



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO



CIRILO PAHIM VIEIRA

**COMPORTAMENTO DOS ELEMENTOS DA CONSCIÊNCIA ESTRATÉGICA  
NA APLICAÇÃO E CONTINUIDADE DO BALANCED SCORECARD**

Porto Alegre, 2008



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO



CIRILO PAHIM VIEIRA

**COMPORTAMENTO DOS ELEMENTOS DA CONSCIÊNCIA ESTRATÉGICA  
NA APLICAÇÃO E CONTINUIDADE DO BALANCED SCORECARD**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Ângela Freitag Brodbeck

Porto Alegre, 2008

# CIRILO PAHIM VIEIRA

## COMPORTAMENTO DOS ELEMENTOS DA CONSCIÊNCIA ESTRATÉGICA NA APLICAÇÃO E CONTINUIDADE DO BALANCED SCORECARD

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito final:

Aprovado em ..... de .....de.....

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. Dr. ....  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

---

Prof. Dr. ....  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

---

Orientadora – Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Ângela Freitag Brodbeck  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

*“A estratégia sem tática é o caminho mais lento para a vitória. Tática sem estratégia é o ruído antes da derrota.”*

Sun Tzu

*“A mente que se abre a uma nova idéia jamais voltará ao seu tamanho original”*

Albert Einstein

## **AGRADECIMENTOS**

Aos participantes desta pesquisa, pela disponibilidade, conhecimentos compartilhados e confiança.

À professora Ângela Brodbeck, pelos conselhos, motivação e orientação deste trabalho.

À PS Júnior Consultoria Empresarial, que me permitiu os primeiros contatos profissionais, sendo uma grande fonte de aprendizados e vivências desafiadoras.

À Escola de Administração, pela disponibilidade de uma estrutura completa para os alunos, com o respaldo de grandes mestres, cujos ensinamentos me fizeram entender e admirar a importância da ciência da Administração.

À minha família. De forma especial, gostaria de agradecer aos meus pais, João e Nara, que são e sempre serão base dos meus valores e crenças, exemplos de pessoas justas e dedicadas. Obrigado por todo o amor, dedicação e conselhos que sempre me deram, e principalmente por me apoiar nos momentos decisivos e acreditar nos meus sonhos.

À minha irmã Simone, minha verdadeira amiga, que sempre esteve ao meu lado quando precisei, e de quem tenho tanta admiração e carinho. Ao Ricardo e à Catarina, pelo apoio, alegria e companheirismo, completando o elo mais importante da vida, a família.

Aos meus grandes amigos, companheiros de tantos anos, que sempre estão à disposição para ajudar nos momentos difíceis e comemorar nos momentos felizes. Obrigado pelo apoio e amizade.

## RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo verificar o comportamento dos elementos da consciência estratégica na aplicação e continuidade do Balanced Scorecard (BSC). Para tanto, três temas foram explorados em conjunto: a aplicação do BSC, à luz dos princípios da organização focalizada na estratégia; a compreensão da consciência estratégica no âmbito das organizações, suas definições, e possíveis elementos que a compõem; e, a relação entre os elementos da consciência estratégica e o Balanced Scorecard. Por meio de entrevistas semi-estruturadas, em profundidade, foram contatados nove especialistas da área de estratégia e planejamento, incluindo executivos, consultores e dirigentes de entidades de classe, os quais expressaram suas impressões e percepções sobre cada um dos temas, bem como a relação entre eles. A partir de análise de conteúdo direto e por categorização de palavras-chave, os resultados revelaram a percepção dos entrevistados de que o Balanced Scorecard tem como grande benefício a tradução das estratégias em termos operacionais, com a atuação da liderança mobilizada, mas desde que ocorra o envolvimento de todos os níveis da organização, sendo o mapa estratégico o meio de comunicação mais eficaz das estratégias; e, que a definição de consciência estratégica está relacionada com o entendimento do negócio e das estratégias da organização pelo indivíduo, sendo os principais elementos da consciência estratégica levantados relacionados à percepção da situação atual e futura, competências alinhadas à organização e visão sistêmica. A relação entre os elementos da consciência estratégica e o Balanced Scorecard é vista de forma direta, sendo a consciência estratégica considerada como um fator crítico de sucesso e pré-condição na aplicação da ferramenta.

Palavras-chave: Balanced Scorecard. Consciência Estratégica. Estratégia.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Etapas do Planejamento Estratégico tradicional.....	17
<b>Figura 2</b> – Relações de causa e efeito no Mapa Estratégico do BSC.....	24
<b>Figura 3</b> – Exemplificação do Mapa Estratégico.....	25
<b>Figura 4</b> – Tradução das estratégias pelo Balanced Scorecard.....	53
<b>Figura 5</b> – Desenvolvimento da visão sistêmica.....	54
<b>Figura 6</b> – Elementos da Consciência Estratégica levantados pelos entrevistados.	66
<b>Figura 7</b> – Consciência Estratégica e o Balanced Scorecard.....	73

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Caracterização dos participantes da pesquisa.....	32
<b>Quadro 2</b> – Questões do roteiro semi-estruturado.....	36
<b>Quadro 3</b> – Afirmações destaque e palavras-chave dos entrevistados sobre Tradução das estratégias da organização pelo Balanced Scorecard.....	41
<b>Quadro 4</b> – Afirmações destaque e palavras-chave dos entrevistados sobre Desenvolvimento da visão sistêmica.....	44
<b>Quadro 5</b> – Afirmações destaque e palavras-chave dos entrevistados sobre Comunicação e alinhamento da estratégia.....	46
<b>Quadro 6</b> – Afirmações destaque e palavras-chave dos entrevistados sobre Liderança mobilizada.....	49
<b>Quadro 7</b> – Afirmações destaque e palavras-chave dos entrevistados sobre Requisitos para uma implementação eficaz.....	51
<b>Quadro 8</b> – Afirmações destaque e palavras-chave dos entrevistados sobre Definição de Consciência Estratégica.....	58
<b>Quadro 9</b> – Afirmações destaque e palavras-chave dos entrevistados sobre Organização com plena consciência estratégica.....	60
<b>Quadro 10</b> – Afirmações destaque e palavras-chave dos entrevistados sobre Consciência estratégica organizacional como diferencial competitivo.....	62
<b>Quadro 11</b> – Afirmações destaque e palavras-chave dos entrevistados sobre Mensuração do nível de consciência estratégica nas organizações.....	64



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2 OBJETIVOS .....</b>	<b>14</b>
2.1 Objetivo geral.....	14
2.2 Objetivos específicos .....	14
<b>3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>15</b>
3.1 Estratégia .....	15
3.2 Planejamento Estratégico .....	17
3.3 Balanced Scorecard .....	19
3.4 Mapas Estratégicos .....	24
3.5 Organização orientada para a estratégia.....	26
3.6 Consciência estratégica.....	27
<b>4 MÉTODO.....</b>	<b>30</b>
4.1 Delineamento.....	30
4.2 Identificação dos potenciais participantes .....	31
4.3 Instrumento de pesquisa semi-estruturado.....	35
4.4 Procedimento de coleta de dados .....	38
4.5 Apresentação e análise dos resultados .....	38
<b>5 RESULTADOS .....</b>	<b>40</b>
5.1 Balanced Scorecard .....	40
5.1.1 Tradução das estratégias da organização pelo Balanced Scorecard .....	40
5.1.2 Desenvolvimento da visão sistêmica .....	42
5.1.3 Comunicação e alinhamento da estratégia.....	45
5.1.4 Liderança mobilizada.....	47
5.1.5 Requisitos para uma implementação eficaz.....	50
5.1.6 Representação gráfica dos resultados .....	52
5.2 Consciência Estratégica .....	54
5.2.1 Definição.....	54
5.2.2 Organização com plena consciência estratégica.....	59
5.2.3 Consciência estratégica organizacional como diferencial competitivo.....	61
5.2.4 Mensuração do nível de consciência estratégica nas organizações.....	63

5.2.5 Representação gráfica dos resultados.....	65
5.3 Relação entre Balanced Scorecard e Consciência Estratégica.....	67
5.3.1 Consciência estratégica como fator crítico de sucesso na aplicação e continuidade do Balanced Scorecard.....	67
5.3.2 Elementos da consciência estratégica presentes na aplicação e continuidade do Balanced Scorecard.....	69
5.3.3 A consciência estratégica antes do Balanced Scorecard.....	70
5.3.4 Representação gráfica dos resultados.....	72
<b>6 CONCLUSÕES.....</b>	<b>74</b>
6.1 Discussão e análise dos resultados.....	74
6.2 Limitações e indicações para pesquisas futuras.....	78
<b>7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>80</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>82</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Desde a publicação do artigo de Kaplan e Norton, em 1992, na Harvard Business Review, muitas organizações têm adotado, em maior ou menor grau, o modelo do Balanced Scorecard (BSC), como uma proposta integrativa que avalia as diferentes perspectivas do desempenho organizacional e propõe formas de relacioná-las, para uma compreensão dinâmica da evolução da organização em questão. Inicialmente apresentado como ferramenta de monitoramento da performance e controle da estratégia, o Balanced Scorecard evoluiu para uma ferramenta de gestão, amplamente utilizada por organizações de diferentes portes e setores.

Os diferentes contextos de cada organização trouxeram diferentes resultados a partir da utilização do Balanced Scorecard como ferramenta de gestão estratégica. Para Campos (1998), os benefícios do BSC só aparecem quando o mesmo é integrado ao sistema de gestão da organização. Para isso, as empresas devem:

- definir e tornar clara a missão e a visão da empresa, obtendo consenso em torno da estratégia de longo prazo;
- divulgar e implementar a estratégia em todos os níveis da organização;
- alinhar as metas individuais e departamentais com os objetivos estratégicos;
- facilitar as análises críticas periódicas e sistemáticas de avaliação do desempenho
- obter *feedback* continuamente;
- gerenciar efetivamente por meio de processos multifuncionais.

Ainda, Kaplan e Norton (2000), observam que as empresas bem-sucedidas do Balanced Scorecard revelaram um padrão consistente na consecução do foco e do alinhamento estratégico, a partir da utilização de cinco princípios comuns, que nomearam como princípios da organização focalizada na estratégia. Esses princípios são: transformar a estratégia em termos operacionais, alinhar a organização para criar sinergias, transformar a estratégia em tarefa cotidiana de todos, transformar a estratégia em processo contínuo, e liderança executiva para mobilizar a mudança.

Segundo Ewerton, a Symnetics, empresa de consultoria brasileira que representa na América Latina o BSCOL, Balanced Scorecard Collaborative, organização criada pelos autores da metodologia, realizou, em 2004, uma pesquisa em 100 empresas brasileiras, revelando que, embora o Planejamento Estratégico esteja em grande evidência, a implementação das diretrizes estratégicas e a sua conseqüente assimilação pelas organizações ainda encontram algumas barreiras, como as demonstradas a seguir:

- apenas 28% das organizações haviam traduzido suas estratégias em termos operacionais;
- apenas 35% dos entrevistados conseguiam mobilizar sua organização na direção dos objetivos estratégicos e metas de longo prazo;
- apenas 52% definiam metas de negócio com base na estratégia;
- 45% dos entrevistados apresentavam um processo de comunicação da estratégia inexistente ou deficiente.

Um dos problemas mais comuns diz respeito ao envolvimento do gerente nível sênior, a partir do momento em que os executivos passam a delegar toda a estratégia do processo de implementação ao nível hierárquico intermediário. Kaplan e Norton (2000), argumentam que estes gerentes intermediários podem não estar preparados para entender a estratégia nem o projeto do BSC como um todo, não tendo nem a autoridade nem o conhecimento dos processos necessários para o sucesso da implementação.

Ainda, segundo Kaplan e Norton (2000), para que as organizações atinjam seus objetivos, todos os seus membros devem estar alinhados com a estratégia. De acordo com um estudo de Stewart (1998), 50% do trabalho hoje realizado nos países industrializados se baseiam no conhecimento, ou seja, as empresas recorrem aos empregados em busca de novas idéias, assim como para a obtenção de informações sobre oportunidades de mercado, ameaças competitivas e possibilidades tecnológicas. Com a utilização do Balanced Scorecard, a importância estratégica de cada um dos colaboradores torna-se fundamental para o bom funcionamento do sistema.

É neste contexto que surge o conceito de consciência estratégica, como um conjunto de competências e habilidades que ampliam a visão de negócios do indivíduo no ambiente da organização, com o entendimento total do conceito estratégico do Balanced Scorecard, conseguindo desta forma atingir o alinhamento necessário e transformando a estratégia em tarefa cotidiana de todos.

Nota-se a existência de uma ampla literatura sobre este sistema, porém centrada na explicação e aplicação do BSC, isto é, na apresentação do seu referencial enquanto sistema equilibrado de mensuração e gestão estratégica, e menos sobre experiências na fase de implantação e continuidade da ferramenta. Verifica-se, ainda, uma pequena disponibilidade de estudos que apontam a definição, influência e impactos da consciência estratégica na aplicação do Balanced Scorecard em organizações brasileiras. Isto leva as seguintes questões de pesquisa: seria a consciência estratégica um fator crítico de sucesso para a implementação do Balanced Scorecard? Quais elementos da consciência estratégica estariam presentes na aplicação e continuidade do Balanced Scorecard? Qual a definição de consciência estratégica para os executivos e especialistas envolvidos no planejamento e estratégia? Quais as opiniões e conceitos destes executivos e especialistas sobre o Balanced Scorecard, à luz dos cinco princípios da organização focalizada para a estratégica?

O presente trabalho busca identificar o comportamento dos elementos da consciência estratégica na aplicação e continuidade do Balanced Scorecard, frente à escassez de informações disponíveis sobre as possíveis relações destes dois temas. Espera-se obter conhecimento sobre o contexto atual de aplicação da metodologia nas organizações brasileiras, assim como identificar as percepções dos executivos e especialistas entrevistados sobre consciência estratégica.

A pesquisa das opiniões dos entrevistados deverá gerar conhecimento sobre a aplicação da ferramenta no âmbito nacional, à luz do conceito dos cinco princípios da organização focalizada para a estratégia, levantando os fatores comuns de sucesso e fracasso na implementação e continuidade do Balanced Scorecard. A partir deste contexto, busca-se relacionar a consciência estratégica organizacional como um dos possíveis fatores críticos de sucesso da ferramenta, e como este fator

impacta as organizações. Ainda, o presente estudo pretende explorar a percepção dos especialistas sobre consciência estratégica, sua definição, conceitos e elementos que a compõem.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo geral**

Verificar o comportamento dos elementos da consciência estratégica na aplicação e continuidade do Balanced Scorecard (BSC).

### **2.2 Objetivos específicos**

- Explorar a percepção dos entrevistados sobre a aplicação do Balanced Scorecard, à luz dos princípios da organização focalizada na estratégia;
- Identificar a percepção dos entrevistados sobre consciência estratégica no âmbito das organizações, suas definições, e possíveis elementos que a compõem;
- Verificar como os entrevistados percebem a relação entre os elementos da consciência estratégica e o Balanced Scorecard.

## 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 3.1 Estratégia

Conforme Campos (1996), a estratégia é o conjunto de ações de longo e médio prazos necessárias para se atingir a visão e os objetivos propostos. Significa o caminho a ser seguido pela organização para garantir sua sobrevivência a longo prazo. Ainda, segundo Ansoff (1977), a estratégia pode ser definida como a área relativa ao ajustamento da empresa ao seu ambiente, enfatizando a importância da análise externa da organização. Este ponto é explorado por Porter (1989), que diz que a estratégia é a busca de uma posição competitiva favorável em um setor, com o objetivo de estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência no setor.

Müller (2003) apresenta alguns fatos marcantes da história da estratégia, iniciando pelo conceito de estratégia, que surgiu no planejamento das operações militares, onde os seguintes elementos são comuns: recursos limitados, incerteza sobre capacidades e intenções do adversário, comprometimento irreversível dos recursos, coordenação das ações à distância e no tempo, incerteza sobre o controle da situação.

Segundo o autor, na década de 50, as organizações passaram a se preocupar com o ambiente externo e com a formulação do planejamento estratégico. No entanto, percebeu-se que o planejamento estratégico não incorporava a complexidade do ambiente na solução do problema e ignorava variáveis políticas e psicossociológicas; o processo de implantação e os controles estratégicos. Em 1965, Ken Andrews introduziu conceitos fundamentais para o planejamento estratégico, tais como: o foco nas forças e fraquezas da organização e análise do ambiente em busca de oportunidades e ameaças.

Nos anos 70, surgem diversas empresas especializadas em consultoria estratégica que utilizavam vários métodos de avaliação estratégica, sugeridos pelo Boston Consulting Group, dentre eles a Matriz BCG e a curva de experiência. Os



trabalhos de Michael Porter, nos anos 80, relacionados à análise do ambiente externo, características estruturais das indústrias e técnicas para a avaliação interna da empresa consolidaram o conceito de estratégia e a admissão do termo como linha de estudo e pesquisa no meio acadêmico. Atualmente, autores como Porter, Mintzberg, Ansoff, Hammel e Prahalad, entre outros, se vinculam mais a essência da estratégia, do que em como conduzir o processo de planejamento, passo a passo.

Segundo Ferreira (2002), a administração estratégica surgiu da inadequação dos tradicionais planejamentos de médio e longo prazos, da aceleração das mudanças, principalmente na área tecnológica, e da preocupação cada vez mais permanente com as ocorrências do ambiente externo.

Com o avanço do estudo da estratégia, surgiram autores explorando as ineficácias do processo de implementação da mesma. Kaplan e Norton (1997) identificaram quatro barreiras específicas à prática eficaz da estratégia:

Barreira 1: visão e estratégia não executáveis. Esta barreira ocorre quando a organização não consegue chegar a um consenso quanto à visão e estratégia pretendida. Com isso, os diversos grupos seguem suas próprias interpretações em relação à qualidade; melhoria contínua; reengenharia; empowerment, etc. A ausência de integração não permite a consolidação de uma estratégia global.

Barreira 2: estratégia não associada às metas de departamentos, equipes e indivíduos. A ausência de desdobramento da estratégia para os departamentos, equipes e indivíduos faz com que o foco de desempenho fique limitado às ações táticas e de curto prazo, em detrimento da criação de capacidades que permitam a realização de metas estratégicas de longo prazo.

Barreira 3: estratégias não associadas à alocação de recursos. Muitas organizações não alinham os processos de planejamento estratégico e de orçamento. Com isso, os programas de ação não estão direcionados às prioridades estratégicas e as revisões periódicas analisam as divergências entre o real e o orçado e não com a evolução das metas estratégicas.

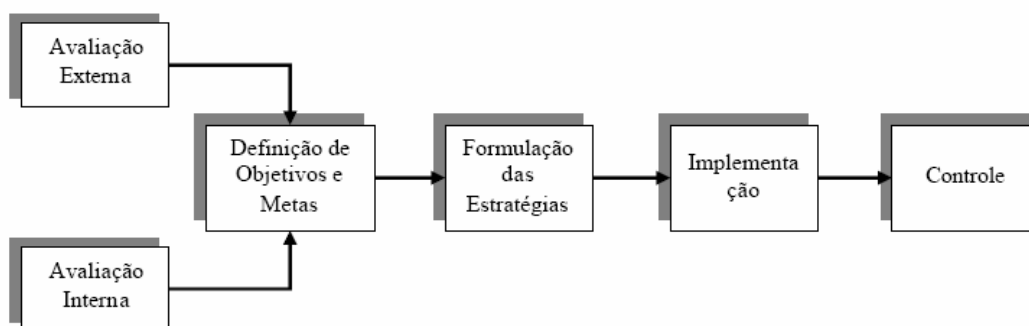
Barreira 4: feedback tático, não estratégico. A maioria dos sistemas gerenciais preocupa-se com a eficiência operacional do curto prazo, principalmente com medidas financeiras (real X planejado). A dedicação é mínima ao exame dos indicadores de implementação estratégica e assim, sem feedback não há como testar e aprender a estratégia na prática.

### 3.2 Planejamento Estratégico

Para Oliveira (1991), o Planejamento Estratégico corresponde ao conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores de modo que possa exercer alguma influência. O planejamento é ainda um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa independentemente da vontade específica dos seus executivos.

Segundo Fischmann e Almeida (1991), o Planejamento Estratégico proporciona a análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos, do cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos. A figura abaixo, de Certo e Peter (1993), resume as etapas de um planejamento estratégico tradicional.

**Figura 1 – Etapas do Planejamento Estratégico tradicional**



Fonte: Adaptado de Certo e Peter (1993).

Para Thompson e Strickland III (2000), formular estratégia significa planejar para fortalecer a posição da empresa no mercado em que atua, aprimorar a satisfação do cliente e atingir os objetivos de desempenho previamente estipulados, procurando formar um conjunto de mudanças competitivas e processos comerciais

que os dirigentes devem desenvolver para alcançar a melhor performance da organização.

Segundo Daft (1999), o processo de elaboração de estratégias é um conjunto de decisões e ações usado para formular e implantar estratégias que irão fornecer um ajuste competitivamente superior entre a organização e o seu ambiente para atingir as metas da organização. O autor resume o processo de Planejamento Estratégico em seis etapas, começando pela análise da situação atual, que seria a avaliação da missão, estratégias e metas atuais e a posição competitiva da empresa no mercado. Após esta etapa, a organização deve fazer uma análise dos ambientes interno e externo. A análise do ambiente interno tem por objetivo definir os pontos fortes e fracos da organização, e ter uma visão geral de suas habilidades e recursos.

Já o ambiente externo deve ser avaliado a partir do estudo do setor onde a organização se encontra. São avaliados também os concorrentes, fornecedores, clientes, governo, e outros grupos que possam influenciar o desempenho da empresa. Após estas análises, deve-se definir a missão e visão da organização, bem como seus valores, fatores que irão nortear as ações e estratégias futuras da mesma. A missão é a razão da existência da organização e representa a forma com que esta perpetuará o seu negócio.

A visão traça os caminhos para o futuro, ou seja, em qual estado a empresa deseja estar. A visão tem o poder de motivar, inspirar e alinhar a organização de forma a ganhar sinergia interna. Para o negócio definido, a missão e a visão devem basear-se nas crenças e valores mais essenciais à organização. Já os valores são crenças internalizadas pela organização. Definidas estas questões, a organização volta-se para a formulação de estratégias, que são formuladas mediante as informações adquiridas nas etapas anteriores. São classificadas em:

- Estratégia Empresarial: quando relaciona os recursos da empresa com os setores onde atua;
- Estratégia de negócios: que são ações tomadas com o objetivo de reforçar a posição da empresa dentro de seu mercado;

- Estratégia funcional: implementada por todas as áreas funcionais da empresa, visando apoiar a estratégia de negócios.

Por fim, Daft complementa o processo de Planejamento Estratégico com a etapa de implementação de estratégias. Para o autor, esta é uma fase essencial para uma administração estratégica eficiente. As ferramentas que os gerentes têm para desenvolver essa etapa são: liderança, projeto estrutural, sistemas de controle e informações e recursos humanos. Mesmas estratégias criativas falharão se a sua implantação for ineficiente. Uma das ferramentas desenvolvidas para a implementação da estratégia é o Balanced Scorecard, de Kaplan e Norton.

### **3.3 Balanced Scorecard**

Em meados de 1990, o Instituto Nolan Norton, uma unidade de pesquisa da KPMG, patrocinou um estudo, de duração de um ano, intitulado *Measuring Performance in the Organization of the Future*. A motivação para realizar o referido estudo foi acreditar que os métodos tradicionalmente utilizados para a mensuração do desempenho empresarial estavam se tornando obsoletos por utilizarem apenas indicadores contábeis e financeiros. Com o desenvolvimento das pesquisas, chegou-se a uma proposta que foi denominada de Balanced Scorecard (BSC). Este sistema de medição de desempenho procura traduzir a visão e a estratégia da organização em objetivos, medidas (ou indicadores), metas e iniciativas sob a ótica de quatro perspectivas distintas: financeira, dos clientes, dos processos internos, e do aprendizado e crescimento (KAPLAN E NORTON, 1997).

Ainda, pode ser definido como um sistema de medição de desempenho, que se diferencia de outros pela sua capacidade de promover a integração das medidas financeiras e não-financeiras de uma organização, baseada na tradução da sua missão e estratégia. Também é definido como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia a longo prazo e para viabilizar processos gerenciais críticos.

O Balanced Scorecard cria condições para as empresas introduzirem quatro processos gerenciais que, isoladamente e em conjunto, contribuem para a conexão dos objetivos estratégicos de longo prazo com as ações a curto prazo. As experiências de quem implanta o sistema BSC em empresas revelam que esta ferramenta poderia ser utilizada não somente para esclarecer e comunicar a estratégia da empresa, mas também para gerenciá-la.

Especificamente, o sistema correlaciona medidas financeiras e não-financeiras, objetivos de curto e longo prazo com perspectivas internas e externas de desempenho e indicadores de monitoramento e feedback estratégico (KAPLAN E NORTON, 1997). É capaz de canalizar as energias, habilidades e os conhecimentos específicos de indivíduos de diversas áreas da organização em busca de realização de metas estratégicas de longo prazo.

Enquanto sistema de gestão estratégica, o Balanced Scorecard se propõe a viabilizar os processos gerenciais críticos conforme abaixo citados:

- Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia;
- Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;
- Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas;
- Melhorar o feedback e o aprendizado estratégico.

Frente a esta perspectiva dos processos críticos que uma organização possui, este instrumento disponível à administração traduz a visão e estratégia de uma organização sob a luz de quatro perspectivas distintas: financeira, clientes, processos internos, e aprendizado e crescimento.

Os objetivos financeiros representam a meta de longo prazo da empresa, ou seja, gerar retorno superior a partir do capital investido em unidade de negócio. Frente a isto, o Balanced Scorecard permite tornar os objetivos financeiros explícitos, e ajustá-los às unidades de negócios nas diferentes fases de seus ciclos de vida e crescimento. Todo scorecard deve utilizar os objetivos financeiros tradicionais relacionados à lucratividade, ao retorno sobre os ativos e ao aumento de receita.

Dentro dessa perspectiva, permite que os executivos especifiquem os indicadores pelos quais o sucesso da empresa a longo prazo será avaliado, e também as variáveis consideradas mais importantes para criar e impulsionar os objetivos de resultado a longo prazo. Deve contar a história da estratégia, partindo dos objetivos financeiros de longo prazo, relacionando-os à seqüência de ações necessárias em relação aos processos financeiros, de clientes, de processos internos e, por fim, de funcionários e sistemas com o objetivo de produzir o desempenho econômico desejado a longo prazo.

Através da perspectiva de clientes, os executivos podem ter uma idéia clara de seus segmentos-alvo de clientes e negócios, e dispor de um conjunto de medidas essenciais, como participação, retenção, captação, satisfação e lucratividade, para esses segmentos. Essas medidas de resultado representam metas para as operações, logística, marketing e desenvolvimento de produtos e serviços das empresas. Contudo, revelam também alguns dos defeitos das medidas financeiras tradicionais.

Uma medida eficaz é a identificação ainda do que os clientes dos segmentos-alvo valorizam e escolher a proposta de valor a ser oferecida aos seus clientes. Após isso, podem selecionar os objetivos e medidas entre três classes de atributos que, se atendidos, permitirão que a empresa retenha e amplie seus negócios com esses clientes específicos. São elas: atributos de produtos e serviços: funcionalidade, qualidade e preço; relacionamento com os clientes: qualidade da experiência de compra e relações pessoais; e, imagem e reputação perante o mercado.

Geralmente a perspectiva dos clientes inclui vários indicadores que tem relações de causa e efeito entre si mesmos. São eles: participação de mercado, captação, retenção, satisfação e lucratividade. Como valor, os clientes consideram as seguintes dimensões quando optam por uma empresa para negociar: atributos de produtos e serviços, ou seja, preço, qualidade, disponibilidade, seleção e funcionalidade, e a de relacionamento, imagem e reputação, como o poder da marca da empresa, por exemplo.

A perspectiva de processos internos identifica os processos críticos para a realização dos objetivos dos clientes da organização. Kaplan e Norton dividem esta perspectiva em três processos principais. São eles:

- inovação, que se caracteriza pela pesquisa das necessidades dos clientes e desenvolvimento de produtos, serviços e processos para atendê-la;
- operações, onde há a rotina da empresa para fornecer o produto ou serviço para o cliente;
- serviço pós-venda, fase final da cadeia interna de valor, que compreende também garantia, conserto e correção de defeitos e devoluções, assim como o processamento de pagamentos.

Os objetivos até agora mencionados nas outras perspectivas do Balanced Scorecard estão mais relacionados às atividades a curto prazo. Já a perspectiva de aprendizado e crescimento identifica a infra-estrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria em longo prazo.

Estabelece as medidas e objetivos para orientar a capacidade de aprender e desenvolver a organização, para que seja possível atingir o sucesso estratégico. A quarta perspectiva, segundo seus autores, deve descrever os ativos intangíveis da organização e seu papel na estratégia, podendo ser organizados em três categorias:

- Capital humano, que é o conhecimento e as habilidades que estão nas pessoas e são necessários para sustentar a estratégia;
- Capital da informação, que é possível perante as redes de canais de informação, indispensáveis para se apoiar a estratégia;
- Capital organizacional, através da cultura, da liderança existente, trabalho em equipe, entre outros, que significam juntos a capacidade da organização de realizar as mudanças necessárias para cumprir a estratégia.

As estratégias para um desempenho de qualidade superior geralmente exigem investimentos significativos em pessoal, sistemas e processos que produzam as capacidades organizacionais necessárias.

Dentro das quatro perspectivas do Balanced Scorecard, são definidos os caminhos que a organização precisa seguir em cada área para obter resultados positivos.

Na primeira perspectiva, ou seja, a financeira, todos os outros objetivos estarão associados à consecução de um ou mais objetivos dentro desta. A relação com os objetivos financeiros reconhece explicitamente que a meta de longo prazo da empresa é gerar retorno financeiro, e que todos os programas, estratégias e iniciativas devem permitir que a unidade de negócios alcance seus objetivos financeiros.

Já na perspectiva dos clientes, são definidos objetivos que darão uma idéia clara dos segmentos-alvo de clientes e negócios, assim como dispor de um conjunto de medidas essenciais, como participação, retenção, captação, satisfação e lucratividade, para estes segmentos. Representam metas para as operações, logística, marketing e desenvolvimento de produtos e serviços da empresa.

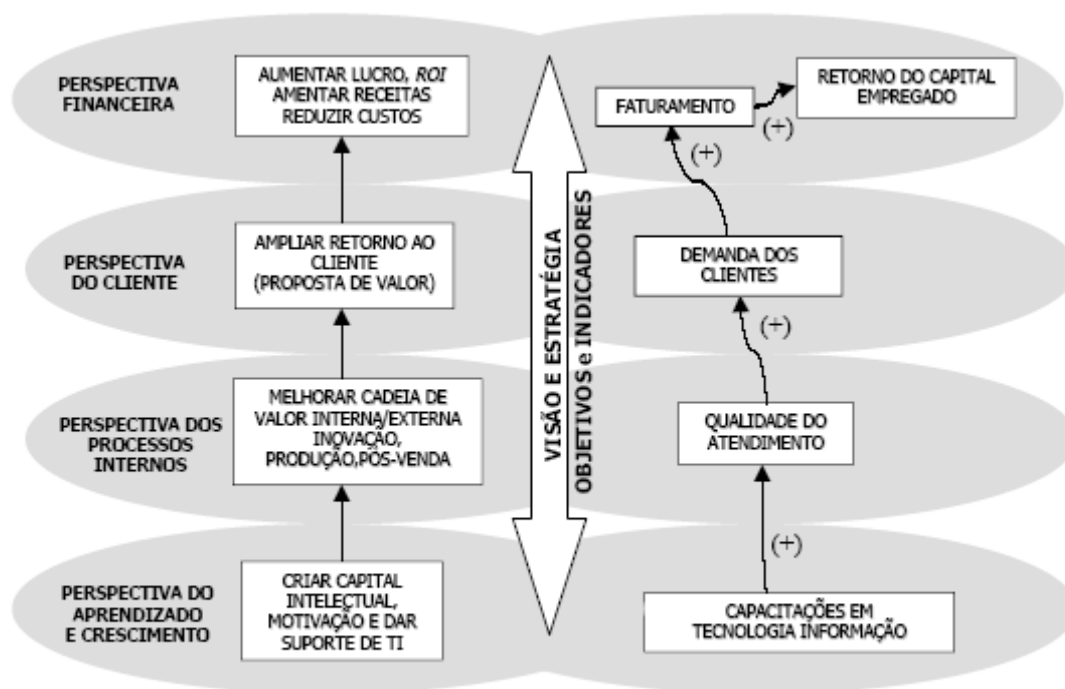
Para a perspectiva dos processos internos, quando identificados os processos críticos que devem buscar a excelência, o objetivo é identificar as características de custo, qualidade, tempo e desempenho que lhes permitam oferecer produtos e serviços de qualidade superior ao dos concorrentes.

Na última perspectiva, a do aprendizado e do crescimento, deve-se reunir todo o esforço em torno das metas, relacionando objetivos que gerem investimentos significativos em pessoal, sistemas e processos que produzam as capacidades organizacionais necessárias.

Assim, um scorecard deve explicitar as relações (hipóteses) entre os objetivos (e os indicadores) nestas diversas perspectivas, possibilitando o gerenciamento da estratégia. Todo indicador selecionado para um scorecard deve ser um elemento de uma cadeia de relações de causa e efeito que comunique o significado da estratégia da empresa. A figura, a seguir, demonstra, de forma resumida, essas relações de causa-efeito nas diversas perspectivas do BSC, exibidas na construção de um mapa estratégico.



Figura 2 – Relações de causa e efeito no Mapa Estratégico do BSC

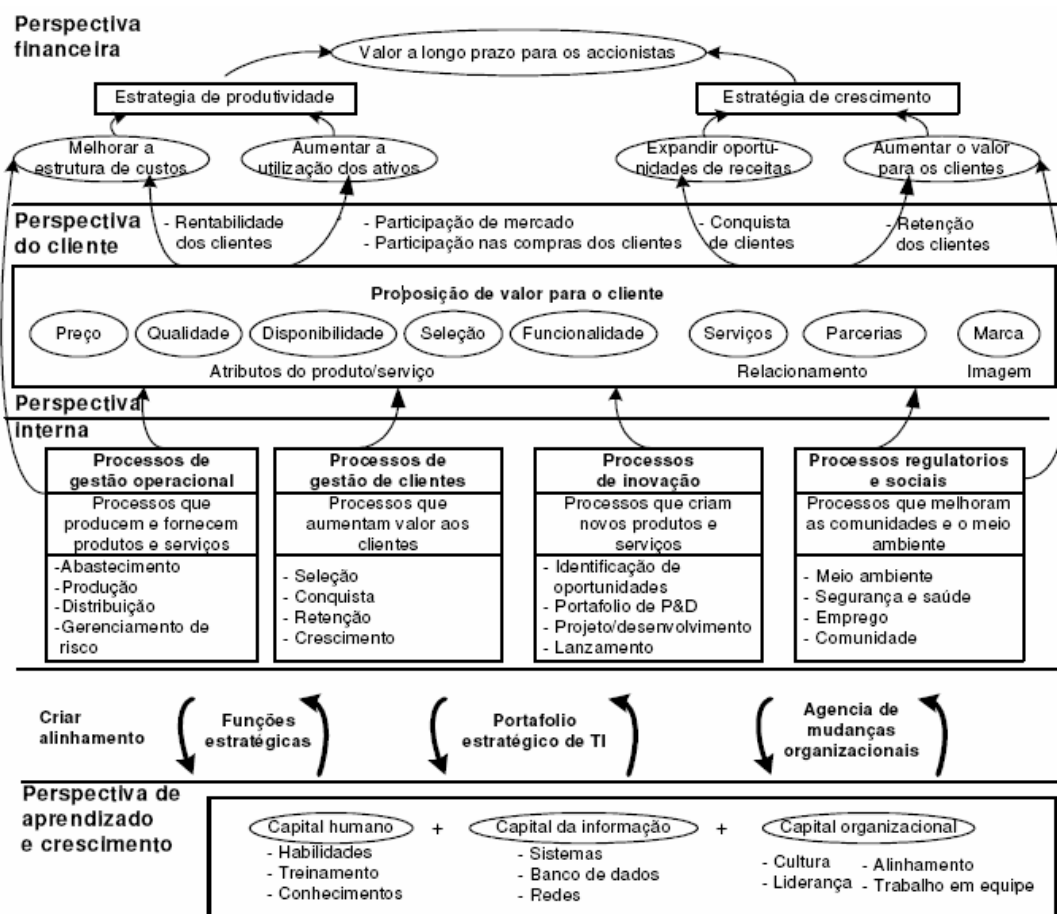


Fonte: Kaplan e Norton (2004).

### 3.4 Mapas Estratégicos

Segundo Kaplan e Norton (2004), o mapa estratégico é uma estrutura que serve para descrever as hipóteses da estratégia, com a explicitação das relações de causa-efeito entre os objetivos, distribuídos nas quatro perspectivas do Balanced Scorecard. Para os autores, esta ferramenta facilita a definição e o gerenciamento dos objetivos e indicadores. Uma exemplificação genérica de um mapa estratégico é demonstrada a seguir:

Figura 3 – Exemplicação do Mapa Estratégico



Fonte: Kaplan e Norton (2004).

Ainda segundo Kaplan e Norton (2004), o mapa estratégico é uma arquitetura lógica e abrangente para a descrição da estratégia, e fornece os fundamentos para um projeto de Balanced Scorecard que seja a pedra angular de um novo sistema gerencial estratégico. Os elos na mensuração das relações de causa e efeito nos mapas de estratégia mostram como os ativos intangíveis se transformam em resultados (financeiros) tangíveis.

Os objetivos nas quatro perspectivas são conectados uns com os outros por relações de causa e efeito. A partir do topo, parte-se da hipótese de que os resultados financeiros só serão alcançados se os clientes-alvo estiverem satisfeitos. A proposição de valor para os clientes descreve como gerar vendas e aumentar a

fidelidade dos clientes-alvo. Os processos internos criam e cumprem a proposição de valor para os clientes. Os ativos intangíveis que respaldam os processos internos sustentam os pilares da estratégia. De acordo com Kaplan e Norton, o mapa estratégico demonstra o alinhamento dos objetivos nas quatro perspectivas, sendo chave para criação de valor, a partir de uma estratégia focada.

### **3.5 Organização orientada para a estratégia**

Segundo Kaplan e Norton (2000), as empresas bem-sucedidas do Balanced Scorecard revelaram um padrão consistente na consecução do foco e do alinhamento estratégicos. Embora cada organização abordasse o desafio à sua própria maneira, os autores observaram a atuação de cinco princípios comuns, que chamaram de princípios da organização focalizada na estratégia.

O primeiro princípio, “traduzir a estratégia em termos operacionais”, está relacionado a estes pontos, sendo que o mapa estratégico e o Balanced Scorecard fornecem a ferramenta para descrever o processo de criação de valor para os clientes, criando um ponto de referência comum e compreensível para todas as unidades e empregados.

O segundo princípio, “alinhar a organização à estratégia”, parte do pressuposto que a sinergia é a meta mais abrangente do projeto organizacional. As organizações se compõem de vários setores, unidades de negócios e departamentos especializados, cada um com sua própria estratégia. Segundo Kaplan e Norton (2000), para que o desempenho organizacional seja superior à soma das partes, as estratégias individuais devem ser conectadas e integradas.

O princípio 3, “transformar a estratégia em tarefa de todos”, diz respeito à necessidade de uma organização focalizada na estratégia de fazer com que todos os empregados compreendam a estratégia e conduzam suas tarefas cotidianas de modo a contribuir para o êxito da estratégia organizacional. É o chamado processo de comunicação da estratégia que terá condições de demonstrar a importância

estratégica da atividade de cada um, para que este incorpore este pensamento sistêmico nas suas tarefas.

A “conversão da estratégia em processo contínuo” determina que seja feito um processo de *loop* duplo, que integra o gerenciamento tático (orçamentos financeiros e avaliações mensais) e o gerenciamento estratégico em um único processo ininterrupto e contínuo. Segundo Kaplan e Norton (2000), existem três temas importantes neste princípio: conectar a estratégia ao processo orçamentário, implementação de reuniões gerenciais simples e processo de aprendizado e adaptação da estratégia.

O último princípio de uma organização orientada para a estratégia, “mobilizar a mudança por meio da liderança executiva”, concentra-se na importância do reconhecimento de que o programa de Balanced Scorecard não se trata apenas de um projeto de mensuração, mas sim de um programa de mudança. De início, o foco é a mobilização e a criação de impulso para o lançamento do processo. Após a mobilização da organização, o foco se desloca para a governança, com ênfase em abordagens baseadas no trabalho em equipe. Com a evolução do processo, os executivos modificam o sistema gerencial existente para consolidar o progresso e reforçar as mudanças, desenvolvendo um novo sistema gerencial estratégico.

### **3.6 Consciência estratégica**

De acordo com Kaplan e Norton (2000), os executivos devem usar na implementação de uma nova estratégia ferramentas semelhantes às adotadas no lançamento de novos produtos. E este processo começa com a educação (criação da consciência estratégica). As etapas seguintes são o teste de que os empregados de fato compreenderam a mensagem (*mind share* da estratégia), a verificação de que os empregados acreditam na efetiva execução da estratégia (fidelidade à estratégia) e, finalmente, a apuração de quantas pessoas estão pregando a estratégia (formação de missionários da estratégia). Ainda, segundo os autores cada um desses estados mentais e compromissos pessoais é suscetível de mensuração e acompanhamento.

A consciência estratégica organizacional deve ser plenamente atingida através de todos os canais de comunicação possíveis para divulgar e reforçar a estratégia em todas as oportunidades. O programa de comunicação do Balanced Scorecard deve promover a compreensão da estratégia em toda a organização, fazer com que as pessoas comprem a estratégia para apoiá-la, educar a organização sobre o sistema de mensuração e gerenciamento do Balanced Scorecard, e fornecer *feedback* sobre a estratégia.

De acordo com Andrade, Seleme, Rodrigues e Souto (2006), o pensamento sistêmico engloba fatores não só relacionados às atividades e processos, mas também a fatores humanos, de mercado, financeiros, tecnológicos, estruturais, entre outros. É neste contexto que a consciência estratégica necessária para o sucesso do Balanced Scorecard está inserida. Segundo os autores, o pensamento sistêmico é a capacidade de perceber, modelar e avaliar as conseqüências das ações de maneira expandida no tempo e espaço. Ainda, definem este pensamento como uma forma de pensar e construir conhecimento, no sentido cognitivo, em que o processamento deste conhecimento é influenciado por uma linguagem de base sistêmica.

Segundo Amoroso, a consciência estratégica envolve cinco elementos para essenciais para sua definição:

- Visão de negócios, que compreende a competência e a habilidade para enxergar tendências e padrões de comportamento do mercado, interpretar as turbulências e incertezas do ambiente, correlacionando tudo isso com o contexto específico da empresa. Implica também em compreender paradigmas, barreiras e fatores de risco do negócio. A visão de futuro é uma componente essencial para determinar uma direção estratégica bem-definida. Essa direção é igualmente importante para consolidar o sentido de identidade e propósito da organização e sincronizar o ritmo das mudanças.
- Percepção do posicionamento competitivo, que significa a capacidade de compreender a posição competitiva relativa da empresa em relação aos demais players do negócio tais como concorrentes, fornecedores e parceiros estratégicos. Implica em identificar padrões de comportamento dos players e escolher uma posição distintiva para competir. De acordo com o autor, combinada com a visão de negócios, a percepção do posicionamento competitivo é fundamental para a consciência estratégica no que tange aos aspectos intrínsecos de um determinado setor, de um certo segmento de indústria. Os demais aspectos que descreveremos a seguir são inerentes ao desenvolvimento das competências dos executivos para lidar com essa visão e percepção.

- Raciocínio analítico e abstrato, que representa a capacidade de estabelecer reflexões práticas sobre oportunidades e possibilidades de negócio e confrontá-las com a realidade e o contexto específico dos negócios, da gestão e dos relacionamentos da empresa com o ambiente.
- Capacidade de síntese e assertividade. Trata-se da competência para extrair o essencial e fundamental das questões relevantes do negócio e da gestão. Compreende a habilidade de estabelecer e implementar ações práticas a partir de idéias-síntese expressas em uma estratégia bem-definida. A capacidade de reter o essencial e transformar o seu conteúdo em uma direção para os negócios e para a empresa significa poder trabalhar em tempo real, com a mente auto-centrada e produtiva. Além disso, a capacidade de síntese é que permite correlacionar mais facilmente as estratégias com determinados eventos e movimentos ocorridos no ambiente.
- Liderança responsável, que refere-se à competência e à habilidade para decodificar a visão de futuro e o propósito dos participantes do processo de construção das estratégias e confrontá-los com tendências e padrões de comportamento do mercado, entusiasmando superiores, colegas, subordinados, parceiros e outras partes interessadas no negócio a encontrarem uma direção convergente e um ritmo de trabalho sincronizado.

## 4 MÉTODO

### 4.1 Delineamento

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, dentro de um contexto exploratório, que busca verificar o comportamento dos elementos da consciência estratégica na aplicação e continuidade do Balanced Scorecard em organizações nacionais. Para Malhotra (2001), o estudo exploratório é caracterizado por sua flexibilidade e versatilidade com respeito aos métodos, porque não são empregados protocolos ou procedimentos formais de pesquisa. Os pesquisadores estão sempre alerta para novas idéias e dados. Uma vez descoberta uma idéia ou dado, eles podem mudar sua exploração nessa direção, seguida até que suas possibilidades sejam esgotadas ou que se descubra outra direção.

Conforme Martins e Bicudo (1994), a pesquisa qualitativa busca uma capacidade bastante particular de compreender aquilo que estuda, não se preocupando com generalizações, princípios e leis. Para os autores, o foco da pesquisa é centralizado no específico, no peculiar, no individual, almejando sempre a compreensão e não a explicação dos fenômenos estudados.

Segundo Malhotra (2001), a pesquisa qualitativa é uma metodologia de pesquisa não-estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras, que proporciona *insights* e compreensão do contexto do problema.

De acordo com Santos e Candeloro (2006), a pesquisa de natureza qualitativa é aquela que permite ao pesquisador o levantamento de dados subjetivos a partir de depoimentos dos sujeitos entrevistados, ou seja, informações pertinentes ao universo pesquisado, que leve em consideração a idéia de processo, de visão sistêmica, de significações e de contexto cultural.

Esta pesquisa é composta de cinco passos: levantamento bibliográfico e teórico sobre os temas estudados; identificação e definição dos participantes potenciais para aplicação; elaboração do instrumento de pesquisa semi-estruturado;

realização dos procedimentos para coleta de dados; apresentação e análise dos dados coletados.

#### **4.2 Identificação dos potenciais participantes**

A presente pesquisa, como estudo exploratório, de caráter qualitativo, utilizou uma amostra não-probabilística, que segundo Santos e Candeloro (2006), não utiliza o acaso, mas, ao contrário, o pesquisador constrói suas amostras segundo critérios determinados. Neste caso, buscou-se a participação de especialistas no tema Balanced Scorecard, que pudessem prestar informações relevantes e confiáveis, para a compreensão do tema.

A amostragem foi feita por conveniência, que, de acordo com Malhotra (2001), é uma técnica de amostragem não-probabilística que procura obter uma amostra de elementos convenientes, deixados a cargo do entrevistador. Ainda segundo o autor, essas amostras não são representativas de qualquer população definível, logo, não tem sentido fazer quaisquer generalizações e inferências definitivas. O que se busca, portanto, é a exploração de idéias, intuições ou hipóteses no contexto do Balanced Scorecard e a Consciência Estratégica. É importante ressaltar que, embora as opiniões dos entrevistados sejam únicas, as representações das experiências surgem de processos sociais, envolvendo tanto a vivência dos especialistas entrevistados como seus conhecimentos sobre as vivências de outros profissionais e organizações.

Foram contatados executivos ligados à área de estratégia e planejamento em empresas nacionais com reconhecimento no uso do Balanced Scorecard, e que tivessem relação direta com ferramentas de gestão estratégica. Ao mesmo tempo, buscou-se a participação de consultores especializados em estratégia, que pudessem contribuir com uma visão diferenciada para a exploração dos temas apresentados. Ainda, foram convidados dirigentes de organizações representativas, como a Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul (Fiergs), a Câmara dos Dirigentes Lojistas de Porto Alegre (CDL-POA), o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Rio Grande do Sul (Sebrae/RS), que tivessem relação



estreita com diversas empresas e conhecimento sobre suas relações com a gestão estratégica.

O levantamento destes especialistas foi realizado com o apoio de instituições (PGQP, Movimento Brasil Competitivo), empresas de consultoria especializadas (Symnetics) e grupos de discussão empresarial (Grupo de Melhores Práticas), assim como a indicação de potenciais especialistas por conveniência.

A seguir, apresenta-se tabela com a caracterização dos participantes do presente estudo:

**Quadro 1 – Caracterização dos participantes da pesquisa**

<b>Participante</b>	<b>Categoria</b>	<b>Área de atuação</b>
Especialista 01	Executivo	Petroquímica
Especialista 02	Executivo	Petroquímica
Especialista 03	Consultor	Consultoria Empresarial
Especialista 04	Superintendente	Entidade de Classe Empresarial
Especialista 05	Consultor	Consultoria Empresarial
Especialista 06	Executivo	Petroquímica
Especialista 07	Consultor	Consultoria Empresarial
Especialista 08	Executivo	Petroquímica
Especialista 09	Consultora	Consultoria Empresarial

O especialista 01 atua em uma empresa do setor petroquímico, e começou a trabalhar com planejamento e gestão estratégica desde a Reengenharia, em 1994, que iniciou uma reformulação na organização. Em relação ao Balanced Scorecard, efetivamente, começou a conhecer a ferramenta em 2002, participando de eventos para instrução. Participou de seminários e cursos, até que foi tomada a decisão de

contratar uma consultoria especializada para elaborar conjuntamente e implantar o processo de BSC na empresa.

O especialista 02 também atua em uma empresa do setor petroquímico e começou a trabalhar com planejamento e gestão estratégica desde os redesenhos do negócio e das estratégias da organização, ocorridos em 1994. O processo de BSC na organização iniciou baseado no planejamento estratégico já estruturado utilização de benchmarking, determinação dos fatores críticos de sucesso, análise SWOT, visão, missão e valores. A partir desta base, a equipe envolvida no Balanced Scorecard elaborou os projetos e iniciativas.

O especialista 03 foi executivo de finanças de uma empresa de grande porte, sendo que nos seus últimos anos na organização era diretor de planejamento da holding (o grupo tinha várias atividades, agropecuária, embalagens, alimentos), e nesta holding a área de planejamento analisava todos os negócios, acompanhando os planos estratégicos. Depois desse período, o entrevistado saiu da empresa e abriu uma consultoria em gestão estratégica. Nesse momento começaram a surgir os movimentos de qualidade, Brasil Competitivo, e do próprio BSC. Ao desenvolver seus projetos de consultoria em gestão estratégica, logo tomou ciência dos conhecimentos de Balanced Scorecard, e começou a aplicar esta ferramenta nos projetos.

O especialista 04 ocupa o cargo de superintendência geral em uma entidade de classe empresarial do Rio Grande do Sul, sendo que antes disso trabalhava em uma multinacional que utilizava o Balanced Scorecard. Como executivo, participava do planejamento estratégico da empresa, das definições estratégicas, rumos, e principais indicadores que seriam multiplicados nas unidades de negócio. Há pelo menos doze anos transita nesta área de planejamento, através do exercício de cargos de direção geral.

O especialista 05 trabalha com consultoria empresarial em uma empresa que tem como missão atuar na gestão estratégica com foco nos resultados. Esta empresa começou a utilizar um modelo semelhante ao Balanced Scorecard já em 2001. A organização já lidava com a implantação de ERPs e coordenação das

informações das empresas, e então começou a trabalhar com o BSC e a se interar do assunto. Após isso, eles tinham a metodologia, vontade, e aplicaram pela primeira vez na própria empresa, servindo de exemplo para os clientes.

O especialista 06 atua em uma empresa do setor petroquímico, e primeiramente teve conhecimento da existência do Balanced Scorecard em revistas especializadas. Na empresa, a equipe de planejamento começou a buscar informações sobre a ferramenta, levando em consideração que a organização já tinha um desdobramento de objetivos. Mas, eles perceberam que o processo precisava de revitalização e de follow-ups, que não dependessem de técnicas individualizadas de um gestor ou de outro. Precisavam de um modelo estruturado que todos seguissem e garantissem a consecução da estratégia. Com o tempo, eles notaram empresas em torno do assunto, consultorias especializadas, que fizeram apresentações do tema, até que certo dia, os executivos começaram a implementar a ferramenta na empresa. E à medida que a ferramenta foi sendo implementada, o aprendizado sobre o Balanced Scorecard foi aumentando

O especialista 07 é formado em Administração, com extensão em novos empreendimentos e Marketing. Com a evolução dos últimos anos, percebeu a necessidade de se ter uma visão sistêmica nas organizações, e desenvolveu um mestrado na área de estratégia. Também como executivo de empresa, começou a conhecer o Balanced Scorecard, como ferramenta de implementação das ações estratégicas. Atualmente, atua em consultoria empresarial.

O especialista 08 atua em uma empresa do ramo petroquímico, e começou a estudar sobre Balanced Scorecard e conhecer a ferramenta de gestão estratégica quando da reformulação do sistema de gestão da organização em que atua, suportado por uma equipe de consultores especializados no tema.

A especialista 09 possui onze anos de experiência em projetos de consultoria com a aplicação de diferentes metodologias de suporte a gestão. Nos últimos sete anos tem atuado na implementação e desdobramento do Balanced Scorecard, bem como no alinhamento dos processos de negócio à estratégia da empresa (suas unidades de negócio e industriais) em organizações de diferentes segmentos de

negócios, tais como Química e Petroquímica, Papel e Celulose, Alimentos, Siderurgia, Distribuição, Telecomunicações, Varejo e Farmacêutico. Destaca-se ainda sua atuação em treinamentos de Balanced Scorecard.

### **4.3 Instrumento de pesquisa semi-estruturado**

A partir da definição da pesquisa qualitativa, parte-se para a aplicação de seus métodos, que, na presente pesquisa, são as entrevistas em profundidade com os participantes. Segundo Malhotra (2001), a entrevista em profundidade é uma entrevista não-estruturada, direta, pessoal, em que um único respondente é testado por um entrevistador treinado, para descobrir motivações, crenças, atitudes e sensações subjacentes sobre um tópico. Seu objetivo principal é explorar e entender o problema da pesquisa em todas as suas dimensões.

Para tanto, pessoas que possuem algum tipo de relação com o assunto em questão são selecionadas e entrevistadas através de questionários semi-estruturados seguindo um roteiro básico e dando espaço para que a pessoa possa interagir. Realizando várias rodadas consecutivas de entrevistas com diferentes públicos, pretende-se gerar um efeito “bola de neve”, pois a cada nova entrevista o conhecimento sobre o assunto aumenta, bem como a complexidade das questões abordadas, enriquecendo ainda mais a pesquisa.

Para Santos e Candeloro (2006), a entrevista semi-estruturada parte do pressuposto de que exista uma confluência de perguntas previamente elaboradas com outras pautadas a partir das respostas e elucubrações dos entrevistados.

O roteiro semi-estruturado foi composto de questões abertas, que segundo Santos e Candeloro (2006), propiciam que o entrevistado use sua própria linguagem e emita suas opiniões. De acordo com Malhotra (2001), com perguntas não-estruturadas os entrevistados têm liberdade de expressar quaisquer pontos de vista. Seus comentários e explicações podem dar ao pesquisador valiosas informações sobre o entrevistado. Daí serem as questões não-estruturadas úteis na pesquisa exploratória.

O roteiro desta pesquisa foi construído com base nos objetivos propostos, assim como no referencial teórico estudado, fornecendo ao questionário um teor científico, de acordo com os preceitos de Malhotra (2001). O autor coloca que o processo de elaboração de um questionário começa com a especificação da informação que se necessita; a especificação do tipo de método da entrevista; a determinação do conteúdo das perguntas individuais; o planejamento das questões de modo a superar a incapacidade do entrevistado; a decisão de qual a estrutura das questões; a determinação do fraseado das questões; a disposição das questões na ordem adequada; a identificação do *layout* e forma do questionário; a reprodução do questionário; e a eliminação de defeitos por meio de pré-testes. Portanto, a elaboração do questionário da presente pesquisa seguiu este roteiro do autor, com a realização de pré-testes com potenciais entrevistados, que demonstraram suas dúvidas em relação às perguntas, sendo as questões de difícil entendimento modificadas para o questionário final.

A seguir, segue tabela com as questões do roteiro semi-estruturado utilizado, com as possíveis relações com os autores citados e estudados nas referências teóricas.

**Quadro 2 – Questões do roteiro semi-estruturado**

Questão	Autor relacionado
1) Como você vê a tradução das estratégias da organização pelo BSC? Acredita que é possível transformar as estratégias em termos operacionais?	- Kaplan, R. e Norton, D - Müller, C
2) Você considera que o BSC desenvolve uma visão sistêmica nos colaboradores? Se não, quais seriam as possíveis razões?	- Kaplan, R. e Norton, D - Müller, C
3) Para você, quais as melhores formas de comunicar e alinhar a organização aos seus objetivos estratégicos, definidos no BSC?	- Kaplan, R. e Norton, D - Müller, C
4) Qual o papel da liderança no processo de aplicação e continuidade do BSC na organização?	- Kaplan, R. e Norton, D - Müller, C

5) Quais os requisitos necessários na organização para a implementação eficaz do BSC? (Fatores críticos de sucesso)	- Kaplan, R. e Norton, D - Müller, C
6) Para você, qual a definição de consciência estratégica? Que elementos compõem esta consciência estratégica	- Andrade, A; Seleme, A; Rodrigues, L; Souto - Amoroso, R.
7) Como você definiria uma organização com plena consciência estratégica?	- Andrade, A; Seleme, A; Rodrigues, L; Souto - Amoroso, R.
8) Você acredita que a consciência estratégica organizacional seja um diferencial competitivo no mercado?	- Andrade, A; Seleme, A; Rodrigues, L; Souto - Amoroso, R..
9) Como você mediria o nível de consciência estratégica na sua organização?	- Andrade, A; Seleme, A; Rodrigues, L; Souto - Amoroso, R..
10) Você considera a consciência estratégica como um fator crítico de sucesso na aplicação do BSC? Qual o papel da consciência estratégica na aplicação e continuidade do BSC?	Todos os autores citados anteriormente
11) Quais os elementos da consciência estratégica referidos anteriormente estão presentes na utilização da ferramenta?	Todos os autores citados anteriormente
12) Você considera necessária a existência de uma consciência estratégica anteriormente à aplicação do BSC?	Todos os autores citados anteriormente

A construção do roteiro desta pesquisa, portanto, utilizou os conceitos estudados e identificados no levantamento bibliográfico, relacionando-os aos objetivos de cada pergunta, sendo que poderia ser dividido em três grandes partes: a primeira, das questões 1 a 5, abordando o tema Balanced Scorecard como ferramenta de gestão estratégica; a segunda, das questões 6 a 9, abordando o tema da Consciência Estratégica, sua definição e características; e a terceira, das questões 10 a 12, relacionando a relação entre os dois temas, e a possível influência da Consciência Estratégica na aplicação e continuidade do Balanced Scorecard. O roteiro em questão encontra-se no apêndice do presente estudo.

#### **4.4 Procedimento de coleta de dados**

Os especialistas escolhidos por conveniência, atendendo os critérios definidos pela pesquisa, foram contatados individualmente a partir de indicações e também pelo contato direto do pesquisador. Foram explicitados os objetivos da pesquisa, assim como das questões éticas pertinentes, como a não vinculação das opiniões levantadas com as organizações em que os especialistas atuam.

A partir do consentimento dos participantes, foram marcadas as entrevistas em locais e horários que melhor se adequassem às disponibilidades dos mesmos, para a aplicação do roteiro semi-estruturado. Estas entrevistas foram individuais e com duração média de uma hora. As entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas pelo pesquisador. Estas entrevistas foram norteadas pelo roteiro comentado no item anterior.

#### **4.5 Apresentação e análise dos resultados**

A partir das entrevistas em profundidade com os executivos, se buscou explorar a aplicação do Balanced Scorecard nas empresas estudadas, à luz dos cinco princípios da organização focalizada na estratégia e identificar a percepção dos entrevistados sobre consciência estratégica, sua definição, seus elementos, e como estes dois conceitos se relacionam no âmbito do planejamento estratégico.

Na presente pesquisa, a análise dos dados se deu através da análise de conteúdo direto, baseada na técnica de abordagem direta utilizada nas entrevistas, onde o objetivo do projeto foi revelado aos respondentes, tendo clareza nas próprias questões formuladas (Malhotra, 2001).

Os resultados serão dispostos em tópicos divididos alinhados ao roteiro semi-estruturado e na exploração das três partes da pesquisa: estudo do Balanced Scorecard, estudo da Consciência Estratégica e relação entre os dois conceitos. Dentro de cada tópico, será feita uma análise de categorização por palavras-chave, vinculando o principal ponto levantado por cada um dos respondentes.

A análise foi feita em relação ao conteúdo e discurso, visto que foram analisados os argumentos ditos pelos entrevistados, assim como os aspectos subjetivos, percebidos pelo entrevistador.



## **5 RESULTADOS**

### **5.1 Balanced Scorecard**

#### **5.1.1 Tradução das estratégias da organização pelo Balanced Scorecard**

Segundo Kaplan e Norton (2000), o primeiro princípio de uma organização orientada para a estratégia é traduzir a estratégia em termos operacionais. O mapa estratégico e o Balanced Scorecard fornecem a ferramenta para descrever o processo de criação de valor para os clientes, criando um ponto de referência comum e compreensível para todas as unidades e empregados, ou seja, traduzindo as estratégias para os níveis mais operacionais.

No caso dos especialistas entrevistados na presente pesquisa, todos mencionaram que o grande mérito do Balanced Scorecard é justamente traduzir as principais estratégias da organização em termos tangíveis, visuais, próximos de todos na organização. A explicitação das relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos foi citada por grande parte dos entrevistados como sendo o ponto chave no entendimento e pensamento estratégico dos indivíduos, alinhados aos objetivos da organização. Segundo o especialista 01, o mapa estratégico é uma figura, forma visual muito interessante, que faz com que todos caminhem na mesma estratégia. Na mesma linha, o especialista 02 coloca que o mapa estratégico é um processo de raciocínio que permite o acompanhamento de todos, e não só subjetivo dos líderes e da área de planejamento, pela exposição das perspectivas, projetos e objetivos, compartilhando um modelo mental entre todos.

O especialista 06 ressalta que para que o mapa estratégico de fato traduza as estratégias da empresa, ele deve ser concebido através de discussões de planejamento, onde seja definido com clareza qual o intento estratégico da organização. “De qualquer maneira, é necessária vontade estratégica e política para discutir esta questão”, conclui o entrevistado. Opinião esta, corroborada pelo especialista 03, que menciona a importância da discussão da estratégia não só

restrita a um pequeno grupo, mas trabalhada de forma coletiva, com o diagnóstico estratégico bem feito, de análises internas e externas à organização.

Outro aspecto levantado pelos entrevistados foi de que é perfeitamente possível traduzir as estratégias em termos operacionais, como proposto pelos autores do Balanced Scorecard. Neste ponto levantado, na categoria de respondentes pertencentes ao grupo de consultores percebe-se maior concordância com a afirmação de que é possível esta tradução das estratégias em termos operacionais, pois este grupo já teve diversas oportunidades de implementar e elaborar o Balanced Scorecard em diferentes organizações, tendo mais experiência e conhecimento sobre este assunto. O especialista 05 comenta que como tem trabalhado com isso há muitos anos, sabe que isso é possível. “Entre as ferramentas disponíveis no mercado, o Balanced Scorecard é a que mais se aproxima da proposta de levar a estratégia à operação”, comenta.

**Quadro 3 – Afirmações destaque e palavras-chave dos entrevistados sobre Tradução das estratégias da organização pelo Balanced Scorecard**

Participante	Afirmação destaque	Palavras-chave
Especialista 01	“Acredito que essa tradução seja a principal qualidade do BSC, ao dar foco e facilitar a comunicação das estratégias”.	- Foco - Comunicação
Especialista 02	“Trabalhar com objetivos, metas e indicadores é um conceito antigo, da administração por objetivos, da década de 1970. Agora, a integração disso em um modelo simples e fácil, como o BSC, é a novidade dele e grande benefício. Permite enxergar e voar em cada um dos temas, dentro de uma estrutura sistêmica”.	- Integração - Estrutura sistêmica
Especialista 03	“O uso continuado do BSC acabou simplificando o que nós chamamos de planejamento estratégico, porque o BSC nasce de uma visão estratégica muito clara da empresa”.	- Simplificação - Visão estratégica
Especialista 04	“Consegue traduzir a estratégia maior em fatias, em pedaços objetivos, onde as pessoas de outras camadas da organização podem ver qual seu papel”.	- Estratégia em fatias - Papel na organização

Especialista 05	“Ao cumprir os princípios da metodologia e traduzir as estratégias, que poderiam ser rebuscadas, você leva para as pessoas estas mesmas estratégias de um modo que elas entendam”.	Estratégias entendidas
Especialista 06	“Se você olhar o mapa de cima para baixo, verá o Como atingir o objetivo maior, intento estratégico, através dos objetivos estratégicos dispersos nas perspectivas. Se você olhar o mapa de baixo para cima, verá o Para Que de cada objetivo, ou seja, onde cada objetivo estratégico terá relação de causa e efeito, até chegar no intento estratégico”.	- Como atingir o intento estratégico - Para que cada objetivo serve
Especialista 07	“A organização tem que tornar transparente as suas orientações estratégicas”.	Orientações estratégicas transparentes
Especialista 08	“Sem dúvida que esse elemento de gestão pode oferecer, estruturalmente, a transformação da estratégia em termos operacionais, contudo, a capacidade de realização não depende da metodologia aplicada, existem inúmeros outros fatores que viabilizarão ou não a operacionalização das estratégias”.	Capacidade de realização independente da tradução
Especialista 09	“Os fundadores do BSC foram muito felizes em organizar as estratégias neste exercício de entender o quê causa o quê. Desta forma se aprofunda o entendimento das estratégias e conseqüentemente o caminho pelo qual a empresa está escolhendo chegar lá”.	- O que causa o que - Caminho

### 5.1.2 Desenvolvimento da visão sistêmica

De acordo com os autores Kaplan e Norton (2000), o segundo princípio, alinhar a organização à estratégia, parte do pressuposto que a sinergia é a meta mais abrangente do projeto organizacional. As organizações se compõem de vários setores, unidades de negócios e departamentos especializados, cada um com sua própria estratégia. Para que o desempenho organizacional seja superior à soma das partes, as estratégias individuais devem ser conectadas e integradas, através de uma visão sistêmica.

Os especialistas entrevistados, de forma geral, comentaram que o Balanced Scorecard tem condições de fomentar o desenvolvimento de uma visão sistêmica na organização, na medida em que apresenta as quatro perspectivas que envolvem todas as áreas da organização, ampliando a visão individualista e departamentalizada normalmente considerada no dia-a-dia das empresas. Para o especialista 01, o Balanced Scorecard faz com que as pessoas procurem enxergar “fora da caixinha”, vendo a aplicação das suas atividades em outras áreas e estratégias. Outro aspecto levantado pelos entrevistados é de que os colaboradores devem alinhar a sua estratégia pessoal com a estratégia organizacional, ou seja, as pessoas precisam ter consciência do seu papel na estratégia da organização. Segundo o especialista 02, é possível desenvolver uma visão de conhecimento e aprendizagem, de integração, de educação para o negócio, para os pontos relevantes do negócio, de forma a enxergar a sua contribuição na estratégia.

Nota-se que os entrevistados vinculam o desenvolvimento de uma visão sistêmica nos colaboradores a um processo educacional, de conscientização em nível de educação para que esta visão seja de fato aprendida e apreendida. E neste ponto, o especialista coloca que é necessário contar com um recurso humano estratégico, que entenda perfeitamente do negócio e possa tomar decisões alinhadas às estratégias da organização.

O especialista 05 diz que o Balanced Scorecard permite o desenvolvimento de uma visão sistêmica no sentido do amadurecimento do pensar estratégico das pessoas, e esse amadurecimento do pensar estratégico poderá ser desenvolvido em um processo educacional dentro da organização. Ainda, o especialista 07, afirma que um conceito importante é o de educação corporativa, como sendo a grande alavanca dos processos estratégicos que as organizações vão precisar enfrentar nos próximos tempos.

**Quadro 4 – Afirmações destaque e palavras-chave dos entrevistados sobre Desenvolvimento da visão sistêmica**

<b>Participante</b>	<b>Afirmção destaque</b>	<b>Palavras-chave</b>
Especialista 01	“È preciso aumentar o nível de consciência no aspecto estratégico na empresa, porque as pessoas em geral estão dedicadas às suas atividades, a sua caixinha, no dia-a-dia”.	- Visão amplificada - Consciência
Especialista 02	“Uma visão de integração e educação para os pontos relevantes do negócio, de forma a enxergar a tua contribuição na estratégia”.	- Educação - Enxergar a contribuição
Especialista 03	“Este colaborador tem que ser incentivado a ter seu BSC pessoal, para que possa unir com o BSC empresarial e fazer disso uma integração e motivação para seu trabalho”.	- Integração - Motivação
Especialista 04	“Agora, o BSC é um processo de discussão, maturação, envolvimento, como ondas, e dessa forma, envolvendo toda a empresa, estará desenvolvendo esta visão sistêmica”.	- Maturação - Envolvimento
Especialista 05	“Sistêmica no sentido do amadurecimento do pensar estratégico das pessoas. Esta ferramenta faz com que pessoas cartesianas vejam as estratégias e formas mais abstratas”.	- Pensar estratégico - Cartesianas em Abstratas
Especialista 06	“O mapa é a pura demonstração de todo um pensamento que tem por trás, de consciência estratégica, tem que se pensar o que se quer”.	- Consciência estratégica - Pensamento
Especialista 07	“O BSC não é departamental, ele é transversal às áreas da organização”.	Transversal
Especialista 08	“Como elemento de comunicação ele pode ajudar muito para o desenvolvimento da visão sistêmica”.	Elemento de comunicação
Especialista 09	“Sim, o BSC desenvolve a visão sistêmica pela própria natureza de buscar as relações de causa e efeito entre os objetivos”.	Relações de causa e efeito

### 5.1.3 Comunicação e alinhamento da estratégia

Para Kaplan e Norton (2000), o princípio 3, “transformar a estratégia em tarefa de todos”, diz respeito à necessidade de uma organização focalizada na estratégia de fazer com que todos os empregados compreendam a estratégia e conduzam suas tarefas cotidianas de modo a contribuir para o êxito da estratégia organizacional. É o chamado processo de comunicação da estratégia que terá condições de demonstrar a importância estratégica da atividade de cada um, para que este incorpore este pensamento sistêmico nas suas tarefas.

Em relação a este tópico, os especialistas ressaltaram a importância fundamental da comunicação no processo de gestão estratégica. O Balanced Scorecard, através do mapa estratégico, comunica os objetivos estratégicos da organização para todos os colaboradores, sob a forma de iniciativas, metas e indicadores. Para que esta comunicação de fato aconteça e seja efetiva no entendimento dos integrantes, os especialistas afirmam que os líderes são ponto-chave na disseminação das informações necessárias, ou seja, neste processo de comunicação.

Quanto às formas de comunicação mais eficazes, os especialistas forneceram uma série de meios possíveis, mas pode-se destacar um forte consenso em torno das reuniões de envolvimento das pessoas e lideranças da organização. O especialista 01 descreve que o importante é comunicar através de conversas frequentes, para apontar aquilo que estamos fazendo, as repercussões, os impactos positivos e negativos, mudanças de ambientes, mudanças de cenários, de estratégias. “As pessoas têm que conhecer isso”, conclui. De acordo com o especialista 04, a partir destas reuniões, as pessoas colaboram, envolvem-se e tem responsabilidade a partir de um posicionamento na empresa. Dessa forma, com conversa, entendimento, e divulgação, os funcionários têm o Balanced Scorecard “na veia”, querem saber dos indicadores e do desempenho da empresa.

Outras formas de comunicação também foram abordadas, tais como cartazes, informativos e a internet/intranet, onde poderia ser exibido o mapa estratégico, seus objetivos, desempenho dos indicadores e iniciativas. No entanto, o especialista 05

ressalta que os meios de comunicação dependem muito dos recursos da empresa, e de quanto ela quer compartilhar as informações. Segundo o entrevistado, existem empresas onde o valor de faturamento ainda é algo restrito à alta administração, e que com o Balanced Scorecard, através do mapa estratégico, este tipo de paradigma pode ser quebrado.

Para grande parte dos entrevistados, a comunicação e alinhamento da estratégia deve ser feita através de meios diferenciados para os integrantes, pois cada um tem seu nível de consciência, de informação e instrução, sendo que a mesma estratégia deverá ter meios mais sofisticados tanto quanto meios mais simples. De acordo com a especialista 09, entende-se que uma boa prática é identificar os diversos públicos da organização, entender qual o papel de cada um destes públicos no alcance das estratégias e a partir daí definir quais mensagens levar para cada público e por qual meio de comunicação. Ou seja, o fator crítico de sucesso é a segmentação dos públicos, entendendo que nem todo mundo precisa do mesmo nível de detalhe e/ou da mesma informação para estar a par da estratégia.

**Quadro 5 – Afirmações destaque e palavras-chave dos entrevistados sobre Comunicação e alinhamento da estratégia**

<b>Participante</b>	<b>Afirmação destaque</b>	<b>Palavras-chave</b>
Especialista 01	“É preciso muita conversa. Às vezes, escrevemos coisas, mas esquecemos de conversar com as pessoas”.	- Conversa
Especialista 02	“A comunicação da estratégia tem que ser uma questão simples, do dia-a-dia, do ambiente, da área que está envolvida, muito pelo líder, com o apoio dos instrumentos que ele precisar”.	- Questão simples - Papel do líder
Especialista 03	“A melhor forma de comunicar a estratégia é através de reuniões para avaliar e gerir a estratégia, e nessas reuniões apresenta-se o mapa estratégico”.	- Reuniões de gestão - Mapa estratégico

Especialista 04	“A forma mais demorada, mas a mais eficaz é envolver todas as camadas, com várias reuniões”.	- Envolver todas camadas - Reuniões
Especialista 05	“Este compartilhamento de informações deve ser seletivo, não por cercear, mas por dar objetividade e simplicidade ao processo. Mostrar para a pessoa o todo, mas focar no seu objetivo, nas suas iniciativas”.	- Nível de informações - Mostrar o todo e focar no objetivo
Especialista 06	“As reuniões de gestão estratégica são muito complicadas de lidar, visto que as pessoas precisam se preparar e as empresas normalmente tem processos muito soltos de gestão estratégica, e o BSC exige um processo, um método”.	- Prepara para reuniões estratégicas - Método
Especialista 07	“Muitas vezes as empresas estão muito aquém em algo básico para o BSC, que é um sistema de informações gerenciais. É preciso ter comunicação através deste sistema”.	- Sistema de informações gerenciais
Especialista 08	“Deve-se ter um processo estruturado da comunicação da estratégia por grupos de temas definidos no mapa estratégico, ou seja, em períodos definidos, esse alinhamento deve ser efetuado e pontuado”.	- Processo estruturado - Grupos de temas
Especialista 09	“O fator crítico de sucesso é a segmentação dos públicos, entendendo que nem todo mundo precisa do mesmo nível de detalhe e/ou da mesma informação para estar a par da estratégia”.	- Segmentação dos públicos

#### 5.1.4 Liderança mobilizada

Para Kaplan e Norton (2000), “mobilizar a mudança por meio da liderança executiva”, concentra-se na importância do reconhecimento de que o programa de Balanced Scorecard não se trata apenas de um projeto de mensuração, mas sim de um programa de mudança. De início, o foco é a mobilização e a criação de impulso para o lançamento do processo. Após a mobilização da organização, o foco se desloca para a governança, com ênfase em abordagens baseadas no trabalho em equipe. Com a evolução do processo, os executivos modificam o sistema gerencial



existente para consolidar o progresso e reforçar as mudanças, desenvolvendo um novo sistema gerencial estratégico.

Segundo os respondentes, o papel da liderança é fundamental para a implementação do Balanced Scorecard, como um programa de mudança de cultura organizacional. O especialista 08 coloca que a liderança, ou o exercício dos atributos de liderança, são indispensáveis para os intentos de quaisquer elementos de gestão, assim como o entrevistado 05 que menciona que não conhece um processo que tenha sucesso sem uma liderança dedicada. Para o especialista 04, o líder tem que ter credibilidade, e saber analisar e criticar as derrotas, assim como comemorar as vitórias junto com a equipe.

O envolvimento e aproximação do líder com sua equipe foi mencionado pela maioria dos entrevistados como sendo primordial para que as pessoas sintam-se motivadas a buscar objetivos colocados pelo líder, como por exemplo, os objetivos estratégicos de um Balanced Scorecard.

Outro aspecto levantado pelos entrevistados foi da importância do líder estar convencido sobre os benefícios da ferramenta de gestão a ser implementada. Segundo o especialista 02, a liderança que vai valorizar ou não uma disciplina estratégica, um desafio de meta, um sonhar com o alcance de um objetivo ambicioso. “Ou pra sair fora da caixinha, e pensar em um breakthrough diferente, e levar a sério as reuniões de acompanhamento estratégico (de análise crítica)”, complementa o entrevistado. De acordo com o especialista 01, se o Balanced Scorecard faz parte da gestão estratégica da empresa, faz parte do negócio, e portanto, faz parte do contexto do líder.

Para os entrevistados, só a liderança motivada, que acredita nos conceitos e funcionalidades do Balanced Scorecard, é que vai ter condições de motivar seus liderados a verem o mapa estratégico como instrumento mestre de execução das iniciativas de sua área.

**Quadro 6 – Afirmações destaque e palavras-chave dos entrevistados sobre Liderança mobilizada**

<b>Participante</b>	<b>Afirmação destaque</b>	<b>Palavras-chave</b>
Especialista 01	“A partir da mobilização do principal líder, ele vai mobilizar as lideranças intermediárias e, conseqüentemente, a todos os integrantes”.	- Mobilização - Lideranças intermediárias
Especialista 02	“Se a liderança não está educada, convencida para utilizar o BSC, as pessoas vão ler como algo de baixa prioridade, e não vão atuar”.	- Educação - Prioridade
Especialista 03	“O líder precisa estar convencido e liderar efetivamente este processo de mudança”.	Processo de mudança
Especialista 04	“Tem que assumir as suas responsabilidades e ser comprometido”.	- Responsabilidade - Comprometido
Especialista 05	“O BSC não está isento da estagnação, marasmo, que ocorre com o tempo, então tem que se criar artifícios para renová-lo, e sem o líder isso não é possível”.	- Combater a estagnação - Renovação
Especialista 06	“Esta é uma metodologia que exige mudança de postura das lideranças, e liderança só muda postura quando enxerga benefício, porque fazer”.	- Mudança de postura - Enxergar benefício
Especialista 07	“Nas organizações vencedoras, o espaço físico do gestor se confunde com o espaço dos operadores, liderados, ou seja, fomenta e facilita um contato e entendimento dos liderados, e isso tudo fomenta o processo estratégico”.	- Espaço comum com liderados - Entendimento
Especialista 08	“A liderança, ou o exercício dos atributos de liderança, são indispensáveis para os intentos de quaisquer elementos de gestão”.	Indispensável
Especialista 09	“A liderança é essencial, porque a implementação de um modelo de gestão como o BSC passa por estabelecer um novo modo de gerir, e sem o compromisso da liderança o BSC não deixa de ser projeto para se tornar um processo de gestão dentro da organização”.	- Novo modo de gerir - Compromisso

### 5.1.5 Requisitos para uma implementação eficaz

De acordo com os entrevistados, um dos principais pré-requisitos para uma implementação eficaz do Balanced Scorecard em uma organização é a própria ação da liderança, “com constância de propósito”, segundo o especialista 08. Para o entrevistado 01, “o líder deve estar convencido de que o Balanced Scorecard traz benefícios para a empresa”. “Tem que criar uma motivação, consciência e comprometimento de quem lidera esse processo e de quem vai participar”, complementa o especialista 03.

Além de ter uma liderança envolvida, os especialistas levantaram a necessidade da existência de um sistema de tecnologia da informação que suporte a metodologia do Balanced Scorecard, e monitore os processos e iniciativas provenientes da ferramenta de gestão.

O requisito primordial, que deve existir nas organizações para a implementação do Balanced Scorecard é, segundo os especialistas, o envolvimento de cima até a base, ou seja, de todos que fazem parte da organização em questão. Segundo o especialista 04, este é um processo demorado, cansativo, com custo, mas que é mais sólido. “Não vejo outra forma de implantação, se não for dessa maneira. Pode-se pegar um livro, manual, contratar consultores e criar um mapa estratégico, e isso qualquer um pode fazer”, diz. Para o entrevistado, sendo um documento que todos olham, todos querem saber, saibam dos objetivos, estejam envolvidos, e pensem na melhoria da companhia, desta forma a empresa se torna imbatível, superando eventuais crises. Para a especialista 09, o envolvimento das pessoas certas é fundamental, através de uma equipe de desenvolvimento que conheça o negócio e que tenha abertura para trafegar pela organização. Na linha de raciocínio deste envolvimento necessário ao processo, está a presença da vontade de provocar a mudança, muito citada pelos entrevistados, no que diz respeito à vontade de melhorar e implementar uma nova ferramenta de gestão estratégica.

A comunicação antes da implementação também é apontada como um fator crítico de sucesso para o Balanced Scorecard ter sucesso nas organizações. De acordo com o especialista 03, “a empresa precisa responder a cinco questões

básicas para os integrantes: o que é o Balanced Scorecard, para que serve, por que se quer implementar, como funciona o processo e quando a empresa fará o processo”.

O especialista 02 coloca uma questão sobre o preparo das organizações antes de receber o Balanced Scorecard. O entrevistado menciona que o processo tem duas formas de funcionar. A primeira é quando a empresa não tem um planejamento estratégico estruturado, e começa a desenhar o mapa estratégico sem ter um sentido claro da estratégia. Em compensação, o próprio mapa faz com que organização tenha que refletir, e força uma educação anterior a realização do próprio mapa. Desta forma, teria o benefício de gerar uma discussão sobre as estratégias da organização, mesmo durante a elaboração do mapa estratégico, e não anteriormente como o indicado. A segunda situação seria de uma empresa que já tem um processo de planejamento implementado e tenha que adaptar esta nova ferramenta à sua realidade estratégica. Neste caso, o processo seria bem mais fácil e ágil. De qualquer maneira, o especialista conclui que independente da presença de requisitos necessários para uma implementação eficaz do Balanced Scorecard nas organizações, o ato de utilizar a ferramenta e gerir a estratégia já traz benefícios para a organização, esteja ela organizada anteriormente ou não.

**Quadro 7 – Afirmações destaque e palavras-chave dos entrevistados sobre Requisitos para uma implementação eficaz**

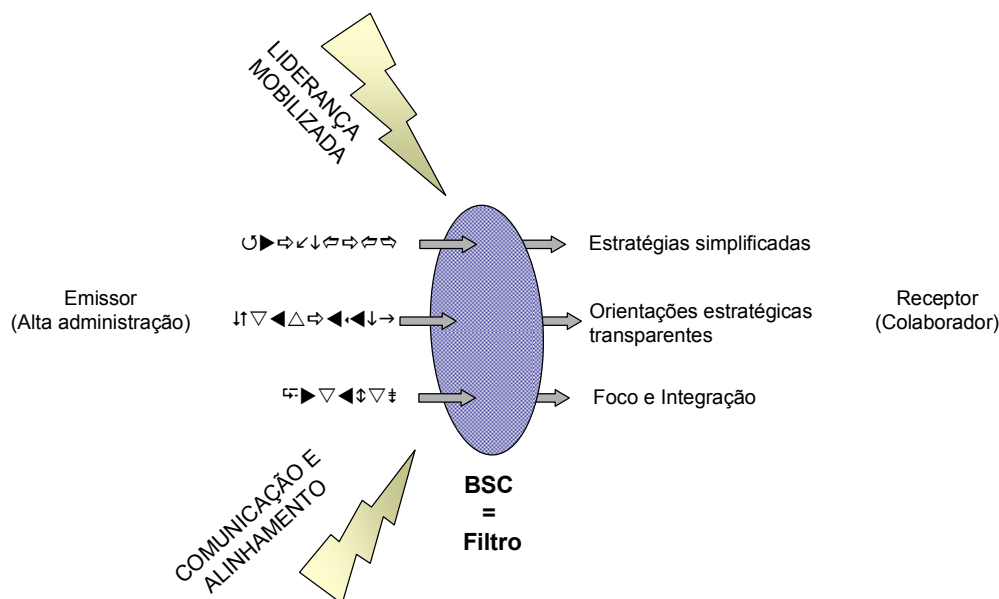
<b>Participante</b>	<b>Afirmção destaque</b>	<b>Palavras-chave</b>
Especialista 01	“Esclarecimentos nos vários níveis da empresa sobre o que é o mapa, sobre a ferramenta, são fundamentais”.	- Esclarecimentos - Explicação da ferramenta
Especialista 02	“Certa vez perguntei ao Norton, em um evento da Symnetics, se o BSC era um instrumento de formulação da estratégia, e ele disse que não, e sim de implementação”.	Instrumento de implementação da estratégia
Especialista 03	“A pior coisa que tem é as pessoas entrarem no processo direto nas atividades. Explicar bem a ferramenta através das reuniões é fundamental”.	- Entrada despreparada no processo - Explicação

Especialista 04	“Para se ter sucesso mesmo, deve-se ter o envolvimento de cima até a base da empresa”.	Envolvimento
Especialista 05	“É necessária a vontade de provocar a mudança”.	- Vontade - Mudança
Especialista 06	“O Balanced Scorecard é um mecanismo que aplica conceitos na criação e na disciplina de pensamento estratégico, que cria uma relação de causa e efeito com os resultados e que necessita de sistemas de acompanhamento”.	- Disciplina de pensamento estratégico - Sistemas de acompanhamento
Especialista 07	“Muitas empresas querem implementar um BSC sem antes terem um sistema de gestão. É preciso alimentar um sistema de informações na organização”.	- Sistema de gestão - Sistema de informações
Especialista 08	“Liderança com constância de propósito”.	Liderança com propósito
Especialista 09	“Em ordem: apoio da liderança, envolvimento das pessoas certas, uma equipe de desenvolvimento que conheça o negócio e que tenha abertura para trafegar pela organização, entender o BSC como um todo, de fato, uma nova forma de fazer gestão e não como um “mapa estratégico”.	- Apoio da liderança - Envolvimento - Nova forma de gestão

### 5.1.6 Representação gráfica dos resultados

Na avaliação dos especialistas entrevistados na presente pesquisa, o Balanced Scorecard, como primeiro tema abordado, foi considerado como uma ferramenta de gestão estratégica que melhor se encaixa no contexto atual de competitividade das organizações, provendo de integração e monitoramento estratégico as mesmas. De uma forma geral, pode-se resumir de forma ilustrativa a parte da opinião dos entrevistados sobre a ferramenta através da figura 4.

**Figura 4 – Tradução das estratégias pelo Balanced Scorecard**



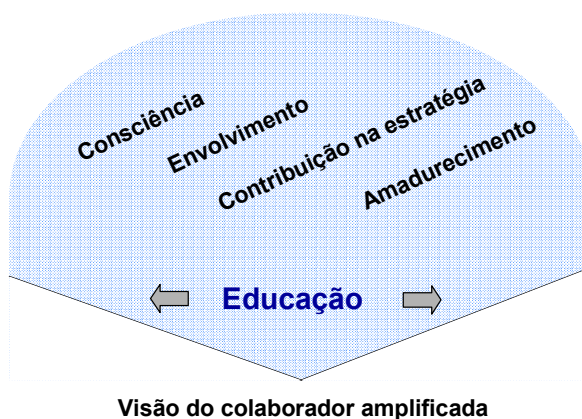
Fonte: elaborada pelo autor.

De acordo com os especialistas, a alta administração elabora as estratégias organizacionais, que muitas vezes são sofisticadas e incompreendidas pelos colaboradores, se tornando códigos indecifráveis, já que o envolvimento da base da empresa na formulação das estratégias é baixo. Neste contexto surge o Balanced Scorecard, que age como um filtro destas estratégias sofisticadas, simplificando e traduzindo as estratégias em termos operacionais e tangíveis, próximas do entendimento dos colaboradores. Esta tradução das estratégias vai de encontro com o conceito de Kaplan e Norton (2000), referenciado na seção 3.5 da presente pesquisa. Ainda, a liderança mobilizada e a comunicação e alinhamento funcionam como catalisadores deste processo de filtro, facilitando e viabilizando o processo. De acordo com Kaplan e Norton (2000), estes catalisadores seriam dois dos princípios da organização focalizada na estratégia. Deste processo surgem estratégias simplificadas, orientações estratégicas transparentes, foco e integração, que chegam até o receptor (colaborador), em condições para que este entenda seu papel nas estratégias da organização.

O desenvolvimento da visão sistêmica também é visto como um dos benefícios da utilização do Balanced Scorecard. Na opinião dos entrevistados, pode-

se resumir que, através de um processo educacional, onde o colaborador recebe informações e capacitação sobre a ferramenta e sobre o negócio, sua visão torna-se amplificada. Dentro desta visão amplificada, o colaborador desenvolve atributos importantes para a organização, como consciência sobre o negócio, envolvimento nos resultados, visão de sua contribuição na estratégia, e amadurecimento do pensar estratégico.

**Figura 5 – Desenvolvimento da visão sistêmica**



Fonte: elaborada pelo autor.

Para estes benefícios e processos explicitados pelos entrevistados de fato acontecerem nas organizações, segundo os mesmos, é necessário seguir a metodologia e seus requisitos à risca, fato que torna a ferramenta muitas vezes difícil de ser aplicada em sua totalidade e potencialidade. De acordo com o especialista 02, o Balanced Scorecard poderia passar por uma reformulação que o deixasse mais leve, mais flexível em seus métodos, pois nem todas as organizações têm condições de desenvolver uma liderança mobilizada, comunicação e alinhamento, e um mapa estratégico da forma ideal.

## **5.2 Consciência Estratégica**

### **5.2.1 Definição**

De acordo com os autores Kaplan e Norton (2000), a consciência estratégica organizacional deve ser plenamente atingida através de todos os canais de

comunicação possíveis para divulgar e reforçar a estratégia em todas as oportunidades. O programa de comunicação do Balanced Scorecard deve promover a compreensão da estratégia em toda a organização, fazer com que as pessoas comprem a estratégia para apoiá-la, educar a organização sobre o sistema de mensuração e gerenciamento do Balanced Scorecard, e fornecer *feedback* sobre a estratégia.

Possivelmente por tratar-se de um tema ainda não-estruturado na bibliografia disponível, quando abordados sobre qual seria a definição de consciência estratégica, os especialistas demonstraram especial interesse e motivação no tema, provavelmente por sentirem-se desafiados a definir um termo novo. Por este motivo, o presente tópico tem diferenciada riqueza nas respostas dos entrevistados, e será apresentado com as definições de cada um dos especialistas, individualmente, para depois ser feito um consenso das opiniões de todos.

Para o especialista 01, a consciência estratégica tem a ver com a pessoa estar preparada para fazer escolhas. O entrevistado menciona que a consciência estratégica significa em verificar o ambiente, a repercussão de cada ação, os concorrentes, tudo que envolve a empresa, e escolher uma estratégia, um caminho para atingir os objetivos propostos.

O especialista 02 considera que a consciência estratégica seria entender o negócio da empresa, as grandes linhas de opção que essa empresa tem e ter a escolha consciente de uma linha. Para o entrevistado, a consciência estratégica é uma reflexão, a partir da clareza de saber qual o ponto atual da organização, quais as aspirações futuras e como chegar neste ponto. No nível individual, o especialista diz que esta consciência requer um alinhamento com a consciência estratégica organizacional, sendo que as pessoas podem fazer a tradução da sua contribuição nas estratégias da empresa.

De acordo com o especialista 03, a consciência estratégica é um meio pelo qual se possa sonhar com um futuro especial, e buscar todas as ferramentas e métodos de gestão que possam ajudar a sair do ponto onde se está e chegar neste



futuro especial. “Tenho que ter a consciência de que o futuro começa agora. Não se pode ficar focado só nas operações”, complementa o entrevistado.

“De forma resumida, saber aonde quer chegar”, esta é a definição de consciência estratégica do especialista 04, que coloca que a consciência estratégica é saber exatamente onde você está e fazer as ações para atingir o objetivo futuro. “Muitas empresas são muito amadoras neste tema consciência, pois herderam o negócio, ou trabalham só no dia-a-dia, sem um norte, e isso para as empresas é muito perigoso atualmente”, analisa.

O especialista 05 ressalta que a consciência estratégica é ter ciência de que a organização faz parte de um sistema maior, com a presença de governos, mercados, pessoas, e que as relações entre estas partes do sistema são fundamentais para que a organização tenha plena sucesso nas suas operações.

Para o especialista 06, a consciência estratégica é a percepção de um dirigente empresarial que permite que ele defina uma intenção estratégica para a empresa dele. Fundamentalmente que defina a intenção estratégica e que ele, através desta consciência, saiba que a estratégia não se materializa só por vontade própria. Parte da vontade própria, mas que tenha também um sistema de explicitação de objetivos e de acompanhamentos destes objetivos. Então, consciência estratégica é perceber que a empresa tem que tomar decisões de alto nível, decisões estratégicas.

[...] A consciência estratégica é a mola mestra do desenvolvimento empresarial, porque é ela que faz acontecer os caminhos estratégicos da empresa. Se não tiver consciência estratégica, as ações ocorrem por acaso, aleatoriamente, sem um senso permanente, seguro, e com relação de causa e efeito. [...] Especialista 06.

Na visão do especialista 07, o termo consciência estratégica pode ser relacionado com cultura organizacional e com o exercício da liderança. Para o entrevistado, as organizações que tem um modelo de gestão transparente, focado em resultados, conseguem desenvolver uma consciência estratégica mais rapidamente. “No nível individual, esta consciência estratégica existe com maior

facilidade quando as competências individuais estão muito alinhadas com as competências organizacionais” (Especialista 07).

Conforme o especialista 08, a consciência estratégica se traduz pela capacidade de ir da concepção a realização da estratégia de forma que esse processo, de realização da estratégia, tenha a fluidez dos chamados processos operacionais das organizações. “Ela não pode ser olhada como um elemento estranho cujas demandas pareçam estar dissociadas dos propósitos das organizações”, complementa.

Segundo a especialista 09, a consciência estratégica trata fortemente das práticas de comunicação que a organização incorpora para fazer com que a estratégia chegue ao universo das pessoas, ou seja, do quanto todos os níveis da organização (desde a direção até o nível mais operacional) conseguem compreender a visão da empresa e seus objetivos. Para a entrevistada, isso não significa que todos devam ter o mesmo nível de entendimento com relação à estratégia, porém dentro do que é esperado de cada um, e que esse saiba seu propósito e sua contribuição.

Quando abordados sobre quais seriam as demais características e os elementos que compõem a consciência estratégica, os entrevistados comentaram da relevância de analisar os ambientes (interno e externo) que influenciam a organização de forma constante, pois, dessa forma, se teria uma consciência da posição atual da organização, de suas fortalezas e fraquezas. Esta característica também foi citada como importante para o desenvolvimento de uma consciência estratégica no nível individual do colaborador, em que o mesmo tenha noção de seu ambiente, e revise este ambiente constantemente. Nesta mesma linha de pensamento, o especialista 01 complementa mencionando que pode-se utilizar o conceito de inteligência competitiva associado ao de consciência estratégica, no sentido de estar atento a outros negócios, para trazer idéias diferentes, criativas, e para mudar o ambiente. Para o especialista 02, a consciência estratégica deve andar lado a lado com o conceito de competências, pois às vezes as pessoas querem desenvolver uma competência em algo, mas não tem a consciência sobre aquilo, ou vice-versa.

[...] Para a pessoa ter consciência estratégica, ela não pode ser presa a paradigmas, não pode ter um pensamento linear, tem de pensar de forma não-linear, porque a construção do futuro ocorre de forma não-linear. A pessoa tem que estar aberta para o novo e fazer no dia-a-dia a construção de vários cenários e alternativas. [...] Especialista 03.

Para o especialista 04, quem trabalha com planejamento tem seus controles, seus objetivos, tem um perfil para desenvolver um norte. E se a empresa conta com pessoas com este perfil, elas provavelmente trarão um norte também para as suas atividades, e conseqüentemente para as empresas.

E, conforme o especialista 05, a pessoa com consciência estratégica tem que ser curiosa, insatisfeita com o *status quo*, que goste do novo, de pesquisar, de parar e pensar o que está acontecendo e que pode acontecer. Para o especialista 07, o *empowerment* também é fundamental para este processo, porque a pessoa deve ser cobrada por resultados, e ter liberdade para tomar decisões alinhadas às intenções estratégicas da empresa.

**Quadro 8 – Afirmações destaque e palavras-chave dos entrevistados sobre Definição de Consciência Estratégica**

Participante	Afirmção destaque	Palavras-chave
Especialista 01	“Eu tenho um determinado objetivo, e para alcançar este objetivo, tenho maneiras diferentes. Então é importante que eu saiba escolher qual a melhor maneira. O ponto mais importante é ter esta consciência”.	- Objetivos - Escolhas
Especialista 02	“Gosto do conceito de consciência. Uma das correntes do aprendizado, da roda do aprendizado do Daniel Kim, diz que o processo de aprendizagem é um misto de entender o Know-how e o Know-why, ou seja, porque e o como, e estas coisas trabalham juntas. Então, seria um nível de consciência e a competência, que juntas te dão um melhor resultado”.	- Aprendizado - Know-how e Know-why - Competências
Especialista 03	“A pessoa tem que ter uma visão multi-operacional, entender um pouco de finanças, de vendas, de recursos humanos, do negócio. Ter uma visão de e no cliente”.	- Visão multi-operacional - Visão de e no cliente

Especialista 04	“O grande problema das empresas é não saber onde estão indo, sendo que qualquer vento é bom. Em momentos de crise não tem como tomar o rumo certo. A consciência estratégica é saber exatamente onde você está e onde você quer chegar”.	- Saber onde está - Saber onde quer chegar
Especialista 05	“Entendimento de que existe o hoje, e que a organização pode continuar fazendo do mesmo jeito e obtendo os mesmos resultados, mas que também existe a possibilidade de que ele pode fazer algo diferente, melhor, maior”.	- Entendimento - Possibilidades
Especialista 06	“Se não tiver consciência estratégica as ações ocorrem por acaso, aleatoriamente, sem um senso permanente, seguro, e com relação de causa e efeito”.	- Senso permanente - Relações de causa e efeito
Especialista 07	“Consciência estratégica se confunde com cultura organizacional e é relacionada com o exercício de liderança. Em organizações que tem um modelo de gestão transparente, focado em resultados, você consegue uma consciência estratégica mais rapidamente”.	- Cultura organizacional - Liderança
Especialista 08	“A consciência estratégica não pode ser olhada como um elemento estranho cujas demandas pareçam estar dissociadas dos propósitos das organizações.”	- Propósito das organizações
Especialista 09	“A consciência estratégica trata fortemente das práticas de comunicação que a organização incorpora para fazer com que a estratégia chegue no universo das pessoas, ou seja, do quanto que todos os níveis da organização (desde o board até o nível mais operacional) conseguem compreender a visão da empresa e seus objetivos.”	- Comunicação - Compreender a visão da empresa e seus objetivos

### 5.2.2 Organização com plena consciência estratégica

De acordo com os especialistas participantes desta pesquisa, uma organização com plena consciência estratégica, ou seja, que tenha alcançado o nível ideal de desenvolvimento do conceito, é aquela empresa que está atenta aos

movimentos internos e externos que podem afetar seu desempenho, e que a partir desta consciência toma ações preditivas, tenta antecipar-se, pois consegue prever o futuro de forma mais evidente. O especialista 02 menciona que a empresa que tem a consciência estratégica plena tem a clareza dos seus limites, quer seja uma linha de extrema inspiração, quer seja uma linha de extrema limitação. Desta forma, esta empresa “alcançará resultados das ações estratégicas que lhe confirmam a identidade de uma empresa contemporânea, preparada para o presente e para o futuro”, coloca o especialista 08.

O ambiente da organização também foi citado como sendo primordial para o desenvolvimento da consciência estratégica plena, pois deve ser propício para testar novas maneiras de fazer as coisas, testar possibilidades, permitindo que os integrantes errem, aprendam, criem e dediquem parte do seu tempo para agregar valor aos processos da empresa. Neste ambiente, “uma empresa com plena consciência estratégica é aquela que faz da sua estratégia de negócio, um dever e obrigação de todos”, ressalta o especialista 03. Para a especialista 09, esta organização tem *feedback* dos erros e acertos na sua trajetória, podendo ter reorientações de rumo, quando necessário, e tendo coerência entre o que comunica e o que faz de fato.

O especialista 04 avalia que a próxima geração de executivos e estudiosos da administração tem mais condições de desenvolver a consciência estratégica plena nas organizações do que os atuais profissionais, pois, segundo o entrevistado, esta geração vem sendo criada dentro de procedimentos testados, com conhecimento amplificado e integrações significativas, tornando-os mais preparados para trabalhar com planejamento e gestão estratégica do que antes.

**Quadro 9 – Afirmações destaque e palavras-chave dos entrevistados sobre Organização com plena consciência estratégica**

Participante	Afirmção destaque	Palavras-chave
Especialista 01	“Deve ser uma empresa que tente enxergar o futuro bem antes, e toma ações hoje que repercutam lá na frente”.	- Enxergar o futuro antes - Tomar ações hoje

Especialista 02	“Uma empresa com plena consciência estratégica sabe do momento em que vive, e tem bem claro e compartilhado aonde ela quer chegar, entendendo o porquê dessa escolha”.	- Momento atual - Momento futuro - Escolhas
Especialista 03	“Esta empresa dá recompensas para as pessoas de acordo com o seu desempenho na construção da estratégia da organização. Também deve incentivar que cada um desenvolva as suas próprias estratégias em linha com as da organização”.	- Remuneração - Estratégias individuais
Especialista 04	“Acredito que vem uma geração, que não é a minha, que tem uma consciência estratégica mais desenvolvida”.	- Nova geração - Desenvolvimento
Especialista 05	“Tem a percepção de onde está e permite que sua equipe possa pensar diferente”.	- Percepção - Pensar diferente
Especialista 06	“Uma organização que tenha a clareza sobre o seu negócio, sobre as características do negócio, do entorno, e que tome decisões estratégicas, escolhendo o que quer fazer”.	- Clareza sobre o negócio - Decisões estratégicas
Especialista 07	“Uma organização com um exercício de liderança forte, que facilite o entendimento das estratégias da organização aos associados”.	- Exercício de liderança - Entendimento da estratégia
Especialista 08	“É uma empresa com sucesso no seu tempo em todas as dimensões do negócio”.	Dimensões do negócio
Especialista 09	“É uma empresa que tenha a comunicação da estratégia como um processo dentro do dia-a-dia e não em surtos esporádicos, através de eventos de comunicação”.	Comunicação da estratégia como um processo diário

### 5.2.3 Consciência estratégica organizacional como diferencial competitivo

Parte dos entrevistados avaliou que a consciência estratégica é um conceito fundamental para competir nos mercados atuais, visto a globalização dos fatores de competição, exigindo que se esteja atento às variadas interfaces do negócio, e a velocidade das mudanças, que exige organizações ágeis em seus processos, prontas para adaptarem-se às novas realidades. Na opinião do especialista 03, há tempos atrás, ter qualidade era um diferencial competitivo, porém hoje em dia é

requisito para poder competir. Segundo o entrevistado, pode-se fazer uma analogia desta situação com a consciência estratégica, pois hoje este elemento ainda é um diferencial competitivo, mas em breve passará a ser pré-requisito para as empresas competirem.

A outra parte dos participantes comentou que deve-se ter, além da consciência estratégica, um nível de maturidade estratégica para, desta forma, ter um diferencial competitivo em relação aos concorrentes. O especialista 05 comenta que a maturidade estratégica é algo além da consciência estratégica, um passo posterior, onde já se tem processos estruturados e cíclicos que possibilitem uma gestão estruturada dos conceitos mencionados na definição da consciência estratégica. Para o especialista 02, o nível de maturidade estratégica das empresas varia muito, pois estas são adquiridas, tem suas culturas organizacionais alteradas e sofrem com a rotatividade de pessoas. “Para manter estável este nível de consciência e maturidade, as organizações devem garantir a formação de pessoas com pensamento aberto, se permitindo oxigenar a organização, com massa crítica”, conclui.

**Quadro 10 – Afirmações destaque e palavras-chave dos entrevistados sobre Consciência estratégica organizacional como diferencial competitivo**

Participante	Afirmação destaque	Palavras-chave
Especialista 01	“Com a economia global, que mexe com todos, é preciso estar atento às mudanças que ocorrem. E a velocidade com que estas mudanças ocorrem é muito rápida”.	- Economia global - Velocidade das mudanças
Especialista 02	“Para se tornar um diferencial competitivo, esta consciência estratégica deve ser compartilhada pelos líderes, mantendo o desenvolvimento, através de uma continuidade”.	- Compartilhada pelos líderes - Continuidade
Especialista 03	“Acredito que hoje a consciência estratégica seja um diferencial competitivo, mas em breve passará a ser pré-requisito para as empresas”.	- Evolução da importância - Pré-requisito para competir
Especialista 04	“Quando se tem as grandes crises se vê quem tem planejamento estratégico real, quem tem consciência estratégica”.	- Preparar-se para as crises

Especialista 05	“Eu colocaria a maturidade estratégica como sendo um diferencial competitivo. Esta maturidade pode ser definida como tendo, além da consciência estratégica, processos estruturados para isso”.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maturidade estratégica</li> <li>- Processos estruturados</li> </ul>
Especialista 06	“A ausência de consciência estratégica até pode não influenciar o desempenho de organizações mais simples, onde a pessoa tem um faro para o negócio, mas dificilmente as organizações mais complexas terão sucesso sem a presença dela”.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Influência da consciência</li> <li>- Organizações complexas</li> </ul>
Especialista 07	“Nas organizações vencedoras existe um espaço que fomenta o processo de consciência estratégica”.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizações vencedoras</li> <li>- Processo de conscientização</li> </ul>
Especialista 08	“Em um tempo em que competitividade é fator decisivo da perenidade dos negócios, faz-se fundamental a presença da consciência estratégica nesse cenário”.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competitividade</li> <li>- Consciência fundamental</li> </ul>
Especialista 09	“Sem dúvida são, cada vez mais, as barreiras de comunicação que impedem as organizações de encontrarem soluções mais inovadoras para atingir seus objetivos”.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consciência e Comunicação</li> </ul>

#### 5.2.4 Mensuração do nível de consciência estratégica nas organizações

Pode-se perceber nas entrevistas realizadas, que, quando abordados sobre se existiria um meio de medir o nível de consciência estratégica nas organizações, os entrevistados demonstraram dificuldade em concretizar um instrumento de avaliação direto da consciência estratégica. O único participante que revelou conhecer um instrumento com este fim, foi o especialista 05, que mencionou que trabalha em suas consultorias com uma ferramenta de avaliação da maturidade estratégica das empresas.

Essa ferramenta é composta pela aplicação de entrevistas com os diversos níveis hierárquicos da organização, assim como a comprovação de indícios que demonstrem este nível de maturidade estratégica. “Não adianta o colaborador parecer ter consciência estratégica. Temos que verificar no dia-a-dia, se efetivamente este colaborador tem um nível de maturidade estratégica”, comenta o



especialista. Outro aspecto que compõe este mecanismo é a avaliação de processos estruturados na empresa, que segundo o entrevistado, concretizariam a consciência estratégica da organização em um nível de maturidade.

[...] Mediria de forma indireta. Se a empresa responder sim a: existe uma intenção estratégica estruturada com base no conhecimento do negócio, do ambiente externo, dos competidores?; esse conhecimento é colocado dentro de um processo?; esse processo define objetivos empresariais, que são acompanhados pelas lideranças que reorientam as ações em função dos resultados obtidos?; se a resposta for sim a todas estas perguntas, eu diria que a empresa tem consciência estratégica. [...] Especialista 06.

No entanto, grande parte dos entrevistados ressaltou que pode-se medir o nível de consciência estratégica em uma organização de forma indireta, através da avaliação dos resultados do negócio, pelo atingimento das metas e iniciativas propostas no planejamento estratégico e pelo bom desempenho dos indicadores. Segundo o especialista 07, a mensuração está na razão direta da geração de resultados que a empresa consegue estabelecer, remunerando de forma participativa seus associados. Ainda, o especialista 08 vincula esta mensuração ao mapa estratégico do Balanced Scorecard. “Mediria pragmaticamente, através dos indicadores de resultados nas dimensões da sustentabilidade do mapa estratégico (econômico-social e ambiental)”, comenta. Para a especialista 09, poderia se medir através de alguns indicadores como: alinhamento das ações/intervenções, resultados obtidos, interesses comuns, e objetivos estratégicos compartilhados.

**Quadro 11 – Afirmações destaque e palavras-chave dos entrevistados sobre Mensuração do nível de consciência estratégica nas organizações**

Participante	Afirmação destaque	Palavras-chave
Especialista 01	“Só consegue medir pelos resultados, pelo sucesso do negócio. Me parece algo intangível”.	- Resultados - Intangível

Especialista 02	“Talvez seja perceptível nos resultados, olhando as decisões, as formas de decisão. De qualquer maneira, as pessoas tem visões particulares e seria difícil mensurar uniformemente uma consciência estratégica coletiva”.	- Resultados - Particularidades
Especialista 03	“A consciência estratégica está representada pelo atingimento do grande objetivo da organização, que pode estar explicitado em um mapa estratégico”.	Atingir o grande objetivo
Especialista 04	“Não sei se existem meios quantitativos para isso, mas tens uma sensibilidade para detectar isso. Se as pessoas monitoram e entendem os indicadores, isso já é indicativo de que elas tem consciência estratégica”.	- Sensibilidade - Monitoramento e entendimento dos indicadores
Especialista 05	“Nós temos um instrumento que utilizamos, uma avaliação da maturidade estratégica, que a partir de entrevistas, avaliações de processos e comprovação de alguns indícios, pode-se colocar a empresa em uma gradação e determinar as ações a serem tomadas.”.	- Avaliação de maturidade estratégica - Gradação
Especialista 06	“Diretamente acredito que seja difícil. Pode ser indiretamente. Veria se eu realmente tenho um processo estruturado que transforme a consciência estratégica em ações estratégicas, e se esse processo contempla também o acompanhamento dos resultados destas ações estratégicas”.	- Indiretamente - Processo estruturado - Acompanhamento
Especialista 07	“A mensuração está na razão direta da geração de resultados que ela consegue estabelecer”.	Resultados
Especialista 08	“Através dos indicadores de resultados nas dimensões da sustentabilidade”.	- Indicadores de resultados - Sustentabilidade
Especialista 09	“Com um conjunto de resultados, como: alinhamento das ações/intervenções, resultados obtidos, interesses comuns, e objetivos estratégicos compartilhados”.	- Alinhamento - Resultados - Objetivos compartilhados

### 5.2.5 Representação gráfica dos resultados

A definição de consciência estratégica pelos entrevistados revelou uma série de elementos diferentes. No entanto, grande parte dos especialistas comentou da

relação direta com a própria definição de consciência, que seria uma qualidade mental, sendo a capacidade de perceber a relação entre si e um ambiente. No contexto empresarial, a consciência estratégica seria a capacidade de perceber seu papel na organização, através de uma visão sistêmica, enxergando quais os intentos estratégicos da empresa, e buscando agregar valor aos processos estruturados para atingir estes objetivos.

De forma resumida, podemos ilustrar os elementos de consciência estratégica levantados pelos entrevistados apresentados na figura 6. Esta ilustração elenca os seguintes elementos que estariam na mente do colaborador com consciência estratégica: visão sistêmica, competências alinhadas ao negócio, ter objetivos e ambição, percepção da situação futura, percepção da situação atual, entendimento do negócio, ter ciência das escolhas possíveis, e buscar o novo. Grande parte destes elementos podem ser vinculados com as idéias de Amoroso, mencionadas na seção 3.6 do presente estudo.

**Figura 6 – Elementos da Consciência Estratégica levantados pelos entrevistados**



Fonte: elaborada pelo autor.

A partir da definição e levantamento dos possíveis elementos da consciência estratégica, os entrevistados comentaram que esta consciência pode ser considerada como um diferencial competitivo no mercado atual, pois, tanto individualmente quanto organizacionalmente, ela atua de modo a instruir a organização de suas limitações e potencialidades, tendo noção das escolhas possíveis para chegar aos objetivos determinados.

### **5.3 Relação entre Balanced Scorecard e Consciência Estratégica**

#### **5.3.1 Consciência estratégica como fator crítico de sucesso na aplicação e continuidade do Balanced Scorecard**

Este tópico é chave para o entendimento das possíveis relações entre a consciência estratégica e o Balanced Scorecard, pois aborda de forma direta aos participantes, se a consciência estratégica pode ser considerada com um fator crítico de sucesso na aplicação e continuidade da ferramenta de gestão estratégica.

Todos os entrevistados no presente estudo entendem que a consciência estratégica é um fator crítico de sucesso na implementação e continuidade do Balanced Scorecard. Segundo o especialista 02, sem consciência estratégica, a organização enxergará o mapa estratégico como operacional, sem perceber a importância e relevância daquela ferramenta. “As pessoas vão ver os objetivos como algo que o Balanced Scorecard exige, ou que se tem que fazer, sem saber o porquê”, complementa o entrevistado. Para o especialista 03, podem existir empresas operacionalmente excelentes, mas estrategicamente incompetentes, sendo a consciência estratégica o *gap*, a lacuna a ser preenchida para se atingir um nível de excelência completo. Na visão do especialista 08, a consciência estratégica é pressuposto básico para o melhor alinhamento organizacional com as intenções estratégicas propostas.

Conforme o especialista 05, a consciência estratégica tem que existir em pontos críticos da empresa, para que os integrantes vejam que existe algo importante para se basear e acompanhar, enxergando o longo prazo. Para o

especialista 06, todas as empresas de sucesso que aplicam um sistema de gestão estratégica adequado, devem este sucesso à liderança e à consciência estratégica de implantar o sistema e acompanhar, fornecendo importância para as ações. O especialista 07 ressalta que como o Balanced Scorecard é um modelo de monitoramento por resultados que oferece liberdade para as pessoas, estas precisam ter consciência estratégica de suas iniciativas para que os resultados de fato sejam alcançados.

Parte dos entrevistados comentou que além de fator crítico de sucesso na aplicação e continuidade do Balanced Scorecard, a consciência estratégica também seria pré-condição para a existência da ferramenta, visto que a elaboração do mapa estratégico, e de toda a estrutura de objetivos, iniciativas, metas e indicadores, deve estar imbuída da consciência estratégica de conhecer o momento atual e projetar as ações necessários para chegar a um momento futuro desejado. De acordo com o especialista 05, a consciência estratégica é fator crítico de sucesso e *sine qua non*, ou seja, condição para a existência do Balanced Scorecard. “Mas, ao mesmo tempo, ela tem que existir e continuar com esta consciência estratégica, porque se não o instrumento vai perecer em algum tempo”, avalia o entrevistado.

Quando perguntados sobre qual o momento mais importante da presença da consciência estratégica no processo de Balanced Scorecard, os entrevistados divergiram nas opiniões entre o período de elaboração da ferramenta e o período de implementação e continuidade. Para o especialista 04, o momento mais importante é o início, pois a ferramenta tem que ser bem elaborada e envolver a todos, para que depois estes tenham a motivação e entendimentos necessários para buscar os objetivos, sentindo-se parte do processo. Segundo o especialista 01, a consciência estratégica é uma pré-condição, porque se não tiver uma consciência estratégica anterior, a equipe não vai ter um bom planejamento estratégico, e não vai gerar um bom mapa estratégico.

Já o especialista 07 coloca que o momento mais importante da influência da consciência estratégica no processo de Balanced Scorecard é o período pós-implementação, pois, para o entrevistado, depois de estabelecido o mapa estratégico, a sua manutenção é o grande desafio das organizações. “A consciência

estratégica tem sua participação premente neste estágio (pós-implementação), para se ter as pessoas engajadas no processo, e ter continuidade”, complementa o entrevistado.

O especialista 06 propõe uma análise diferenciada da importância da consciência estratégica na aplicação e continuidade do Balanced Scorecard, dizendo que esta não pode ser dividida em momentos, pois é algo inerente ao processo de gestão, sendo necessária igualmente em todos os momentos. O entrevistado exemplifica esta relação fazendo uma analogia com a molécula de benzeno.

[...] As ligações entre os carbonos de uma molécula de benzeno estão em um plano, mas tem orbitais que ficam fora desse plano, criando uma nuvem eletrônica em torno desta molécula. Ou seja, existe um ente deslocalizado, constante e permanente que dá estabilidade à molécula, e isso que dá força e consistência à molécula de benzeno, e que a torna tão estável quimicamente. Então, fazendo um paralelo, a consciência estratégica é este ente, esta nuvem eletrônica que dá consistência, firmeza, coesão a uma molécula, que seria a organização. [...] Especialista 06.

### **5.3.2 Elementos da consciência estratégica presentes na aplicação e continuidade do Balanced Scorecard**

Os entrevistados ressaltaram elementos intrínsecos da consciência estratégica que estão presentes, na sua maioria, na aplicação e continuidade do Balanced Scorecard nas organizações. Estes elementos, segundo os especialistas, são fundamentais para que o Balanced Scorecard, como ferramenta de gestão estratégica, atinja seu pleno potencial e possa ter continuidade nas organizações.

Um dos elementos da consciência estratégica presentes no Balanced Scorecard que foi citado por todos os especialistas é o de análise constante dos ambientes interno e externo que envolvem a organização em questão. No nível individual, esta análise também se faz necessária, visto que o colaborador deve ter noção de seu ambiente, e revise este ambiente constantemente, para que o Balanced Scorecard não fique desatualizado e desalinhado com as intenções

estratégicas da empresa. Para o especialista 02, o elemento da consciência estratégica mais importante para o Balanced Scorecard é entender o tipo de negócio, o que o diferencia, e enxergar as possibilidades. “Esse posicionamento da proposta de valor é um elemento da consciência estratégica que deve ser sempre levado em consideração na aplicação do Balanced Scorecard, sendo que o conceito de negócio deve ser revisto e analisado de vez em quando”.

Outro elemento da consciência estratégica citado pelos especialistas no contexto do Balanced Scorecard foi o pensamento sistêmico e não-linear, para que na própria realização das iniciativas e ações derivadas dos objetivos estratégicos se tenha noção das relações de causa-efeito presentes no mapa estratégico. Segundo o especialista 03, o colaborador, dentro do contexto de Balanced Scorecard, não pode ser preso a paradigmas, estando disposta para coisas novas e mudanças, já que o próprio Balanced Scorecard é considerado como um programa de mudanças na organização.

De forma geral, os entrevistados comentaram que a consciência estratégica e todos os elementos que a compõem influenciam e são necessários na aplicação e continuidade do Balanced Scorecard nas organizações, seguindo o raciocínio de que esta consciência é um fator crítico de sucesso na implementação da ferramenta de gestão estratégica, confirmando a forte relação existente entre os dois temas para os especialistas entrevistados nesta pesquisa.

### **5.3.3 A consciência estratégica antes do Balanced Scorecard**

Quando perguntados sobre a necessidade da existência de uma consciência estratégica anteriormente à implementação do Balanced Scorecard, os respondentes avaliaram que a organização que decidir utilizar esta nova ferramenta de gestão estratégica deve oferecer um ambiente apropriado para que a consciência estratégica se desenvolva, pois todos ressaltaram a importância da existência da consciência estratégica na utilização e continuidade do Balanced Scorecard. Para desenvolver este ambiente propício para a consciência estratégica, o especialista 01

sugere a criação de um escritório de gestão estratégica, para conscientizar e mobilizar os colaboradores, monitorar as estratégias, e dar foco ao processo.

Para o especialista 03, antes de colocar os integrantes para trabalhar de acordo com a metodologia do Balanced Scorecard, estas pessoas devem saber e entender o contexto do negócio e das estratégias que estão sendo propostas, para dessa forma, terem a consciência da importância estratégica da ferramenta. O especialista 04 complementa: “Não adianta ter toda a estrutura, tecnologia de informação, consultores, equipe de planejamento qualificada, sem ter a base envolvida e consciente da importância do Balanced Scorecard”.

Na visão da especialista 09, quanto maior a consciência estratégica da organização, mais a frente está essa empresa no alcance dos seus desafios. Porém, muitas vezes a implementação do Balanced Scorecard é motivada pela necessidade de se aumentar a consciência estratégica por toda a organização, ou seja, muitas vezes a própria implementação da ferramenta tem como um dos objetivos catalisar o desenvolvimento da consciência estratégica.

Parte dos especialistas ainda identificou, a partir da importância da consciência estratégica, um processo ideal de elaboração, implementação e continuidade do Balanced Scorecard, que seria dividido em três partes: sensibilização, conscientização e maturidade. Para o especialista 02, é necessário um nível primário de sensibilização, antes da conscientização, para que os líderes e pessoas do negócio conheçam a ferramenta, como funciona, e tenham noção dos *benchmarks*. De acordo com o especialista 05, o indivíduo tem que estar pronto para a mudança, sendo que esta mudança exige das pessoas, atitude, seriedade, disciplina, itens estes que devem ser trabalhados inicialmente.

Nesse processo de sensibilização, segundo o especialista 07, é preciso vender a idéia de melhoria para as pessoas, mostrando que o Balanced Scorecard é uma ferramenta de apoio e gestão, que organiza e traduz as estratégias da organização, e não de vigilância e punição. A segunda parte deste processo proposto pelos entrevistados seria do desenvolvimento da consciência estratégica em si, e dos elementos que a compõem, citados anteriormente, na vivência e



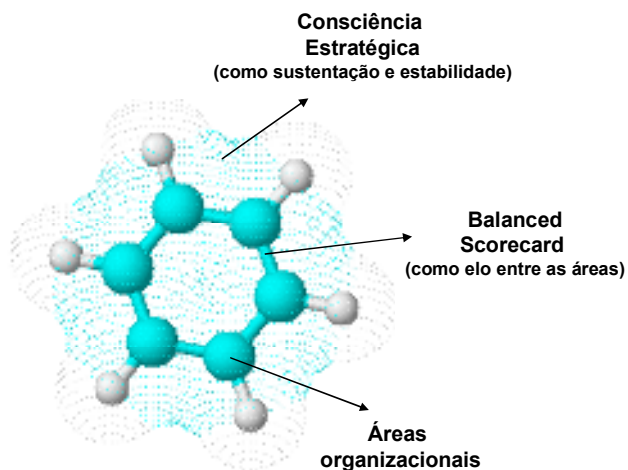
aplicação do Balanced Scorecard. Para o especialista 02, o indivíduo vai evoluir no conceito de consciência estratégica na medida em que absorver os conhecimentos recebidos na etapa de sensibilização. Na avaliação do especialista 07, a consciência estratégica de fato estará existindo quando as pessoas começarem a realizar ações “de dentro para fora”, conscientes e mobilizadas dentro do contexto do Balanced Scorecard. A terceira etapa deste processo está relacionada com a maturidade estratégica da organização, quando as pessoas envolvidas na continuidade da ferramenta de gestão estratégica estão devidamente qualificadas para manter os processos estruturados de modo a atingir a plenitude potencial do Balanced Scorecard. Esta maturidade estratégica estará evidente em uma organização quando os processos se tornarem cíclicos e naturais ao seu cotidiano.

#### **5.3.4 Representação gráfica dos resultados**

A maior parte dos entrevistados considera necessária a existência de uma consciência estratégica para se obter sucesso na aplicação e continuidade do Balanced Scorecard como ferramenta de gestão estratégica. Ainda, revelam que a consciência estratégica seria uma pré-condição para que a implementação do BSC seja eficaz, já que teria papel fundamental no entendimento das estratégias da organização.

Segundo o especialista 06, a consciência estratégica é algo inerente ao processo de gestão estratégica, e seu papel poderia ser comparado, analogamente, com a estrutura da molécula de benzeno, comentada anteriormente. Na figura a seguir, elabora-se uma ilustração que busca demonstrar este conceito através desta comparação.

**Figura 7 – Consciência Estratégica e o Balanced Scorecard**



Fonte: elaborada pelo autor.

Adotando a representação do especialista 06, na figura 7, pode-se destacar a organização, como sendo a molécula desenhada em azul, sendo que cada átomo desta molécula seria uma área da organização, como finanças, produção, marketing, recursos humanos, tecnologia da informação e desenvolvimento de novos produtos e negócios. Neste contexto, o Balanced Scorecard surge como elemento de ligação e integração entre as áreas, permitindo o envolvimento conjunto das diferentes equipes para atingir as estratégias da empresa. Por sua vez, a consciência estratégica seria um ente deslocalizado, que estaria presente em todas as áreas da organização, e perspectivas do Balanced Scorecard. Esta consciência estratégica seria o elemento de sustentação e estabilidade do sistema, que, no caso, é a organização.

## **6 CONCLUSÕES**

### **6.1 Discussão e análise dos resultados**

Na exploração da percepção dos entrevistados sobre a aplicação do Balanced Scorecard, à luz dos princípios da organização focalizada na estratégia, ficou evidente que a tradução das estratégias organizacionais em termos tangíveis, explicitando as suas relações de causa e efeito, é o grande benefício e mérito do Balanced Scorecard enquanto ferramenta de gestão estratégica. Nota-se que o mapa estratégico é citado como sendo o principal instrumento responsável por proporcionar este benefício, permitindo a todos na organização um melhor entendimento e acompanhamento dos objetivos estratégicos delineados. Para tanto, os especialistas levantaram interessante questão referente à importância da construção de um mapa estratégico que de fato traduza as intenções estratégicas da organização, sendo concebido através de reuniões de planejamento que envolvam todas as áreas e baseado em diagnósticos precisos dos ambientes interno e externo.

A tradução das estratégias em termos operacionais proposta pelos autores Kaplan e Norton (2000), é vista como perfeitamente possível pelos especialistas, sendo que é perceptível a maior convicção nesta afirmação a partir do grupo de consultores entrevistados, possivelmente pela maior vivência dos mesmos na implementação da ferramenta em organizações brasileiras. Para este grupo, o Balanced Scorecard é a ferramenta que mais se aproxima na proposta de levar a estratégia à operação. A declaração dos autores de que o mapa estratégico cria um ponto de referência comum e compreensível para todas as unidades e empregados encontra concordância e consonância nas opiniões dos entrevistados.

O desenvolvimento de uma visão sistêmica a partir da aplicação do Balanced Scorecard é visto como possível pelos especialistas, já que o mapa estratégico apresenta as quatro perspectivas que envolvem todas as áreas da organização, alterando a visão individualista e departamentalizada normalmente considerada nas empresas. No entanto, para que realmente esta visão sistêmica ocorra, os

entrevistados comentam que é necessário um alinhamento entre a estratégia pessoal do integrante com a estratégia organizacional. E este alinhamento só será factível a partir de um processo educacional, de conscientização, em que o integrante seja capaz de enxergar onde suas atividades podem agregar valor às iniciativas estratégicas da organização. Kaplan e Norton (2000) justamente colocam que o processo de implementação de novas estratégias começa com a educação dos colaboradores, que devem compreender e serem fiéis às estratégias definidas.

Transformar a estratégia em tarefa de todos é um dos princípios da organização focalizada na estratégia, proposto pelos autores Kaplan e Norton (2000). No presente estudo, pôde-se notar que, para os entrevistados, a comunicação e alinhamento da estratégia são feitos através do próprio mapa estratégico, outra vez ressaltado pelos participantes como sendo o principal instrumento do Balanced Scorecard. Das demais formas de comunicação mencionadas pelos especialistas como eficazes, pode-se destacar um forte consenso em torno das reuniões de envolvimento das pessoas e lideranças da organização. Entretanto, cabe destacar que os entrevistados relataram de forma superficial a relação de outros meios de comunicação, como a internet, cartazes, informativos, na comunicação da estratégia no contexto do Balanced Scorecard, não permitindo destacar qual a importância destes meios na mesma.

Na avaliação dos respondentes deste estudo, a liderança tem papel fundamental na aplicação e continuidade do Balanced Scorecard, já que este pode ser considerado como um programa de mudança de cultura organizacional, e para que este programa de mudança tenha sucesso, as pessoas devem estar motivadas a buscar os objetivos colocados pelo líder. Este conceito está alinhado ao pensamento dos autores Kaplan e Norton (2000), que mencionam que o programa de Balanced Scorecard não se trata apenas de um projeto de mensuração, mas sim de um programa de mudança.

Conforme os resultados do presente estudo, para uma implementação eficaz do Balanced Scorecard, é necessário um envolvimento de todos os níveis hierárquicos da organização na aplicação e monitoramento das estratégias e resultados. Para que este envolvimento aconteça, nota-se mais uma vez a

importância da liderança no papel de motivar e comprometer os integrantes na execução das iniciativas estratégicas, facilitando o entendimento dos objetivos propostos. Outro requisito para a implementação eficaz do Balanced Scorecard apontado pelos entrevistados é a comunicação, através da elucidação do funcionamento da ferramenta, seus componentes, e objetivos da mudança.

A definição de consciência estratégica dos entrevistados é variada, porém com elementos semelhantes entre si. Existe um consenso em torno da necessidade de entendimento do negócio da organização, de suas variáveis críticas e da percepção da situação atual para que a consciência estratégica seja desenvolvida. Ainda, deve-se ter noção da situação futura desejada, e dos possíveis caminhos disponíveis para alcançá-la. Este elemento vai de encontro com o conceito de Amoroso, que coloca a visão de negócios, que compreende a competência e a habilidade para enxergar tendências e padrões de comportamento do mercado, como sendo um dos elementos principais na composição de uma consciência estratégica.

A partir dessa visão de negócios mencionada pelos entrevistados e denominada por Amoroso, a organização tem condições de escolher de forma consciente a melhor estratégia para alcançar seu objetivo maior. No nível individual, a consciência estratégica seria materializada em uma pessoa com visão sistêmica, que construa cenários e alternativas no exercício das suas atividades, que tenha objetivos e ambição, disposta a buscar o novo com liberdade para escolher a estratégia que melhor lhe convém.

A organização *premium* dentro do contexto da consciência estratégica pode ser definida como aquela que tem um ambiente propício para testar possibilidades e tempo disponível para o entendimento e acompanhamento do negócio e de seu entorno. Neste ambiente, esta organização *premium* tem a presença de uma liderança motivada e ciente das escolhas estratégicas definidas, que envolve e apóia os liderados na missão de gerar resultados alinhados aos propósitos da empresa. De forma geral, esta organização tem clareza sobre os seus limites, tanto inferiores quanto superiores, através de uma noção exata sobre seu estado atual.

Notou-se que os especialistas entrevistados, apesar de concordarem com a afirmação de que a consciência estratégica seja um diferencial competitivo no mercado, não demonstraram relação concreta e direta entre os dois temas, talvez por considerarem a consciência estratégica como algo inerente e essencial para o bom desempenho das organizações.

A mensuração do nível de consciência estratégica em uma organização foi vista com dificuldade pelos participantes, que defenderam a ideia de um monitoramento indireto deste nível, através de avaliações periódicas dos resultados e indicadores de desempenho, por tratar-se possivelmente de um tema intangível. Somente um entrevistado, do grupo de consultores, ressaltou que é possível medir o nível de consciência estratégica organizacional através de um instrumento estruturado, sendo este baseado em entrevistas, reuniões, avaliações de campo e verificação de processos cíclicos presentes na organização.

A relação entre os elementos da consciência estratégica e o Balanced Scorecard é vista de forma direta, sendo a consciência estratégica considerada como um fator crítico de sucesso na aplicação da ferramenta. A inexistência desta consciência na aplicação do Balanced Scorecard pode transformar o mapa estratégico em um mapa operacional, esvaziando todos os benefícios sistêmicos e elucidativos da ferramenta, sendo esse fator uma das possíveis principais causas de insucesso da implementação do Balanced Scorecard em organizações brasileiras. No momento em que os especialistas colocam a importância fundamental da consciência estratégica na aplicação do Balanced Scorecard, estes também ressaltam que a presença deste atributo seja preponderante na etapa anterior, de construção da ferramenta e de seus elementos.

Notou-se que na evolução de cada entrevista, o especialista em questão, à medida que refletia mais sobre o tema consciência estratégica, cada vez mais dava importância para o conceito, chegando a um ponto em que este tema tornava-se aparentemente mais importante para o desempenho da organização do que o próprio Balanced Scorecard. Ou seja, os especialistas acabaram colocando a consciência estratégica como sendo algo inerente ao processo de gestão estratégica

de sucesso, sendo o Balanced Scorecard um meio organizador dos objetivos propostos.

Dentro deste contexto, avaliando e somando as partes comentadas pelos especialistas, pode-se desenhar um processo de gestão estratégica que começa com a sensibilização das pessoas envolvidas no negócio, para que estas conheçam a ferramenta do Balanced Scorecard e tenham noção do ambiente em que a organização está inserida. Após esta sensibilização, o processo se daria através da consciência estratégica desenvolvida, onde as pessoas já tenham os conhecimentos e percepções necessárias, assim como os elementos definidos anteriormente. Com as pessoas e organização sensibilizadas e conscientizadas estrategicamente, parte-se para a última parte do processo, de alcançar a maturidade estratégica, com a estruturação de processos cíclicos monitorados de acordo com a estrutura do Balanced Scorecard, alinhados aos objetivos e iniciativas estratégicas. Desta forma, proposta aqui como um processo estruturado de gestão estratégica, a consciência estratégica e o Balanced Scorecard teriam papel fundamental e integrado na viabilização de uma organização focalizada na estratégia.

## **6.2 Limitações e indicações para pesquisas futuras**

Na exploração dos objetivos propostos pela presente pesquisa, deve-se estar atento ao fato de que, como este estudo tem caráter exploratório, a partir de uma pequena amostragem não-probabilística, pode ser que outros atributos, definições e contribuições sobre os temas não estejam considerados.

De qualquer forma, buscou-se uma amostra representativa no âmbito empresarial, que pudesse gerar novos conhecimentos sobre os temas pesquisados, assim como se teve a preocupação em mesclar as categorias de entrevistados entre executivos de empresas privadas, consultores especializados e dirigentes de entidades representativas no meio empresarial.

Como indicação para pesquisas posteriores, sugere-se explorar unicamente o conceito de consciência estratégica a fim de testar a validade do desenho de

processos de gestão estratégica levantado, independente da ferramenta utilizada, que no caso da presente pesquisa, foi o Balanced Scorecard. Ainda, a forte relação encontrada entre os elementos da consciência estratégica e a aplicação e continuidade da ferramenta abre espaço para um estudo mais aprofundado sobre como desenvolver esta consciência estratégica para melhor prover o Balanced Scorecard de possibilidades de sucesso nas organizações brasileiras. Por fim, de acordo com os resultados apresentados, poderia ser desenvolvida uma pesquisa mais ampla sobre a consciência estratégica, envolvendo o estudo da cultura organizacional e os conceitos de competências e inteligência competitiva, citados pelos entrevistados.



## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, M. I. R; FISCHMANN, A. A. *Planejamento Estratégico na Prática*. São Paulo: Atlas, 1991.

ANDRADE, A; SELEME, A; RODRIGUES, L; SOUTO, R. *Pensamento Sistêmico: Caderno de Campo*. Porto Alegre: Bookman, 2006.

ANSOFF, H. I. *Estratégia Empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

AMOROSO, R. *Consciência Estratégica: Lidando com o Pensamento Estratégico num ambiente de incertezas*. Disponível em: <http://sladenet.org/archivos/articulos/LPE%20num%20ambiente%20de%20incertezas.pdf>. Consultado em: 12 de agosto de 2008.

CAMPOS, J. *Cenário Balanceado: Painel de indicadores para gestão estratégica dos negócios*. São Paulo: Aquariana, 1998.

CAMPOS, V. *Gerenciamento pelas Diretrizes*. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1996.

CERTO, S. C; PETER, J. P. *Administração Estratégica*. São Paulo: Makron Books, 1993.

DAFT, R. L. *Administração*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

EWERTON, L. *O Planejamento Estratégico e o Balanced Scorecard*. Disponível em: <http://www.fieb.org.br/abgc/SECOES/NOTICIAS/Newsletter/Acontece-01-07.htm>. Consultado em: 14 de agosto de 2008.

FERREIRA, A. A.; REIS, A. C. F.; PEREIRA, M.I.. *Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas*. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

KAPLAN, R. e NORTON, D. *A estratégia em Ação: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

\_\_\_\_\_. *Mapas Estratégicos*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

\_\_\_\_\_. *Organização Orientada para a Estratégia*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MALHOTRA, N. K.; Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001

MARTINS, J.; BICUDO, M. A. V. A pesquisa qualitativa em Psicologia: fundamentos e recursos básicos. São Paulo: Moraes, 1994

MÜLLER, C. *Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (meio-modelo de estratégia, indicadores e operações)*. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003.

OLIVEIRA, D. P. R. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas*. São Paulo: Atlas, 1991.

PORTER, M. E. *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SANTOS, V.; CANDELORO, R. *Trabalhos acadêmicos: uma orientação para a pesquisa e normas técnicas*. Porto Alegre: AGE, 2006

STEWART, T. *Capital Intelectual: A nova Vantagem Competitiva das Empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

THOMPSON JR, A. A; STRICKLAND III, A. J. *Planejamento Estratégico: elaboração, implementação e execução*. São Paulo: Pioneira, 2000.

## **APÊNDICE**

### **ROTEIRO**

Identificação do entrevistado, empresa, experiência profissional (quanto tempo lida com planejamento, estratégia..)

#### **Sobre o BSC**

- 1) Como você vê a tradução das estratégias da organização pelo BSC? (Transformar as estratégias em termos operacionais)
- 2) Você considera que o BSC desenvolve uma visão sistêmica nos colaboradores? Se não, quais seriam as possíveis razões?
- 3) Para você, quais as melhores formas de comunicar e alinhar a organização aos seus objetivos estratégicos, definidos no BSC?
- 4) Qual o papel da liderança no processo de aplicação e continuidade do BSC na organização?
- 5) Quais os requisitos necessários na organização para a implementação eficaz do BSC? (FCS)

#### **Sobre Consciência Estratégica**

- 6) Para você, qual a definição de consciência estratégica? (Elementos: requisitos para se desenvolver uma consciência estratégica nos colaboradores)
- 7) Como você definiria uma organização com plena consciência estratégica? (Consciência estratégica organizacional)
- 8) Você acredita que a consciência estratégica organizacional seja um diferencial competitivo no mercado?
- 9) Como você mediria o nível de consciência estratégica na sua organização?

#### **Sobre a relação dos dois conceitos**

- 10) Você considera a consciência estratégica como um fator crítico de sucesso na aplicação do BSC? Por quê? (papel da consciência estratégica na aplicação e continuidade do BSC)

- 11) Quais os elementos da consciência estratégica referidos anteriormente estão presentes na utilização da ferramenta?
- 12) Você considera necessária a existência de uma consciência estratégica anteriormente à aplicação do BSC?