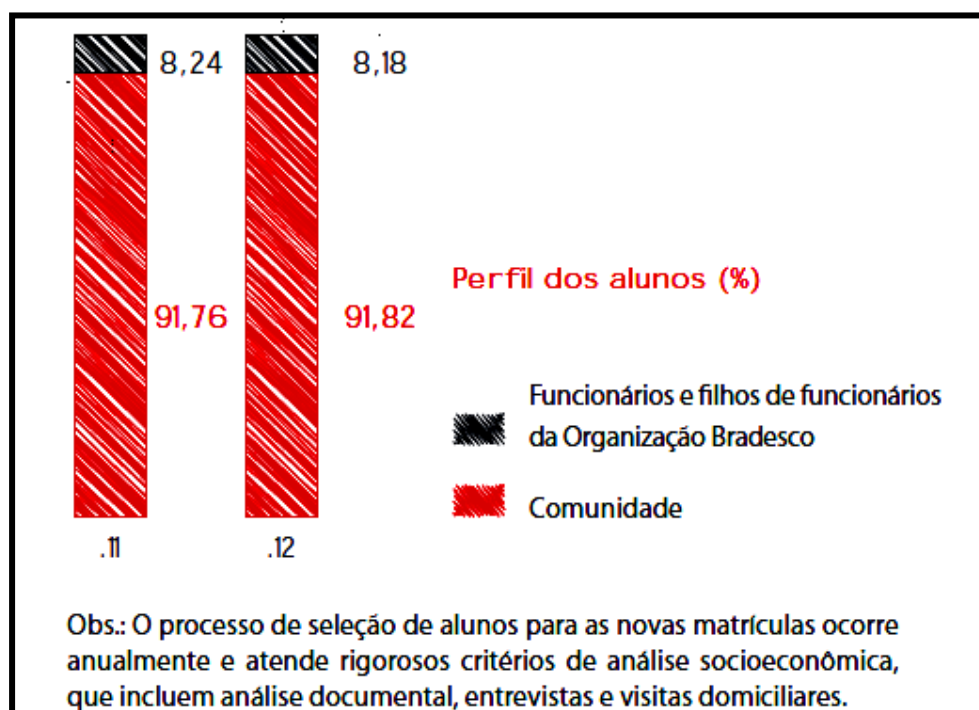


Figura 20 – Disposição dos estudantes da Fundação Bradesco de acordo com perfil dos alunos – filhos de funcionários e comunidade.

Fonte: Relatório do ano de 2012 da Fundação Bradesco.

A Figura 20, acima, serve muito bem para exemplificar e comprovar a real preocupação da Fundação Bradesco para com a sociedade, propiciando inclusão

social através do compartilhamento do conhecimento aos mais desfavorecidos. Enquanto isso, a Tabela 5, a seguir, traz uma breve *timetable* com alguns dos importantes acontecimentos da história da Fundação Bradesco.

5.3. Apresentação dos resultados

Nivaldo Tadeu Marcusso (NTM) utiliza o BSC desde 2003 e, além de ter utilizado e implantado o BSC, possui bastante contato com a filosofia, incluindo palestra com Robert Kaplan e visitas a várias empresas que utilizam o BSC (como a Petrobrás, que o utiliza desde 1992), e dá aula de BSC há bastante tempo. NTM era CIO (*Chief Information Officer*) da Fundação Bradesco e depois foi promovido a superintendente.

Ano	Marco
1956	Amador Aguiar, fundador do Banco Bradesco, cria a Fundação São Paulo de Piratininga, precursora da Fundação Bradesco.
1962	Inaugurado, em Osasco, o Grupo Escolar Embaixador Assis Chateaubriand, com sete professores e 289 alunos (primeira unidade).
1967	A Fundação São Paulo de Piratininga se torna a Fundação Bradesco.
1981	Declarada Entidade de Utilidade Pública Federal.
1986	Passa-se a atuar em todas as regiões do país. 19 escolas foram instaladas na década de 1980.
1998	Lançado o primeiro Curso de Informática para Deficientes Visuais do Brasil.
2003	Fundação Bradesco representada em todos os estados brasileiros e no DF.
2006	50 anos: um novo momento organizacional, que marca a consolidação da expansão física da rede e a reorganização da proposta pedagógica.
2011	Revisão das diretrizes institucionais e reestruturação dos departamentos operacionais.
2012	Consolidadas reformas importantes para um ensino de excelência, o fortalecimento institucional e a ampliação de horizontes e de realizações para alunos de todos os cursos.

Tabela 5 – *Timeline* de acontecimentos importantes da história da Fundação Bradesco.
Fonte: Do autor.

A implantação do BSC na Fundação Bradesco foi iniciada no ano de 2003 e, conforme NTM, foi realmente a melhor metodologia que existe para acompanhar a *execução* da estratégia, pois ajuda a comunicação da estratégia através do mapa

estratégico e através do *scorecard* é possível fazer o acompanhamento dos principais indicadores da empresa.

NTM deixa claro que, na época da implementação do BSC, não havia indicadores bem definidos e não havia como priorizar determinados projetos. É interessante ressaltar que NTM, mesmo sendo diretor da área de tecnologia na época, buscou um especialista em BSC no mercado para implantar a metodologia. Esse consultor é um dos maiores especialistas do Brasil em BSC, ficou no projeto durante cinco anos, deu grande apoio e foi fundamental, treinando e formando pessoas.

NTM afirma que o BSC é fantástico porque possui uma métrica para acompanhar a execução da estratégia. Segundo ele, a execução da estratégia seria partir de uma visão estabelecida e desenvolver um conjunto de planos e projetos para atingir essa visão. Portanto, ele acrescenta que estratégia como um todo pode ser vista como o movimento que se cria dentro da organização em busca da visão, que é realizada através dos planos de ação e dos projetos. E por esse motivo é que costumeiramente é dito que a estratégia é executada através dos planos e projetos.

Conforme NTM, o BSC possibilita o acompanhamento da execução desses planos e projetos: são estabelecidas metas e se trabalha nas medições delas, sendo que projetos e planos de ação são necessários para aquelas que não foram atingidas. NTM ainda menciona que há uma abordagem por trás do BSC: dentro do conceito do *scorecard*, por exemplo, poderia se citar a relação de causa e efeito, o Ishikawa, e o Pareto, para identificar as causas mais importantes até chegar ao plano de ação.

O BSC, sobretudo, afirma ele, também é uma gestão de mudanças organizacional, porque a empresa começa a trabalhar de uma forma diferente. O foco passa a ser não só no curto prazo, mas a médio e longo prazos, dado que existe uma visão, que é esse movimento criado para ser executado. Independentemente da essência da visão (pode ser aumentar a participação de mercado, lançar produtos inovadores, captar mais clientes etc.), o BSC serve para medir o quanto, no decorrer do tempo, se consegue atingir os objetivos estratégicos, que são expostos no mapa estratégico.

O BSC não engessa a empresa. Muito pelo contrário. O BSC na verdade disciplina a empresa em busca de resultados. Mas sempre vão existir estratégias emergentes. Por exemplo, se houve uma alteração nos principais indicadores do

mercado, os macro econômicos, houve a entrada de um novo *player*, houve o lançamento de uma nova tecnologia... Enfim, tudo aquilo que pode influenciar o mercado de uma organização serve para repensar a estratégia.

NTM afirma que a revisão necessária é para ver se os objetivos estratégicos estão sendo atendidos e para analisar se existem fatores externos que levam a repensar a estratégia. Porém, não dá para ficar mudando o mapa estratégico. O mapa estratégico na verdade mostra os caminhos, mostra os objetivos em busca da previsão do futuro. Não dá para alterar o mapa estratégico constantemente, porque assim pode-se começar a comunicar caminhos diferentes, perdendo-se o norte.

O BSC é fundamental e tem um ciclo. Basicamente, primeiramente a estratégia é formulada e, posteriormente, passa-se à execução, onde entra o BSC para valer, passando a existir todo um processo de comunicação, porque a estratégia precisa ser executada por todos os membros da organização.

A organização precisa saber, precisa conhecer a estratégia. NTM afirma que a maioria das empresas nega a comunicação do mapa estratégico, mas defende que ele deveria estar na frente de todos, em um grande painel, por exemplo. O mapa estratégico tem que ser comunicado para todos e há empresas que ficam muito preocupadas em mostrar seu mapa estratégico devido ao medo do concorrente.

Entretanto, no mapa estratégico são colocadas apenas intenções. É permitido comunicar intenções e é até importante comunicá-las, até para fornecedores, clientes e *stakeholders* em geral saberem para onde se está indo. Porém, são os planos e projetos, medidos pelo *scorecard*, que fazem com que as metas e intenções sejam atingidas, em busca da visão de futuro, sendo que isso não é comunicado.

Dentro do conceito de melhorias, há dois tipos: a incremental e a contínua. Na contínua, são feitas as medições e correções são tomadas quando da não execução das metas, ou seja, faz-se um plano de ação ao projeto. Na incremental, muitas vezes, se quer antecipar a visão do futuro. Por exemplo, uma visão estabelecida para 2018 pode, de repente (em função da entrada de um novo *player* no mercado ou da variação de alguns indicadores que impactam o negócio), ser antecipada para 2016. E aí se começa a desenvolver projetos, mesmo estando acima da meta. Em outras palavras: abaixo da meta há a melhoria contínua e, estando acima da meta e buscando-se antecipar a visão de futuro, há a melhoria incremental.

O BSC não deixa a empresa estática. Na realidade, faz com que ela esteja

disciplinada em busca dos seus resultados, pois existem métricas, medidas, metas, análises de causa efeito. Além disso, NTM cita diversas ferramentas que podem contribuir para a melhoria nos processos: 5W2H, o *lean manufacturing*, Kanban, *Just-in-time*...

Quando indagado sobre a forma que o BSC era visto na Fundação Bradesco, NTM afirma que era visto como uma metodologia em busca de resultados organizacionais. Mas a forma como surgiu dentro da área de TI acabou trazendo algumas dificuldades, porque havia pessoas dentro da empresa que não tinham interesse, não queriam que o projeto desse certo, por questão de poder...

Por essa razão, NTM argumenta que o BSC é uma gestão de mudanças. Em primeiro lugar porque as empresas passam a trabalhar visando a estratégia e não só a operação. Operação é dia-a-dia. O projeto foi implantado em 2003 e consolidado em 2009. Foram seis anos trabalhando exaustivamente. Afinal, a Fundação Bradesco é uma empresa com 4 mil funcionários, possui uma operação com 140 mil alunos, 40 sites no Brasil todo.

Era uma operação pesada e havia uma resistência muito grande: uma instituição que existe há mais de 50 anos está repleta de pessoas que trabalham lá há muito tempo e, muitas vezes, não têm interesse que seus jogos de poderes sejam alterados. Em muitos dos casos, essas pessoas não estão interessadas nos resultados que são bons para a empresa e sim com os resultados da sua área.

NTM ainda acrescenta que as empresas são departamentalizadas, mas os processos ocorrem na horizontal. Esta é a grande dificuldade: fazer com que as pessoas entendam e tenham uma visão sistêmica do processo como um todo. Então, ele teve dificuldade, enfrentou resistência e, diante disso, ressalta a importância de possuir um *sponsor* muito forte (no caso dele era o presidente da organização).

O interessante é que o início do movimento na empresa não terminou no *Balanced Scorecard*: depois do BSC foram implantados o escritório de projetos e depois o escritório de processos. Iniciou-se um mapeamento, otimização de processos, digitalização, reestruturação dos sistemas... É todo um movimento dentro da empresa. Porém, NTM relata que só conseguiu realmente decolar quando foi promovido a superintendente, assumindo toda a área, passando a cuidar de toda a operação e os que resistiam ao projeto perderam forças.

A forma de trabalhar, de acordo com NTM, foi através do envolvimento de

todos os líderes, todos os diretores do *back-office*, departamentos de apoio e também da operação. *Um fator importante é que eles ajudaram a formular a estratégia.*

Desse modo, NTM explana que, para se ter uma ideia, o primeiro ciclo foi elaborado para até 2012, mas os resultados foram atingidos em 2009. Os resultados foram antecipados em três anos em função do acompanhamento e execução dos planos, que era feito basicamente por um índice criado chamado índice de eficiência operacional, que comportava indicadores na área administrativa, de gestão e de operação.

NTM acrescenta que foram obtidos resultados que o Brasil pretende alcançar na área da educação em 2022. A Fundação Bradesco, apesar de ser uma entidade privada sem fins lucrativos, trabalha com alunos de escola pública. Quem estuda na Fundação Bradesco é o mesmo aluno que estuda em escola pública.

Então, havia uma responsabilidade, uma missão de obter os melhores resultados possíveis e foi graças ao BSC. Todos os professores tinham metas bem definidas, anuais, bem como diretores, orientadores, coordenadores, pessoal da administração e finanças, pessoal de TI.

Para exemplificar: em 2009 foi consolidado um painel, que ficava na sala de NTM, de LED, 50 polegadas, onde todos os indicadores eram expostos em tempo real. Era utilizada uma ferramenta da empresa MicroStrategy, que era uma ferramenta de BI que extraía informações dos sistemas e *scorecards* e as consolidava. Depois, argumenta ele, foi implantado também um projeto de digitalização dos principais processos e aí foi o grande impulso, a “decolagem”.

Portanto, resultados excelentes foram conquistados porque: havia um ótimo *sponsor*, houve a busca de um consultor fora da instituição, que fez exatamente o que era preciso mas era, digamos, um indivíduo neutro. Afinal, outros diretores não queriam o projeto do BSC, dado o fato de que achavam que NTM queria capitalizar uma série de situações e que era um jogo de poder.

Outra questão fundamental, para essa gestão de mudanças, é as pessoas saberem trabalhar com os indicadores. Primeiro: precisam saber da importância, ter a visão estratégica e aonde se quer chegar. Segundo: precisam saber trabalhar com os indicadores. Isso significa saber fazer reuniões para discutir os planos de ação, ao invés de fazer reuniões para procurar onde estão problemas e quem são os responsáveis.

Por isso que as pessoas começam a trabalhar de forma diferente. NTM argumenta que as reuniões após o BSC são muito bem direcionadas. Bastava reunir os responsáveis pelas áreas e gerentes departamentais e, através do painel em tempo real, já era possível saber como estavam os planos de ações, bem como seus cronogramas e escopos. De reuniões extensas, que levavam horas, passou a ter reuniões que levavam minutos. Afinal, tudo já estava ali, disponível, e podia-se saber tudo o que estava acontecendo, em tempo real.

A parte de eficiência, que era essa parte de gerenciamento dos processos de negócios, mostrava em tempo real os status dos processos (parados, em andamento etc.). NTM acrescenta que foram investidos, na época, em torno de quatro milhões no projeto, de 2003 a 2009.

O BSC faz com que as pessoas comecem a trabalhar olhando os resultados. Entretanto, não apenas os resultados buscando eficiência, porque se quando se pensa na eficiência do processo se olha para dentro, mas o importante é pensar na eficácia, ou seja, o quanto aquele valor que está sendo produzido está realmente agregando valor para o negócio. O BSC faz com que as pessoas enxerguem isso e há a tradução no mapa estratégico, pois estão lá os objetivos estratégicos. Em cima dos objetivos pode-se fazer com que os planos de ação ou os projetos ou programas sejam implantados.

Quando indagado sobre a(s) razão(ões) para a utilização do BSC, NTM responde que, em primeiro lugar, não havia alinhamento em relação aos projetos: muitos projetos eram executados e não se sabia exatamente quais eram prioritários nem o quanto agregavam, o quanto eram eficazes. Todos achavam que o seu próprio projeto era o mais importante.

NTM aponta que possuía uma grande dificuldade na área de TI: havia um orçamento reduzido e todos cobravam, exigiam, por projetos e não havia condições para selecionar qual era a prioridade. Não havia uma estratégia, não havia um caminho definido. Então foi a partir do BSC que se começou a dispensar e selecionar projetos e planos de ação pensando no ponto que se desejava alcançar.

Quando perguntado sobre as vantagens que o BSC proporcionou, o entrevistado afirma que a primeira é entender exatamente aonde a empresa deseja chegar, por ciclos. Para exemplificar, na Fundação Bradesco, o primeiro ciclo era para 2012 e havia outro pré-estabelecido para 2022.

Outra vantagem é, além de alinhamento e as pessoas trabalharem em busca de resultados que estejam no propósito da empresa e que realmente agreguem valor, a redução do jogo de poder, porque quando se implanta o BSC os objetivos, na realidade, estão muito bem definidos. Não existem mais projetos por interesses. Tudo precisa estar de acordo com o mapa estratégico. O que não couber no mapa, não será aceito, independentemente dos interesses. Existem métricas definidas e metas estabelecidas, de conhecimento de todos, e isso reduz disputas.

Outra questão é o pertencimento: as pessoas trabalham num lugar onde sabem qual a contribuição e a importância delas. Com o BSC as pessoas sabem que aquela atividade, aquele projeto, tem uma finalidade definida. Então as pessoas ficam mais engajadas e ao mesmo tempo sejam valorizadas pelas suas entregas, pelos seus resultados. Afinal, existem metas e isso acaba por contribuir para a eficácia. Além do mais, há a possibilidade para implantação de outros projetos, como BPM (*Business Process Management*), gestão por competências...

Com relação às supostas desvantagens que a implementação do BSC pode trazer, o entrevistado aponta a questão da mudança, dado que o BSC exige, possivelmente, uma forma de gestão diferente, o que pode gerar resistência, bem como pode até contribuir para um clima de disputa por parte, principalmente, da liderança executiva. Outra desvantagem apontada foi a necessidade de um *sponsor* que seja influente e tenha poder perante a cúpula executiva, dado que seria difícil, conforme NTM, conseguir implementar o BSC sem um apoio forte.

5.4. Análise dos resultados

Após expostos os resultados obtidos na entrevista, propõe-se uma extensão de algumas das abordagens feitas no capítulo anterior aliadas a novas considerações e argumentações, enriquecendo a discussão visada.

5.4.1. Natureza prescritiva

Retomando a questão da prescrição, abordada no capítulo anterior, há a impressão de que, a partir dos resultados obtidos através da entrevista, a percepção relatada se fortaleceu. Parece que o entendimento que aponta a deliberação estratégica como uma característica marcante do BSC ficou mais claro, dado que o entrevistado aponta que as estratégias eram primeiramente desenhadas para posteriormente serem executadas, onde o *Balanced Scorecard* iniciaria de fato.

Portanto, parece que todos os objetivos e estratégias organizacionais precisam ser definidos, pelos altos executivos, para na sequência serem operacionalizados, detalhados e preparados para a implementação: o entrevistado deixa esse ponto claro ao falar sobre a mentalidade por ciclos e o fato de o BSC ser de extremada significância como metodologia para a *execução* da estratégia, “pois ajuda a comunicação da estratégia através do mapa estratégico e através do *scorecard* é possível fazer o acompanhamento dos principais indicadores”.

Dessa forma, reafirma-se a ideia de que o BSC é, de fato, resultado de prescrição. A tradução estratégica é feita através do BSC após uma prescrição projetada. A questão que Kaplan e Norton (2000) utilizam como exemplo, de conseguir fazer a comunicação da estratégia, para o alinhamento, de dez (cúpula executiva) para dez mil (quadro completo de colaboradores), ficou bastante evidente com as palavras de NTM.

Para isso, é imprescindível tradução da estratégia, bem como comunicação e acompanhamento, o que é feito através dos *scorecards* e métricas que disciplinam a organização e medem as metas dos planos de ações e iniciativas para manter-se focada em busca dos resultados condizentes à estratégia, que possui suas intenções e objetivos expostos no mapa estratégico.

Afinal, conforme abordou Nivaldo, a execução da estratégia seria partir de uma visão estabelecida e desenvolver um conjunto de planos e projetos para atingir essa visão. A estratégia como um todo pode ser vista como o movimento criado na organização em busca da visão, que já foi “desenhada”.

Portanto, pode-se apontar que o *Balanced Scorecard* é fruto de prescrição e um trecho de NTM pode chamar atenção: *sempre* vão existir estratégias *emergentes*. Por exemplo, se houve uma alteração nos principais *indicadores* do *mercado*, os macroeconômicos, houve a entrada de um novo *player*, houve o lançamento de uma *nova* tecnologia... Enfim, tudo aquilo que pode *influenciar* o *mercado* de uma organização serve para *repensar* a estratégia.

Esse trecho traz pontos muito interessantes. O primeiro pode ser que as estratégias apontadas como emergentes, na realidade, podem não ser emergentes, dado que, conforme explorado no segundo capítulo, elas seriam “um padrão de ação seguido na ausência de um plano ou em desacordo com um plano existente” (MINTZBERG, 1978 apud MARIOTTO, 2003).

Nesse sentido, é válido lembrar que foi apontado que essa linha de ação, mesmo que em desacordo ao planejado, poderia ser percebida por um observador externo como sendo algo planejado. Sendo assim, nesse sentido, o que NTM aponta é aprendizado estratégico e adaptação às novas condições ambientais. Alterações no mercado, entradas e saídas de concorrentes e fornecedores, avanços tecnológicos e outras influências ambientais não caracterizarão uma estratégia emergente, pois não haverá padrão estipulado: a mudança será abrupta.

Isso significa que o BSC, juntamente com as análises ambientais e setoriais, pode contribuir para o aprendizado estratégico e até mesmo reposicionamento competitivo. Nesse ponto é válido dizer que, não havendo, portanto, uma estratégia emergente, haveria um novo planejamento da estratégia que foi aprendida, ou seja, uma nova prescrição estratégica e um novo ciclo (apontado por NTM) para o BSC. Pode-se dizer, então, que ele “sairia de cena” para a formulação ser feita e retornaria para os novos procedimentos para execução, com base no que foi aprendido.

Pode-se dizer, dessa forma, que haveria o planejamento de uma nova estratégia deliberada. A Figura 21, abaixo, representa essa abordagem, à qual o *Balanced Scorecard* se enquadra muito bem:

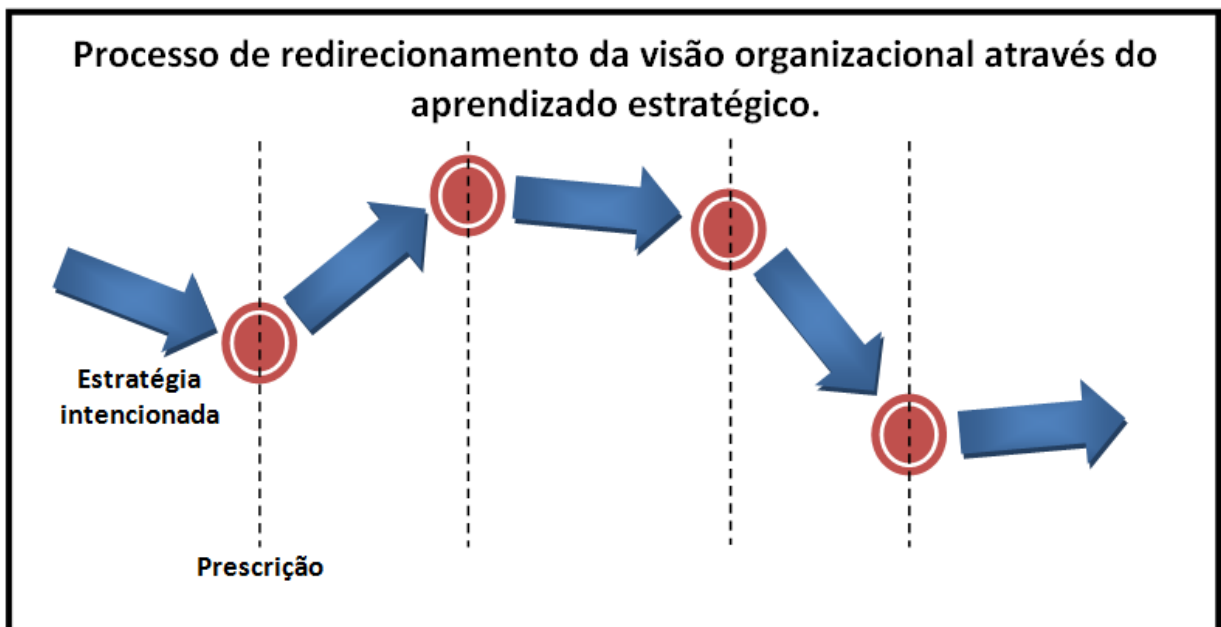


Figura 21 – Processo de redirecionamento da visão organizacional através do aprendizado estratégico.
Fonte: Do autor.

Desse modo, o que seria uma representação de processo de mudança estratégica com a evidência de estratégias emergentes é exposto na página a seguir, o que não seria possível com o *Balanced Scorecard*. Isso significa que o

processo ilustrado a seguir não representa, não está relacionado, ao BSC.

Mesmo quando existe uma estratégia deliberada, existem as estratégias emergentes que contrapõem (ou ao menos redirecionam) o rumo intencionado (isso é demonstrado através das pequenas setas pretas em direção diferente à da seta azul, que representa a estratégia que foi delineada).

Tenta-se passar a ideia de que em cada ciclo há as interferências de estratégias emergentes, que surgem em determinado momento (o que se representa com o traçado vermelho) e que posteriormente se tornarão deliberadas e novamente serão influenciadas por novas emergências estratégicas.

É válido ressaltar que, nessa representação ilustrativa, estabeleceu-se que as novas estratégias intencionadas seriam resultantes da mescla entre as emergentes e a prescrita do ciclo anterior (conforme indicam as direções das setas). Há momentos em que a deliberada pode ter mais força do que as emergentes e vice-versa ou até mesmo em que a intencionada ou as emergentes seriam totalmente desconsideradas para a nova prescrição. Dessa maneira, pode-se imaginar que as possibilidades de combinações seriam inúmeras, sendo talvez impossível de ilustrar graficamente as inter-relações possíveis.



Figura 22 – Processo de redirecionamento da visão organizacional através do aprendizado estratégico com estratégias emergentes.

Fonte: Do autor.

Além do mais, é interessante destacar que o entrevistado afirma que a revisão estratégica necessária é para ver se os objetivos estratégicos estão sendo atendidos e para analisar se existem fatores externos que levam a repensar a estratégia.

Porém, não dá para ficar mudando o mapa estratégico, porque assim caminhos divergentes podem ser comunicados, desviando-se do foco. Isso significa que possivelmente os ciclos podem ser extensos (conforme os que ele citou, de dez anos, por exemplo) e até mesmo o planejamento de estratégias aprendidas talvez não aconteça com tanta facilidade.

5.4.2. O duplo fluxo

Em razão da evidência prescritiva com relação ao BSC, a questão do duplo fluxo de influência verifica-se como mais relacionada à primeira maneira apresentada no capítulo anterior. Dessa forma, ficou estabelecido que a liderança executiva utiliza mecanismos administrativos (como sistema de recompensas e estruturação) para que níveis mais baixos da hierarquia proponham novas iniciativas ou planos de ações.

Portanto, novas iniciativas estratégicas podem surgir desde que as iniciativas estejam inseridas no que a estratégia vigente estabelece (o que é uma importante diferença em relação ao segundo modelo exposto, que dá liberdade para iniciativas fora da estratégia em vigor).

A partir da suposição feita anteriormente, de que o *Balanced Scorecard* estaria mais interligado com a primeira maneira do que com a última, pode-se mencionar que Kaplan e Norton (1997) apontam questões relacionadas à motivação dos funcionários, *empowerment* e alinhamento. Dentro desse fragmento da obra fica bastante evidente essa semelhança do BSC para com o primeiro modelo.

Nota-se que as sugestões de novas iniciativas, projetos e planos de ações são todas bem-vindas (existindo inclusive indicadores para essas metas), com o intuito de estimular “a participação contínua dos funcionários na melhoria do desempenho da empresa”, mas precisam ser primeiramente aprovadas para sua posterior implementação.

Não obstante, Kaplan e Norton (op. Cit.) também apontam iniciativas em prol da maior participação e envolvimento dos colaboradores para a concepção de novas iniciativas com qualidade (mecanismos administrativos para estimular), dentre as quais estão: divulgação das “sugestões bem-sucedidas para aumentar a visibilidade e a credibilidade do processo”; transmissão dos “benefícios e melhorias obtidos através das sugestões”; e, comunicação de novas estruturas “de recompensa pelas sugestões implementadas”.

Essas evidências estão relacionadas com o que Nivaldo expõe no que concerne ao acompanhamento da execução dos planos e projetos estratégicos. Isso serve para concepções e para as medições para ações corretivas que se fizerem necessárias. Outro interessante ponto apontado é as pessoas saberem trabalhar com os indicadores, sabendo da importância (ter a visão estratégica e aonde se quer chegar). Havendo essa consciência, possivelmente poderia haver maior eficácia nos projetos propostos e implementados.

Isso remete ao que NTM afirmou em relação ao fato de as pessoas trabalhem visando os resultados, não apenas buscando eficiência, mas buscando eficácia, ou seja, o quanto uma nova iniciativa ou ideia pode agregar valor para a organização. Esse modelo, portanto, quando bem executado, faz com que as pessoas enxerguem isso e, através da tradução no mapa estratégico, a organização consiga um alinhamento efetivo.

5.4.3. Aprendizado estratégico

Retomando-se a abordagem em relação ao aprendizado estratégico, em que houve a apresentação da semelhança entre os aprendizados de laços simples e duplo e o aprendizado com realimentação em dois níveis, pode-se até utilizar alguns pontos relatados no tópico anterior, dado que, para o planejamento estratégico das estratégias aprendidas (nova prescrição), houve um processo de aprendizado com realimentação em dois níveis.

Sendo assim, é válido citar novamente que, segundo Kaplan e Norton (1997), o “processo de coleta de dados, teste de hipóteses, reflexão, aprendizado estratégico e adaptação é fundamental para a implementação bem-sucedida da estratégia”. Segundo eles, “essa capacidade de induzir o aprendizado estratégico em nível executivo faz do *Balanced Scorecard* a pedra angular de um sistema de gestão estratégica”.

Diante disso, começa-se a notar que as mentalidades, as formas de pensar e agir, as experiências adquiridas e diversos outros fatores intangíveis (aspectos das escolas descritivas) que os membros da liderança executiva possuem começam a ganhar importância. Esta citação corrobora para essa abordagem:

É claro que, na prática, a visão hierárquica e a *visão emergente* da formulação/implementação da estratégia coexistem. Os que participam do dia-a-dia organizacional *implementam* os planos *anteriormente* formulados. Mas precisam estar *atentos às oportunidades* que permitam aproveitar

mudanças em clientes, mercados, tecnologia e concorrentes. Os processos gerenciais criados em torno da estratégia *articulada* no *Balanced Scorecard* devem oferecer oportunidades *regulares* para o aprendizado *com realimentação em dois níveis – através da coleta de dados sobre a estratégia, de testes da estratégia, da reflexão sobre se a estratégia continua adequada aos novos fatos e da busca de ideias sobre novas oportunidades e direções estratégicas em todos os setores da organização* (KAPLAN e NORTON, op. Cit., p. 263, grifos do autor).

A partir da leitura desse fragmento pode-se inferir que a prescrição continua essencial, mas a flexibilidade pode ser real caso a liderança executiva priorize o aprendizado estratégico. Afirmou-se que a visão hierárquica e a visão emergente da estratégia coexistem, mas ficou claro que é implementado o que foi prescrito e visão emergente seria para possibilitar, com regularidade, oportunidades para o aprendizado com realimentação em dois níveis. Isso está relacionado com o que NTM afirmou, que a revisão estratégica seria para ver se os objetivos estratégicos estão sendo atendidos e para analisar se existem fatores externos que levam a repensar a estratégia.

Isso reforça a ideia das duas últimas figuras expostas – da questão da nova prescrição, embora havendo um redesenho estratégico. O final do fragmento é muito interessante: busca-se, portanto, o aprendizado com realimentação em dois níveis (coletando dados e testes estratégicos e refletindo-se sobre a validade da estratégia perante as novas características) e para isso as características pessoais de cada integrante da liderança executiva é primordial. Afinal, as consequências, principalmente, das reflexões e testes estratégicos serão influenciadas pela “mentalidade da liderança”.

5.4.4. Formação contínua de estratégias

Atinge-se um aspecto importantíssimo: pode-se dizer que, para a formação contínua de estratégica a partir do BSC, os aspectos intangíveis da liderança são muito influentes e, portanto, a usabilidade (e a visão do BSC como ferramenta de gestão estratégica) pode ser bastante relativa. Pensa-se que a liderança executiva, como o cerne de toda a formulação, tem o poder para conduzir todo esse sistema e, dessa forma, o *Balanced Scorecard* tem potencial para prescrever e aprender, renovar, conforme o que a cúpula decidir.

Para continuar a reflexão nessa linha, é de extrema relevância citar a essência do que Kaplan e Norton relatam no último livro que escreveram, a

“Execução Premium”, em 2008, principalmente o que propõem, chamado “sistema de circuito fechado”. Uma versão bastante resumida desse ângulo foi encontrada na edição 74 da Revista HSM Management (maio-junho de 2009), na matéria intitulada “Execução Premium: unindo os pontos”, e será utilizada na sequência.

No início dessa matéria, Kaplan e Norton explicam sobre o fato de que as empresas seguiam à risca a ordem de execução dos princípios para a organização orientada para a estratégia (expostos no capítulo três) e acabavam implementando em sua totalidade apenas três primeiros princípios. Dos dois últimos princípios, transformar a estratégia em processo contínuo e haver a liderança executiva mobilizada para a mudança, utilizavam apenas algumas atividades básicas, como, respectivamente: “um programa para comunicar a estratégia aos funcionários” e “instituir uma nova reunião gerencial para revisar a estratégia”.

Conforme eles, “isso roubava a sustentabilidade do programa, tornando-o, de certa maneira, ‘manco’”. Diante desse fato, Kaplan e Norton explicam como a sustentabilidade pode ser garantida com a total implementação desses princípios e posterior utilização do que eles chamam de “sistema de gestão de circuito fechado” (Figura 23), onde são destacados os principais aspectos de Execução Premium.

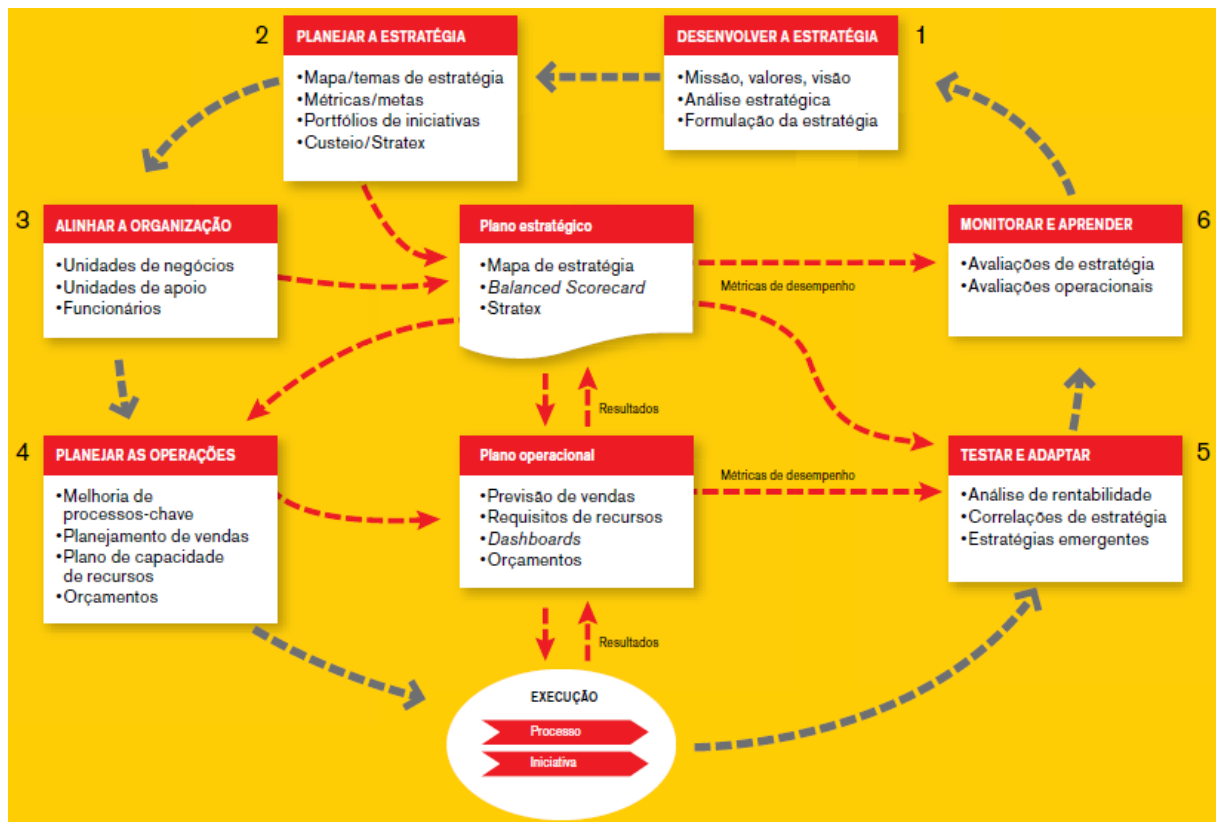


Figura 23 – Sistema de gestão de circuito fechado.
Fonte: Revista HSM Management (maio-junho de 2009),

Kaplan e Norton relatam que formularam essa “arquitetura” para um “sistema de gestão integrado e abrangente que alia formulação e planejamento estratégico à execução operacional”. Os seis estágios principais do sistema são a seguir explanados:

No primeiro estágio, “os gestores desenvolvem a estratégia usando várias ferramentas de estratégia”, enquanto no segundo “a organização planeja a estratégia usando ferramentas como mapas de estratégia e *Balanced Scorecards*”.

No estágio três, após a articulação do “mapa de estratégia de alto nível e o *Balanced Scorecard*”, os gestores precisam alinhar “a organização com a estratégia transmitindo em cascata os mapas de estratégia e *Balanced Scorecards*”. Os funcionários são alinhados “por meio de um processo de comunicação formal” e são vinculados “os objetivos pessoais e incentivos dos funcionários a objetivos estratégicos”.

Na sequência, no quarto estágio, considerando que o alinhamento estratégico foi feito, gestores podem planejar as operações utilizando diversas ferramentas como: gestão de processo e da qualidade, reengenharia, previsões com atualização frequente, custeio baseado em atividade, orçamentos dinâmicos etc..

No quinto estágio, conforme “a estratégia e os planos operacionais são executados, a empresa monitora e aprende sobre os problemas, barreiras e desafios”. Segundo eles, “esse processo integra informações sobre operações e estratégia em uma estrutura de reuniões de revisão gerencial”.

Finalmente, no estágio seis, “os gestores usam dados operacionais internos e novos dados de concorrentes e ambientes externos para testar e adaptar a estratégia”, para que seja “lançando outro circuito em torno do sistema integrado de planejamento e execução operacional da estratégia”.

Conhecido esse sistema, pensa-se que a abordagem já feita, de que a liderança executiva tem papel fundamental, foi reforçada. Primeiramente, conforme os próprios autores, Kaplan e Norton, observaram, muitas lideranças estavam utilizando o BSC aquém do que ele pode realmente oferecer, pensando em apenas alguns dos princípios. Pode-se dizer que poderia ser um desconhecimento total do *Balanced Scorecard* e isso enfatiza o potencial prescritivo do sistema.

Outro problema poderia ser quando a liderança conhecesse muito bem todo o sistema, mas não estivesse preparada para se reinventar, para possibilitar, de fato, que o aprendizado estratégico, principalmente com realimentação em dois níveis,

ocorresse. Isso significaria conhecer o *Balanced Scorecard*, mas, na prática, impedir que, principalmente, o sexto estágio aconteça.

Esse pode ser um grande problema, porque o BSC “não é realmente uma ferramenta de *formulação estratégica*” (KAPLAN e NORTON, 1996, tradução e grifo do autor) e, sendo assim, ele é provê informações de extrema utilidade para a tomada de decisões.

A estrutura disciplinada e medida aplicada pelo *Balanced Scorecard* estimula novos diálogos e debates sobre sentidos específicos e implementação da estratégia. E esses diálogos e debates usualmente conduzem à elevação da gestão de processos específicos no que se refere às necessidades estratégicas (KAPLAN e NORTON, op. Cit., tradução do autor).

Portanto, o BSC estimula os diálogos e debates que poderão conduzir ao aprendizado estratégico, ou seja, a novas necessidades estratégicas e, para tudo isso, a liderança faz muita diferença. A liderança, quando mal instruída, pode fazer, então, com que o ciclo do sistema de gestão de circuito fechado nunca tenha seu *loop* fechado e o novo ciclo iniciado.

5.4.5. Relação com as escolas da estratégia

Baseando-se em tudo o que foi anteriormente abordado, pode-se dizer que o *Balanced Scorecard* pode ser a ferramenta, a metodologia, o sistema, a filosofia, qualquer que seja a nomenclatura, que mais se aproxima da estrutura de gestão estratégica apresentada no segundo capítulo e retomada a seguir, na Figura 24:

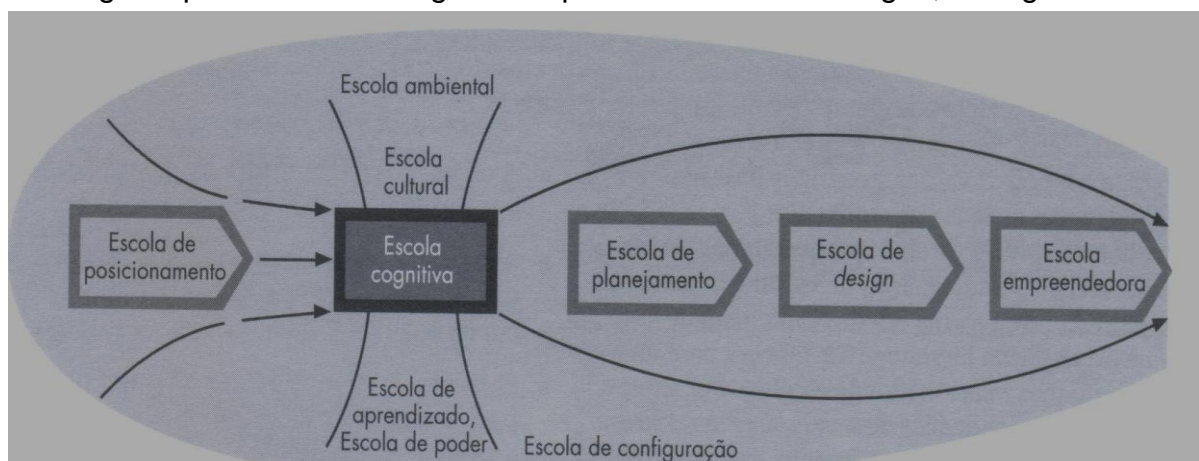


Figura 24 – Alicerce para a gestão estratégica.
Fonte: MINTZBERG, op. Cit., p. 44.

Certamente haverá vieses ou lacunas, dentro de muitas escolas, que não serão perfeitamente preenchidos pelo que é pregado pelo *Balanced Scorecard*, mas

é preciso valorizar o fato de que, com qualquer ponto excepcional e ponto passível de melhoria que possa existir, essa filosofia consegue se aproximar bastante do que foi exposto como gestão estratégica e, ao menos, reconhecer a importância de todas as vertentes da estratégia, bem como a complexidade existente.

Na ordem apresentada no capítulo dois, a escola do *design* tem sua atenção pela forma estratégica consciente que apresenta, com a ideia de que a parte superior da hierarquia que formula, tendo como base análises de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, com valores gerenciais e responsabilidade social.

A escola de planejamento, por sua vez, tem grande impacto por sua natureza formal, através do planejamento estratégico, com explicação, divisão e quantificação das metas organizacionais e objetivos, para a posterior subdivisão em subestratégias para implementação.

Enquanto isso, da escola de posicionamento acrescenta-se a preocupação com o posicionamento competitivo, de modo a diferenciar-se no mercado, possuindo vantagem competitiva em relação aos concorrentes, tendo como base diversas análises, enfatizando a importância das estratégias, e não apenas do processo pelo qual elas foram formuladas.

Da escola empreendedora pode-se ressaltar o forte senso de direcionamento (embora seja na figura de um líder principal) que o BSC proporciona, através da preocupação com a tradução efetiva da estratégia. Essa escola foca na figura de um líder principal, enquanto o BSC foca na liderança executiva, mas a ideia de unicidade e alinhamento para a execução estratégica é semelhante. Essa se relaciona também pelos os elementos mais intangíveis – intuição, julgamento, sabedoria, experiência, critério –, que são importantes para a tomada decisória.

A escola cognitiva não está muito presente, pois um caráter totalmente mental e intangível, dentro da cognição humana. O BSC não tenta desvendar o que ocorre nas mentes dos executivos, mas o que ocorre nas mentes deles faz total diferença para a forma como o aprendizado estratégico será visualizado e defendido.

Enquanto isso, a escola do aprendizado pode ser bastante influente, ao lado das escolas prescritivas, e é muito importante para que a organização se revigore, a partir do ponto em que os estrategistas aprendem (ou deveriam) ao longo do tempo. Essa escola aborda as estratégias emergentes, o que não é fundamental para o BSC (conforme já foi visto o porquê). Porém, o aprendizado é, de fato, valorizado.

A escola do poder está interligada, visto que a questão do poder interfere em muitos aspectos (há muitas influências) no sucesso do *Balanced Scorecard*, seja micro poder ou macro poder: jogos políticos *dentro* da organização e jogos políticos *pela* organização. Pode-se dizer que o foco aqui está nos interesses individuais.

Diametralmente, a escola da cultura está relacionada por diversos motivos, incluindo gestão de mudanças, citada por NTM, focando principalmente o interesse comum. Sendo assim, considera-se a força social da cultura organizacional, o que é importante para, por exemplo, alinhar metas individuais e globais.

A escola ambiental, para o BSC, pode estar até mesmo ligada à do aprendizado, através das reações a o que o ambiente impõe. A diferença é que a organização não se torna totalmente passiva (talvez a organização totalmente passiva estaria mais ligada às estratégias emergentes propriamente ditas), mas aprende com o que o ambiente traz para novos cenários competitivos estabelecidos.

Finalmente, a escola de configuração, que está presente oferecendo a possibilidade de reconciliação estratégica organizacional, integrando diversas mensagens das outras escolas e possibilitando diferentes configurações e transformações organizacionais a fim de que a vitalidade e o sucesso sejam mantidos. A isso se pode atrelar os ciclos do BSC, visto que pode-se dizer que para cada ciclo pode haver a necessidade de transformações e novas configurações.

Portanto, O *Balanced Scorecard*, com uma liderança que o torna efetivamente como Kaplan e Norton propõem, pode, sem dúvida, proporcionar uma visão integrada e intensa da estratégia organizacional, bem como ser vital para a gestão estratégica ou até mesmo o próprio mecanismo de gestão estratégica.

Deve-se destacar o potencial do *Balanced Scorecard* e o quanto ele, de fato, beneficia a empresa, a partir do ponto em que equilibra a sua forma de gestão estratégica e apresenta informações necessárias para redirecionamentos e aprendizado estratégico.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Utilizaram-se as divisões feitas (a estrutura) para o presente trabalho e os assuntos escolhidos para serem abordados com o intuito de interconectá-los posteriormente, levando em consideração os objetivos traçados. Sendo assim, no capítulo 2, foi muito importante a abordagem inicial dentro da perspectiva estratégica, que enfatizou a complexidade existente e culminou nas estratégias emergentes. Logo após, no terceiro capítulo, foi realizada uma abordagem voltada exclusivamente ao *Balanced Scorecard*.

Esses dois capítulos iniciais foram relevantes para os resultados finais da pesquisa e trouxeram à tona questões interessantes, tanto no que se refere às estratégias quanto no que se refere ao BSC. Pensa-se, na realidade, que esses dois capítulos trabalharam assuntos correntes e que fazem total diferença para o mundo dos negócios: a criação do pensamento estratégico abrangente, que pode ser essencial para tudo, e o BSC, que pode ser uma ferramenta valiosíssima.

Certamente, esses capítulos possuíram uma ênfase mais conceitual para que, após isso, no capítulo 4, uma nova etapa, através de laços entre essas duas abordagens e algumas lacunas deixadas abertas para serem retomadas no capítulo 5. Aliás, neste capítulo foram, pode-se assim dizer, atingidos os pontos principais do presente trabalho. Para isso, foi fundamental o estudo de caso realizado, operacionalizado por meio da entrevista com Nivaldo Tadeu Marcusso, ex-CIO da Fundação Bradesco e possuidor de uma importante experiência prática com o BSC.

Dessa maneira, com base em tudo o que foi exposto e analisado no decorrer do trabalho, ressalta-se a relevância da filosofia do *Balanced Scorecard* para as organizações manterem seu processo de gerenciamento contínuo de estratégias, embora não haja a presença das estratégias emergentes nesse processo ou, no mínimo, liberdade para o surgimento delas.

Além disso, diante do corrente cenário altamente estruturado em recursos tecnológicos e de gestão da informação, é fundamental se criar um pensamento orientado para o equilíbrio organizacional baseado em critérios e indicadores antes inexplorados, dada à exclusiva preocupação com os aspectos financeiros, tangíveis e voltados para o curto prazo.

Dada a evidente relevância, que contribuiu até mesmo para a vontade de se perscrutar sobre a ferramenta, constatou-se que o *Balanced Scorecard* está

relacionado às estratégias intencionadas, estruturadas e planejadas, ou seja, não está interligado às estratégias emergentes, dado que não é possibilitada abertura para que elas emirjam e alterem o direcionamento estratégico organizacional.

Desse modo, percebeu-se que, com o BSC, a estratégia é descrita pela alta liderança e, depois, executada pelos níveis hierárquicos inferiores, podendo-se observar que a liderança executiva, através da prescrição a ser seguida, influencia os níveis inferiores da estrutura hierárquica com mecanismos administrativos com o intuito de que novas iniciativas possam ser eventualmente adotadas.

No entanto, ao ser preciso que a cúpula aprove as iniciativas, limitam-se aquelas que estão fora da estratégia intencionada não serão aceitas, impedindo, portanto, que estratégias emergentes surjam. Sendo dessa forma, notou-se que o aprendizado estratégico se torna possível somente a partir de novas conclusões tiradas para a estratégia em curso mediante aos diversos fatores a ela relevantes, que foram obtidos e considerados através dos processos de aprendizado com realimentações simples e/ou em dois níveis.

Nesse ponto, foi possível perceber que o BSC dá *insights* para supostas alterações em relação à estratégia, podendo inspirar mudanças, dependendo da maleabilidade do estilo de gestão estabelecido pela liderança executiva. Dessa forma, ficou evidente que o *Balanced Scorecard* possui uma aproximação ao planejamento estratégico, embora possibilite e proporcione o aprendizado estratégico, sem a presença de estratégias emergentes.

Portanto, toda a análise realizada foi bastante enriquecedora e promoveu a reflexão de que o campo estratégico é complexo e a intersecção entre ele e o BSC pode trazer diversos *insights* e dúvidas muito relevantes. Portanto, a intenção neste trabalho não foi de criticar ou de defender pontos de vista, mas sim de instigar mais análises sobre o encontro dessas abordagens e seguir caminhando.

Após a presente pesquisa, pode-se abrir um leque para trabalhos futuros, até mesmo em relação às duas prospecções – BSC e estratégias emergentes –, como: estudos sobre a influência do *Balanced Scorecard* nos diferentes tipos de organizações, expandindo, por exemplo, estudos de caso a empresas de diferentes portes e setores; um estudo para explorar a diferença entre estratégia para todos e estratégia por todos; estudos sobre a efetividade que jogos estratégicos possuem; um estudo sobre questões levantadas sobre o BSC como centro de um sistema interativo e não apenas um sistema diagnóstico.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAZERMAN, Max H. *Processo decisório: para cursos de administração e economia*. Tradução: Arlete Simille Marques. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

BORGES JR., Adilson Adão; LUCE, Fernando Bins. Estratégias emergentes ou deliberadas: um estudo de caso com os vencedores do prêmio “Top de Marketing da ADVB”. São Paulo, v. 40. N. 3. P. 36-44. ERA – Revista de Administração de Empresas, jul./set. 2000.

Execução Premium: unindo os pontos. Revista HSM Management (maio-junho de 2009), edição 74.

FACHIN, Odília. *Fundamentos de Metodologia*. 5ª ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

KAPLAN, Robert S.;NORTON, David P. Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o *Balanced Scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, Robert S.;NORTON, David P. *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. Tradução: Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KAPLAN, Robert S.;NORTON, David P. “Using the *Balanced Scorecard* as a *Strategic Management System*”. Harvard Business Review (janeiro-fevereiro de 1996): 77.

LIMA, Andréia Cavalcanti Correia; CAVALCANTI, Arlei Antonio; PONTE, Vera. Da onda da gestão da qualidade a uma filosofia da qualidade da gestão: *Balanced Scorecard* promovendo mudanças. São Paulo: Revista Contabilidade & Finanças – USP, Edição Especial, p. 79 – 94, junho/2004.

LOBATO, David Menezes. *Administração estratégica – uma visão orientada para a busca de vantagens competitivas*. Rio de Janeiro: P&C, 1997.

MARIOTTO, Fábio Luiz. Mobilizando estratégias emergentes. RAE, vol. 43, nº 2, 2003.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento*. Tradução: Lene Belon Ribeiro. 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG; Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumatra. O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados. Tradução: Luciana de Oliveira da Rocha. – 4. Ed. – Porto Alegre: Bookman, 2006.

MONTENEGRO, Eraldo de Freitas; BARROS, Jorge Pedro Dalledone de. *Gestão estratégica: a arte de vencer desafios*. São Paulo: Makron Books, 1998.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. *Empresa 1:1: instrumentos para competir na era da interatividade*. Tradução: Lenke Peres. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*/ tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. - 2.ed.- Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

Relatório do ano de 2012 da Fundação Bradesco. Disponível em: <<http://www.fb.org.br/Content/Download/RA2012.pdf>> Acesso em: 07/11/2013 às 23h00min.

SENGE, Peter M. “*The fifth discipline: the art & practice of the learning organization*”. Nova Iorque: Currency Doubleday, 1990.

SILVA, Leandro Costa da. O *Balanced Scorecard* e o processo estratégico. São Paulo: Caderno de Pesquisas em Administração, v. 10, nº 4, p. 61-73, out./dez. 2003.

ZACCARELLI, Sérgio B. *Estratégia e sucesso nas empresas*. São Paulo: Saraiva, 2000.

Apêndice

Apêndice A

Roteiro - Entrevista

A presente entrevista tem como finalidade pesquisar questões de nível estratégico, relacionadas ao *Balanced Scorecard*, e suas relevâncias para a gestão estratégica organizacional.

- 1- Na empresa em que você trabalha, o *Balanced Scorecard* (BSC) é visto/difundido como um sistema (ferramenta de TI – Tecnologia da Informação) ou como uma filosofia organizacional?
- 2- As estratégias são rigidamente definidas e planejadas na empresa em que você trabalha? Há espaço para estratégias emergentes (não planejadas) ou é necessário seguir o planejamento estratégico sempre?
- 3- Com que frequência (semestral, anual etc) é realizado um planejamento estratégico na sua empresa, constando as medidas a serem seguidas pela organização?
- 4- O planejamento estratégico é traduzido no BSC? O BSC alinhará a organização às estratégias definidas?
- 5- Você saberia qual é a razão de a empresa em que você trabalha ter implantado/descartado o BSC?
- 6- Você saberia qual(is) foi(ram) a(s) vantagem(ns) ou desvantagem(ns) trazida(s) pelo BSC?
- 7- Todas as ações estratégicas precisam ser antes planejadas e delineadas ou podem surgir de acordo com novos fatores ambientais?
- 8- A empresa onde você trabalha possui uma gestão estratégica? Como é? O BSC faz parte disso?
- 9- Há liberdade para sugestão e/ou criação de estratégias emergentes, ou seja, diferentes daquelas que foram planejadas?
- 10- Você considera que o *Balanced Scorecard* contribui para que estratégias novas surjam ou as impossibilita?

Muitíssimo obrigado pela sua contribuição!