

Reuna

O PAPEL DOS GESTORES NO USO DO BSC COMO SISTEMA DE GESTÃO ESTRATÉGICA: UM ESTUDO DE CASO

THE ROLE OF MANAGERS USING BSC AS A STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM: A CASE STUDY

Joao Paulo Barbosa Falleiros

Universidade Federal de São Carlos, Campus Sorocaba – Brasil.

Endereço: Rodovia João Leme dos Santos, Km 110 - SP-264, Bairro do Itinga, CEP 18052780 - Sorocaba, SP - Brasil/ Fone: 55(15) 32022022

Email: jpfalleiros@hotmail.com - Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9450213025870334>

Joao Eduardo Azevedo Ramos da Silva

Universidade Federal de São Carlos, Campus Sorocaba – Brasil.

Endereço: Rodovia João Leme dos Santos, Km 110 - SP-264, Bairro do Itinga, CEP 18052780 - Sorocaba, SP - Brasil/ Fone: 55(15) 32295968

Email: jesilva@ufscar.br - Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3823047207711289>

Ricardo Coser Mergulhao

Universidade Federal de São Carlos, Campus Sorocaba – Brasil.

Endereço: Rodovia João Leme dos Santos, Km 110 - SP-264, Bairro do Itinga, CEP 18052780 - Sorocaba, SP - Brasil/ Fone: 55(15) 32296015

Email: mergulhao@ufscar.br - Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0598720328915137>

Submissão: 01 Ago. 2014. **Publicação:** 30 Dez. 2014. **Sistema de avaliação:** *Double blind review*. Centro Universitário UNA, Belo Horizonte - MG, Brasil. Editor geral Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto, Co editora Profª. Dra. Wanyr Romero Ferreira

Este artigo encontra-se disponível no endereço eletrônico:

<http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/639>

Resumo

O *Balanced Scorecard* (BSC) foi desenvolvido por Kaplan e Norton na década de 90 e atualmente é amplamente utilizado por empresas de diversos setores como um sistema de gestão estratégica. Uma das principais vantagens competitivas criadas pelo BSC está ligada à formação de uma rede de indicadores que se relacionam por meio de quatro perspectivas: da financeira, dos clientes, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. Os gestores exercem um papel fundamental na implementação e execução da estratégia organizacional, mas, em termos operacionais, as tarefas a serem desempenhadas por estes necessitam de melhor definição. Considerando esse fato, este trabalho objetiva identificar os papéis dos gestores no âmbito dos gerentes e supervisores no processo de implementação e execução da estratégia empresarial. Para tanto, um estudo de caso foi realizado em um centro distribuidor de peças de uma indústria automobilística. Como resultado, foram identificados os papéis e as ações que permitem que os gerentes e supervisores possam usar o BSC como um sistema de gestão estratégica.

Palavras-chaves: *Balanced scorecard*. BSC. Gestão estratégica. Indústria automotiva.

Abstract

Balanced Scorecard (BSC) was developed by Kaplan and Norton in the 90's and is now widely used by several companies of different areas as a strategic management system. One of the main competitive advantages created by BSC is the fact that it creates a network of indicators related by means of four perspectives: financial, customers, internal business processes, and learning and growth. The management staff play a key role in the implementation and execution of organizational strategy, but in operational terms, the tasks to be performed by them require a better definition. Considering this fact, this study aims at identifying the role of the management team, by means of managers and supervisors, at implementing and executing business strategy. Thus, a case study was done at a distribution center of automotive parts. The findings of the study point out the role and the tasks of managers and supervisors to use BSC as a strategic management system.

Keywords: *Balanced scorecard*. BSC. Strategic management. Automotive industry.

1 Introdução

As rápidas e constantes transformações ocorridas no ambiente organizacional nas últimas décadas, provocadas por fatores como a globalização, a diminuição do ciclo de vida dos produtos, o aumento da velocidade de disseminação das informações, a gestão de negócios por processos integrados e a necessidade de inovação, têm feito com que as empresas atribuam maior importância ao processo de planejamento estratégico.

Nesse cenário, o *Balanced ScoreCard* (BSC) pode auxiliar o planejamento, na medida em que permite avaliar o desempenho organizacional e realizar adequações em tempo hábil, de forma a garantir a efetividade na execução das técnicas definidas no planejamento estratégico (TISOTT *et al.*, 2011). O BSC adota como premissa que os indicadores contábeis e financeiros – unicamente utilizados até então para medir o desempenho organizacional – são inadequados na era da informação (KAPLAN; NORTON, 2001b).

A partir de meados da década de 90, Kaplan e Norton (2001a) e Kaplan e Norton (2001b) constataram que o BSC estava sendo usado pelas organizações não apenas como um sistema de mensuração, mas como um Sistema de Gestão Estratégica capaz de (i) esclarecer e traduzir a visão e a estratégia da empresa, (ii) comunicar objetivos e associá-los a medidas estratégicas, (iii) planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas e (iv) melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

De acordo com uma pesquisa realizada pela *Symnetics Business Transformation*, em 1999, com 30 empresas brasileiras de médio e grande porte, menos de 10% das estratégias são eficientemente implementadas (RUAS, 2003). Sendo assim, a utilização do BSC no meio empresarial pode ser justificada como

uma alternativa para sanar uma das grandes dificuldades enfrentadas: a implementação da estratégia. Prieto *et al.* (2006) discutem os fatores críticos de sucesso na implementação do BSC, bem como o processo de mudança e as técnicas envolvidas nos bastidores de sua implementação. De acordo com os autores, a falta de comprometimento da alta direção e a falta de comunicação são os dois principais fatores críticos na implementação do BSC.

Este trabalho tem por objetivo a identificação do papel dos gestores, de diferentes níveis hierárquicos e áreas distintas, na utilização do BSC como um sistema de gestão estratégica. Para isso, realizou-se um estudo de caso no centro de distribuição de peças de uma indústria automobilística. Por meio de entrevistas semiestruturadas e tomando como base o referencial teórico a respeito das organizações orientadas à estratégia, comparou-se os resultados obtidos, apresentando-se as principais responsabilidades de gerentes e supervisores na implementação do BSC como um sistema de gestão estratégica.

2. *Balanced scorecard*

Indicadores financeiros foram eficientes durante a Era Industrial para monitorar a alocação de capitais em empresas como General Motors, DuPont e General Electric. Todavia, no século XX, muitas das premissas fundamentais da concorrência empresarial tornaram-se obsoletas. Alocar novas tecnologias a ativos físicos e buscar excelência na gestão de recursos financeiros não bastavam para que as empresas obtivessem vantagens competitivas sustentáveis em longo prazo (KAPLAN; NORTON, 1997). As informações financeiras contidas em tais sistemas eram necessárias, porém insuficientes para refletir o futuro das empresas, conforme afirmam Kaplan e Norton (1997, p.2):

[...] conduzir as organizações modernas em meio a um ambiente competitivo complexo é, no mínimo, tão complicado quanto pilotar um avião a jato [...] Os executivos precisam de indicadores sobre vários aspectos do ambiente e desempenho organizacional, sem os quais não teriam como manter o rumo da excelência organizacional.

O *Balanced Scorecard* (BSC) foi apresentado como um modelo de avaliação do desempenho organizacional em artigo publicado na *Harvard Business Review* com os resultados de uma pesquisa coordenada por Kaplan e Norton (KAPLAN; NORTON, 1992). Trata-se de uma metodologia que auxilia no planejamento estratégico e, principalmente, em sua implementação. Além disso, possibilita o controle e medição do desempenho da empresa para atingir seus objetivos funcionando como uma eficaz ferramenta de *feedback* e aprendizado estratégico.

O que difere o BSC de outros sistemas de gestão estratégica é o fato de este levar à criação de uma rede de indicadores de desempenho que atingem todos os níveis organizacionais que, por sua vez, são eficientes para comunicar e promover o comprometimento geral dos colaboradores com a estratégia das empresas (PRIETO; CARVALHO, 2009). Pode-se dizer que o BSC “reflete o equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e entre as perspectivas internas e externas de desempenho” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 25).

Esse conjunto de medidas serve de base para o sistema de medição e gestão estratégica por meio do qual o desempenho organizacional é mensurado de maneira equilibrada, sob a ótica de quatro perspectivas: da financeira, dos clientes, dos processos internos e de aprendizado e crescimento.

A perspectiva financeira define como a empresa é vista pelos acionistas. Os indicadores de desempenho financeiros mostram se a implementação e a execução da estratégia da empresa estão efetivamente contribuindo para a melhoria dos resultados (KAPLAN; NORTON, 2004a). Esses indicadores são relevantes por medir as consequências econômicas das ações tomadas no passado e indicarem se a estratégia organizacional, sua implementação e execução estão contribuindo para o crescimento da empresa (PANCIERI; ZANQUETO FILHO, 2007). Os objetivos dessa perspectiva servem de premissa para os objetivos das demais perspectivas, uma vez que representam o interesse dos acionistas.

A perspectiva dos clientes indica como a empresa quer que seus clientes a vejam. A missão de muitas empresas tem seu foco nos clientes, o que indica que o desempenho destas sobre o ponto de vista dos clientes tornou-se prioridade para a alta administração (KAPLAN; NORTON, 2004b). De acordo com Stern e Stalk Jr. (2002), toda estratégia deve começar pelo cliente, pois é a partir dele e de suas necessidades que a empresa sobrevive, esforçando-se para melhorar sob o ponto de vista de seus consumidores.

Na perspectiva dos processos internos, são reconhecidos aqueles processos em que a organização deve ser excelente. Segundo Kaplan e Norton (2004b), os indicadores internos do BSC devem refletir os processos organizacionais que exercem o maior impacto sobre a satisfação dos clientes. Por conseguinte, as empresas devem empenhar-se em identificar e mensurar suas competências essenciais e as tecnologias necessárias para assegurar a liderança contínua de mercado.

A capacidade da organização de inovar, melhorar e aprender se relaciona diretamente com seu valor. A perspectiva de aprendizado e crescimento oferece a base para todas as outras, pois é a partir da geração de conhecimento dos funcionários que o BSC propõe alcançar um diferencial competitivo para a empresa (PENHA *et al.*, 2008). Para Niven (2005) o foco dessa perspectiva está em oferecer as ferramentas essenciais ao desenvolvimento das tarefas, indo além de treinamento e competências exigidas. Essa perspectiva trata da qualidade dos sistemas de informação, da capacitação dos funcionários e do alinhamento organizacional – o patrimônio humano e material da empresa. A efetividade dos objetivos estabelecidos nos níveis superiores (financeiros, clientes e processos internos) somente ocorrerá se a infraestrutura necessária estiver pronta e preparada para seu cumprimento (RUAS, 2003).

A criação da rede de objetivos e indicadores das quatro perspectivas resulta nos mapas estratégicos organizacionais. Os mapas estratégicos têm um papel fundamental no desdobramento da estratégia do nível organizacional para os níveis tático e operacional, por meio de objetivos e indicadores inter-relacionados. Ao conjunto de indicadores dá-se o nome de *scorecard*. O BSC é, portanto, um conjunto de indicadores balanceados conforme as quatro perspectivas (KAPLAN; NORTON, 1997).

3 O *Balanced scorecard* como um sistema de gestão estratégica

A inclusão das outras perspectivas além da financeira fez com que os executivos, durante as etapas do planejamento estratégico, desenvolvessem uma visão de longo prazo sobre o desempenho da organização. Kaplan e Norton (1997) notaram que o BSC era mais do que um sistema de medição do desempenho organizacional. Sua proposta consistia em oferecer aos gestores um meio para a compreensão das metas, bem como dos métodos para alcançá-las. O objetivo, portanto, era traduzir a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serviria de base para um Sistema de Gestão Estratégica.

Kaplan e Norton (2000) concluíram que o BSC estava sendo utilizado para criar organizações orientadas para a estratégia por ter capacitado as primeiras empresas a alinhar suas equipes executivas, unidades de negócio, pessoal, tecnologia da informação e recursos financeiros à estratégia da organização.

Embora o processo de gestão estratégica aconteça em ritmos e de maneiras distintas nas organizações, Kaplan e Norton (2000) constataram a presença de cinco princípios comuns da organização focalizada na estratégia: (i) traduzir a estratégia em termos operacionais por meio dos mapas estratégicos, (ii) alinhar a organização à estratégia ao promover a sinergia dos serviços compartilhados e das unidades de negócio, (iii) transformar a estratégia em tarefa de todos por meio da disseminação da consciência estratégica com *scorecards* pessoais e contracheques equilibrados, (iv) converter a estratégia em processo contínuo conectando orçamentos e estratégias via sistemas de informação e aprendizado estratégico e (v) mobilizar a mudança por meio da liderança executiva mediante a mobilização do processo de governança e sistema gerencial estratégico.

3.1 Traduzir a estratégia em termos operacionais

As perspectivas do BSC relacionam-se por meio de uma lógica de causa e efeito, representada nos mapas estratégicos. Os mapas estratégicos fornecem as relações entre finanças, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento, criando uma visão estratégica “coesiva, integrada e sistemática” (KAPLAN; NORTON, 2000, p. 83).

De acordo com Kaplan e Norton (1996), na era da informação, e dos trabalhadores do conhecimento, as estratégias devem ser executadas em todos os níveis da organização. É preciso, portanto, mudar os comportamentos e adotar novos valores. A chave para essa transformação é inserir a estratégia no centro do processo gerencial. Para que se crie um processo de gerenciamento da estratégia, é necessário antes construir um referencial confiável e consistente para sua descrição.

Os mapas estratégicos do BSC têm esse papel. Cada indicador do BSC se converte em parte integrante de uma cadeia lógica de causa e efeito, que conecta os resultados almejados da estratégia organizacional com os vetores que induzirão a essas consequências. Essa ferramenta fornece aos gestores um referencial para a descrição e gerenciamento da estratégia.

3.2 Alinhar a organização à estratégia

O segundo princípio trata do alinhamento de *scorecards* em todas as unidades de negócio de uma organização e nas áreas funcionais dentro de uma mesma unidade. De acordo com Brum (2005), o compartilhamento de clientes, processos de negócios, tecnologias e conhecimentos comuns entre as unidades e dentro de uma mesma unidade propicia seu alinhamento e o alinhamento destas unidades com a estratégia corporativa. Isso promove integração funcional, coordenação e integração, de forma a criar sinergia.

O BSC fornece um referencial para que as diferentes unidades de negócio implementem suas estratégias, alinhadas à estratégia da organização da qual fazem parte. Conforme apresentam Kaplan e Norton (1996), é necessário gerenciar a “grande” estratégia para que as estratégias das unidades de negócio estejam alinhadas. Para o máximo de eficácia, é necessário que os *scorecards* de cada unidade ou de cada área estejam alinhados e conectados uns aos outros.

Essas conexões possibilitam o gerenciamento de unidades de serviço compartilhado e de unidade de negócio descentralizadas dentro de uma única entidade corporativa. A essas conexões, Kaplan e Norton (2000) dão o nome de arquitetura estratégica da organização que descreve como ela cria sinergias por meio da integração das atividades de unidades que, do contrário, seriam segregadas e independentes.

3.3 Transformar a estratégia em tarefa de todos

O terceiro princípio visa à utilização do BSC para o alinhamento de todos os funcionários à estratégia da empresa. Esse processo se dá por meio da criação de uma consciência estratégica compartilhada por todos. O processo começa mediante programas de comunicação, conforme afirmam Kaplan e Norton (2000, p. 231):

[...] promover compreensão da estratégia em toda a organização; fazer com que as pessoas comprem a estratégia para apoiá-la na organização; educar a organização sobre o sistema de mensuração e gerenciamento do BSC como base para implementação estratégica e fornecer *feedback* sobre a estratégia.

O passo seguinte na transformação da estratégia como tarefa de todos, de acordo com os mesmos autores, consiste na definição dos objetivos pessoais, mediante o desdobramento dos objetivos estratégicos organizacionais para as unidades de negócio, departamentos, áreas e, por fim, para os funcionários.

Kaplan e Norton (2000) identificam três processos distintos para o alinhamento dos funcionários com a estratégia: a comunicação e a educação; o desenvolvimento de objetivos pessoais e de equipes; e os sistemas de incentivos e recompensas. O primeiro processo diz respeito à promoção do conhecimento e compreensão dos funcionários sobre a estratégia organizacional. O segundo corresponde à maneira como os funcionários devem compreender sua capacidade de influenciar a implementação bem sucedida da estratégia e, além disso, a forma como devem alinhar seus objetivos pessoais à consecução dos objetivos estratégicos organizacionais. O terceiro, por fim, definido pelo conceito de “contracheque equilibrado” pelos autores, trata-se do compartilhamento dos resultados e/ou fracassos por que passa a organização.

3.4 Transformar a estratégia em processo contínuo

Neste princípio é analisada a relação entre o orçamento e a estratégia, o *feedback* e o aprendizado proporcionados pela adoção do BSC. Kaplan e Norton (2000) introduzem o conceito de “*loop duplo*”, que diz que a estratégia organizacional deve ser conectada a orçamentos que possibilitem investimentos em ativos (tangíveis e intangíveis) necessários para se atingir os objetivos estratégicos almejados.

Segundo os autores, na gestão de operações, o orçamento atua como sistema de planejamento e controle (KAPLAN; NORTON, 2000, p. 287). Na maioria das organizações, todavia, o orçamento tem pouca relação com a estratégia e, assim, a atenção e atuação da gerência se concentram em detalhes operacionais de curto prazo, e não na implementação da estratégia de longo prazo. As organizações focalizadas na estratégia utilizam o processo de “*loop duplo*”, integrando a gestão dos orçamentos e das operações com a gestão estratégica.

O *scorecard* atua como elemento central de coesão do processo de aprendizado estratégico, conectando o processo de controle das operações com o processo de aprendizado para o monitoramento da estratégia. Em conjunto a essa relação, ocorre o processo de *feedback* estratégico, que permite que a empresa analise se a estratégia proposta ainda é válida diante das mudanças ambientais, ou é necessário repensá-la. Este processo, por meio da experimentação e adaptação da estratégia e da comunicação e compartilhamento de informações sobre o desempenho, induz os gestores a trabalharem com suas equipes na identificação de problemas, avaliação de mudanças e na análise de oportunidades que possam surgir, formando uma rede de aprendizado estratégico, ou seja, um processo contínuo.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), a integração do BSC com os processos de planejamento e orçamento é crítica para a organização focalizada na estratégia. A maioria das organizações utiliza o orçamento como sistema gerencial básico para a definir metas, alocar recursos e avaliar o desempenho. No entanto, grande parte delas não relaciona o orçamento com o processo de planejamento estratégico.

3.5 Mobilizar a mudança por meio da liderança

O quinto princípio aborda a importância do envolvimento da liderança no processo de implementação e acompanhamento do desempenho estratégico com a utilização do BSC. Segundo Kaplan e Norton (2000), o BSC ajuda os líderes a infundirem o senso de urgência, a explicarem o porquê da mudança e a capacitarem as unidades de negócio e todos os funcionários a conceberem novas formas de execução das tarefas do dia a dia, auxiliando a organização a alcançar seus objetivos estratégicos.

É importante que os gestores promovam a comunicação, a participação, a iniciativa e a inovação dos funcionários. Conforme afirma Brum (2005, p. 54), “o BSC deve ser visto como um sistema que instiga perguntas, análises e debates, promovendo o diálogo, estimulando o aprendizado e a criação de valor para o futuro”.

De acordo com Kaplan e Norton (2000), a implementação de novas estratégias exige mudanças em grande escala. O termo “transformação” diferencia a

intensidade da mudança organizacional decorrente de nova estratégia de negócio, em comparação com a resultante dos processos de melhoria contínua.

O quinto princípio tem, portanto, foco na maneira como os líderes integram as atividades para mobilizar as organizações. Segundo os autores, o BSC é mais eficaz quando for parte de um grande processo de mudança na organização. Mesmo que a necessidade de mudança não seja tão óbvia, os líderes muitas vezes motivam a organização para um melhor desempenho por meio da fixação de metas ambiciosas.

4 Metodologia

O método de pesquisa utilizado neste trabalho é o estudo de caso que, de acordo com Yin (2001), trata-se de um estudo de caráter empírico que investiga um fenômeno atual no contexto da vida real, geralmente considerando-se que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto onde se insere não são claramente definidas e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas. O mesmo autor afirma que a preferência pelo estudo de caso deve ser dada quando do estudo de eventos contemporâneos, em situações em que os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas. O método caracteriza-se pela capacidade de lidar com uma grande variedade de evidências, como documentos, artefatos, entrevistas e observações.

A presente pesquisa é, portanto, caracterizada como um estudo de caso exploratório, uma vez que investigou um fenômeno atual no contexto da vida real, a utilização do BSC em uma organização. Neste caso os comportamentos relevantes não puderam ser manipulados, mas foi possível fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas com a finalidade de melhor entender o fenômeno e suas relações de causalidade com o objetivo de investigar a visão dos gestores na utilização do BSC como um sistema de gestão estratégica.

Vale ainda ressaltar que trata-se de um estudo de caso único desenvolvido no centro de distribuição de peças (CDP) de uma indústria automobilística, constituindo-se uma unidade de negócio da organização. A delimitação da unidade de análise desencadeou-se da facilidade de acesso dos pesquisadores à empresa e a coleta de dados. Além disso, a organização selecionada é uma multinacional destacada por seu caráter de importância e representatividade no cenário nacional.

Foram utilizadas técnicas de investigação documental e entrevistas semiestruturadas para a coleta dos dados. Mediante investigação documental e observação não participante, analisou-se os materiais escritos disponíveis no CDP que pudessem fornecer informações sobre o histórico da empresa, a metodologia usada em seu planejamento estratégico e a utilização do BSC.

Esse material serviu de base para a elaboração dos roteiros de entrevistas, quando foi possível a realização de uma análise mais profunda do caso. O roteiro de entrevista foi estruturado considerando o objetivo da pesquisa e os cinco princípios da organização focada na estratégia identificados na revisão da literatura.

Dois gerentes: A (área operacional) e B (área administrativa) e dois supervisores: C (área administrativa) e D (área operacional) participaram das

entrevistas. Esses gestores possuem 8, 6, 4 e 1 ano de experiência com o BSC, respectivamente.

5 Resultados e discussões

Os resultados obtidos por meio das entrevistas foram agrupados de acordo com os cinco princípios apresentados por Kaplan e Norton (2000) presentes nas organizações orientadas para a estratégia. Com base no relato dos entrevistados, foram destacados os principais pontos no CDP que caracterizam a utilização do BSC como um sistema de gestão estratégica. Além disso, destaca-se a forma como a liderança intervém no processo de implementação da estratégia. Para sintetizar a percepção dos supervisores e gerentes quanto ao seu papel na implementação do BSC foi elaborada uma série de quadros comparativos.

5.1. Tradução da estratégia em termos operacionais

Na empresa estudada, os mapas estratégicos são utilizados como ferramenta para transformar a estratégia em termos operacionais. Eles são criados para a corporação como um todo e para cada uma das unidades de negócio, conforme relatado pelo entrevistado B (gerente da área operacional):

Os mapas estratégicos são criados a nível corporativo e para as unidades de negócio [...] cabe então aos gerentes e supervisores desdobrarem esses mapas em objetivos e atividades que sejam de responsabilidade de suas áreas e garantir ainda que esses objetivos e que estas atividades estejam alinhadas aos objetivos estratégicos da unidade de negócios e que deem suporte para seu alcance.

Foi também notada uma preocupação dos gerentes em alinhar seus subordinados aos objetivos estratégicos da empresa. Dessa forma, mesmo que não interajam diretamente com os objetivos da unidade de negócios, os subordinados imediatos – os supervisores - devem conhecer a fundo a estratégia da unidade de negócio de que fazem parte, para que consigam manter esse alinhamento junto aos seus times. Observa-se, neste princípio, o processo de desdobramento da estratégia de cima para baixo. O entrevistado A (gerente da área administrativa) relatou que:

[...] o mapa é a nossa melhor maneira de compreender a estratégia [...], portanto, o que se espera de nosso desempenho [...] ele não chega a ser apresentado a cada um dos funcionários, mas é apresentado às lideranças de cada unidade de negócio, que têm como objetivo então traduzi-lo para suas áreas. É uma das maneiras de entendermos também, como as atividades do dia-a-dia desenvolvidas na área contribuem para que se atinja o desempenho esperado.

Kaplan e Norton (1997) defendem a ideia de que “se conseguirmos descrever a estratégia de maneira mais disciplinada, aumentamos a probabilidade de sucesso na sua implementação” (KAPLAN; NORTON, 2000, p.118). O entrevistado B corrobora a afirmação, de acordo com seu relato:

A partir do momento que os objetivos estratégicos são definidos pelo Comitê Executivo, o primeiro passo a ser tomado é divulgar esses

objetivos para a organização. Sem dúvida os mapas estratégicos e a própria metodologia do BSC são fundamentais para orientarem e auxiliarem os gestores nesse papel. Mesmo porque, no dia-a-dia, é difícil saber o que está acontecendo em cada uma das unidades de negócio ou em cada uma das áreas, mas, no entanto, é necessário saber como essas atividades de relacionam para que se atinjam objetivos comuns.

Observa-se, portanto, que os gerentes têm também um papel importante quanto ao compartilhamento de informações estratégicas entre diferentes áreas e unidades de negócio. Conforme citado pelo entrevistado B, conhecer o que está sendo feito em outras áreas e como essas atividades estão conectadas com a de sua área é fundamental para que se garanta o alinhamento da organização à estratégia.

Pode-se deduzir que o papel dos gerentes frente ao princípio de transformar a estratégia em termos operacionais relaciona-se ao desdobramento ou à interpretação dos objetivos estratégicos definidos nos mapas de suas unidades em objetivos táticos e operacionais. Já os supervisores ocupam-se do desdobramento dos objetivos em atividades do dia a dia.

Dessa forma, o papel da gerência é fazer com que os supervisores tenham acesso aos objetivos estratégicos da organização e do seu desdobramento para as unidades de negócios e, além disso, fazer com que os supervisores sejam capazes de entender o relacionamento entre esses objetivos e sua importância para que se atinjam as metas. Já o papel dos supervisores está em desenvolver planos de ação que contemplem atividades críticas para que as metas sejam atingidas.

Uma observação que reforça esse conceito são as reuniões de alinhamento estratégico. Essas reuniões ocorrem em períodos mais distantes entre gerentes e supervisores e é mais frequente entre supervisores e seus liderados. A regularidade pode ser explicada pela constante preocupação dos supervisores em manter a equipe estrategicamente alinhada e garantir que o funcionário entenda seu papel na arquitetura estratégica da organização.

Os encontros entre equipes são importantes para que os funcionários saibam o que está sendo feito em outras áreas e quais os resultados atingidos e almejados. O quadro 1 resume as atividades dos gestores frente ao princípio de transformar a estratégia em termos operacionais.

Quadro 1 – O papel dos gestores em transformar a estratégia em termos operacionais.

Gerência	Supervisão
Traduzir a estratégia organizacional em objetivos e metas para a área.	Garantir o alinhamento das atividades aos objetivos e metas da área.
Garantir o alinhamento dos objetivos com a estratégia da unidade de negócio.	Traduzir os objetivos e as metas em atividades do dia-a-dia.
Compartilhar informações estratégicas e eventuais mudanças.	Garantir o alinhamento dos funcionários aos planos de ação definidos para o período.

Fonte: Elaborado pelos autores.

5.2 Alinhamento da organização na criação de sinergias

O Comitê Executivo da empresa é responsável pela formulação da estratégia e pela criação de sinergias entre as unidades de negócio. Foi relatado pelo entrevistado A que “O próprio *scorecard* corporativo já tem esse papel”. Assim, cada diretor parte do mapa corporativo para criar o mapa estratégico de sua unidade de negócio. Dando sequência ao alinhamento, o passo seguinte foi o desdobramento dos objetivos estratégicos para cada uma das áreas o que, de acordo com o entrevistado A, é uma das dificuldades dos gestores:

Em uma empresa de grande porte, os objetivos requerem ações conjuntas de mais de uma área e requerem também tratamentos diferenciados. Muitas vezes, quando desdobramos os objetivos corporativos para os níveis tático e operacional, ocorrem choques entre as áreas [...] se considerarmos ainda que a comunicação é dificultada pelo porte da empresa, nos deparamos com um desafio para o alinhamento das tarefas. Neste ponto a metodologia do BSC é crucial, mas desde que seja claro, coeso e que atinja todos os níveis da organização.

Algumas vezes ações conjuntas de mais de uma área ou unidade de negócio são identificadas por gerentes ou supervisores, que podem propor novos projetos (que interfiram na estratégia da organização), desde que tragam resultados positivos à empresa, conforme esclarece o entrevistado C (supervisor da área administrativa):

Um novo projeto ou um novo processo que interfira na estratégia da unidade de negócio ou da organização pode sim nascer de baixo para cima. Muitas vezes é desses projetos que se estreita o alinhamento entre as áreas [...] geralmente envolvendo equipes multifuncionais. Nesse caso, o projeto deve ser apresentado aos diretores e ao Comitê Executivo e o requisito básico é que traga retorno à empresa, seja reduzindo custos, aumentando receitas, melhorando processos etc.

O entrevistado C acrescenta ainda que o processo de criar sinergias ou de alinhar as áreas não pode resultar no “engessamento” da estratégia. A estratégia, de acordo com sua concepção “deve ser entendida e transportada ou traduzida para cada área, com o cuidado de não se perder o foco”.

A tarefa de alinhar a organização para criar sinergias, de acordo com os entrevistados, é um processo crítico para a consecução dos objetivos estratégicos, especialmente aqueles em que há atividades comuns a várias áreas. De acordo com o entrevistado A, a comunicação entre áreas pode ser dificultada pelo porte da organização.

Nesse sentido, o papel dos gestores cunha-se, principalmente, na troca de informações entre áreas e entre diferentes níveis hierárquicos em uma mesma área. A partir do momento em que todos os líderes e liderados conheçam a estratégia da empresa, sua arquitetura e os processos críticos nos quais estão envolvidos, é importante conhecer quais as atividades críticas para a execução da estratégia.

Em grande parte dos planos de ação desenvolvidos, mais de uma área exerce atividades simultaneamente, e por isso é importante que haja a troca de informações entre elas. Observa-se nos relatos que há interação entre diferentes

áreas (inclusive entre áreas administrativas e operacionais) para a consecução de planos de ações e atividades do dia-a-dia, o que reforça o conceito de cooperação.

No nível gerencial, deve-se garantir que a comunicação entre diferentes áreas seja facilitada, criando-se canais para tal ou grupos multidisciplinares para a realização dos planos de ação. Por sua vez, deve-se também zelar para que não ocorra o “engessamento” da estratégia. De acordo com o entrevistado A, os objetivos devem sim estar alinhados, mas isso não significa que eles devem ser os mesmos desde o nível estratégico até o operacional.

Os supervisores, por sua vez, devem acompanhar a troca de informações entre suas equipes e compartilhar os resultados obtidos. Geralmente novas ideias surgem desse relacionamento, quando se identificam maneiras de melhorar os processos. Os supervisores devem estar atentos ao envolvimento de seus liderados nos planos de ação, para estimular tais iniciativas.

Em resumo, a criação de sinergias promove a dissipação da estratégia em todos os níveis e para todas as áreas. Além disso, faz com que os funcionários mantenham-se motivados e contribuam com novas ideias, sendo um dos requisitos para a melhoria contínua do processo de implementação da estratégia. O quadro 2 indica as principais atividades dos gestores para alinhar a organização para criar sinergias.

Quadro 2 – O papel dos gestores em alinhar a organização para criar sinergias.

Gerência	Supervisão
Promover o alinhamento das diferentes áreas aos objetivos estratégicos da organização.	Identificar boas ideias e comunicá-las à gerência.
Criar e fortalecer arquiteturas estratégicas.	Garantir que os <i>scorecards</i> pessoais estejam alinhados aos objetivos da área e ao mapa estratégico da unidade de negócio.
Agir como facilitador no relacionamento entre áreas que tenham objetivos comuns.	Compartilhar informações entre áreas que tenham objetivos comuns.

Fonte: Elaborado pelos autores.

5.3 Transformação da estratégia em tarefa de todos

Na empresa estudada, todos os funcionários passam por uma avaliação semestral de comprometimento, que é uma ferramenta do BSC utilizada para alinhar os objetivos pessoais aos objetivos da área, da unidade de negócio e da organização. De acordo com o entrevistado B, a ferramenta garante o alinhamento e o monitoramento constante da motivação e do foco do funcionário para com a estratégia da empresa:

Na avaliação de comprometimento, que é realizada duas vezes ao ano, os objetivos pessoais de cada funcionário são definidos junto ao líder e depois são revisados – podemos dizer que se trata de um *scorecard* pessoal. O objetivo do funcionário não pode destoar dos objetivos da área, que estão também alinhados aos objetivos da unidade de negócio e da organização. Esse “cascateamento” dos

objetivos, que é feito entre líderes e liderados, garante também que a equipe esteja alinhada aos objetivos estratégicos organizacionais [...] todos os funcionários passam por essa avaliação, em qualquer nível hierárquico. No fim do período de planejamento há uma revisão, em que cada uma das metas traçadas é avaliada pelo funcionário junto com seu gestor, nos moldes de uma avaliação 360°. Se um objetivo não foi atingido, então os dois juntos procuram as causas e oportunidades de melhoria para o próximo período.

Os funcionários precisam também compreender quem são os clientes para que sejam capazes de descobrir novas formas de criar valor para eles, conforme relato do entrevistado D (supervisor da área operacional):

[...] você compreende então que os seus resultados são um pedaço do bolo dos resultados do seu líder. Se você vacila ou deixa passar algum detalhe, não é só no seu pedaço que vai interferir, mas sim no bolo inteiro [...] é esse pensamento que cada um dos colaboradores deveria ter, pensando não só nos objetivos da sua área e do seu líder, mas no da empresa como um todo. O primeiro passo é entender de qual parte do bolo você está inserido e em qual parte suas atividades tem maior impacto. Não é uma tarefa simples fazer todos pensarem dessa forma.

Kaplan e Norton (2000) destacam que as organizações focalizadas na estratégia compreendem bem a importância de comprometer e alinhar todos os funcionários com a estratégia. Em última instância, os funcionários são as pessoas que efetivamente implementarão a estratégia. É a eles que as empresas recorrem em busca de novas ideias, assim como para a obtenção de informações sobre oportunidades de mercado, ameaças competitivas e possibilidades tecnológicas.

Implementar a ferramenta (o BSC) é só o primeiro passo. Definir os objetivos estratégicos e alinhar a equipe é o princípio da operacionalização da estratégia, mas ela de fato só ocorre quando traduzida em atividades operacionais, atividades que fazem parte do dia-a-dia dos trabalhadores [...] além disso, claro, é necessário monitoramento constante para que não se perca o foco. Para que sejam executados, os objetivos tem que ser desdobrados em períodos para que assim seja possível definir metas e planos para alcançar esses objetivos a nível operacional [...] esses planos estão relacionados às atividades dos trabalhadores (Entrevistado C).

Sobre o alinhamento dos funcionários com a estratégia, é possível constatar que há na empresa a utilização dos três processos apresentados por Kaplan e Norton (2000): a comunicação e a educação, o desenvolvimento de objetivos pessoais e de equipes e os sistemas de incentivos e recompensas. Observa-se, por exemplo, a realização do primeiro processo no trecho a seguir da entrevista:

Às vezes o funcionário pode não ter uma visão muito clara sobre a estratégia da empresa e por isso insistimos bastante em prioridades culturais e na utilização das ferramentas. Isso ocorre muitas vezes quando ele não percebe os impactos que pode causar no resultado da empresa. Quando fazemos o alinhamento entre gestores e equipes, é necessário, além de alinhar, deixar bem claro o quanto

são importantes para que os resultados sejam atingidos e de que forma contribuem para a execução da estratégia (Entrevistado D).

Quando o líder se reúne com o funcionário para a avaliação de comprometimento (que pode ser duas ou mais vezes por ano, dependendo de seu desempenho), ele está facilitando a comunicação e educação e ajudando o funcionário a alinhar seus objetivos pessoais aos objetivos da área e da organização. Sobre o incentivo ao desenvolvimento pessoal, observa-se o relato:

Nas avaliações de desempenho, quando vamos traçar os objetivos para o ano, procuro sempre incentivar a equipe a buscar novos conhecimentos através de treinamentos. Esses treinamentos, porém, devem estar alinhados às suas atividades, para que ele depois possa desenvolvê-los, caso contrário, o conhecimento não resulta em capacitação (Entrevistado C).

Quanto ao terceiro processo, a empresa possui uma política de recompensa, baseada na participação sobre os resultados da organização, que remunera as equipes de acordo com seu desempenho em relação às metas estipuladas. A remuneração sobre os resultados é uma forma de manter a colaboração na equipe.

A estrutura do BSC, na empresa estudada, compõe-se do mapa estratégico organizacional ao *scorecard* pessoal de cada funcionário. Os *scorecards* pessoais são utilizados para alinhar os objetivos de cada funcionário aos objetivos de sua área, de sua unidade de negócio e da organização. Esses objetivos são definidos em conjunto com os líderes, que apontam quais resultados são esperados do funcionário para o período em questão. Todos os funcionários passam pela avaliação semestral de comprometimento, independentemente de seu nível hierárquico.

A oportunidade também é importante para que haja comunicação entre líder e liderado. Entre gerentes e supervisores, normalmente discute-se os planos de carreira, obtenção de recursos para o desenvolvimento de projetos, desafios e ameaças encontradas no decorrer dos projetos e perspectivas futuras para a área. Entre os supervisores e os funcionários, por outro lado, são tratadas as dificuldades enfrentadas no dia a dia, o desempenho do funcionário em determinada atividade e oportunidades de melhoria para os processos executados.

O diálogo, segundo o entrevistado C “ocorre de forma clara e franca”. As conversas têm um papel importante na motivação dos funcionários. Quando refletem sobre o que propuseram fazer e o que de fato fizeram ao longo do ano, enxergam seu desenvolvimento e os resultados positivos nos projetos que estavam envolvidos, ou a necessidade de aprimoramento em tarefas reacionadas às metas não alcançadas.

Enfim, na transformação da estratégia em tarefa de todos, os gestores devem estar atentos ao clima organizacional de sua área. Devem promover diálogos com os funcionários para entender suas dificuldades e desenvolver suas competências. É um momento importante, segundo o entrevistado D, em que o funcionário de fato percebe as implicações de suas atividades na estratégia da empresa. O quadro 3 mostra as principais atividades dos gestores para transformar a estratégia em tarefa de todos.

Quadro 3 – O papel dos gestores em transformar a estratégia em tarefa de todos.

Gerência	Supervisão
Transmitir a importância da estratégia para a área e para a organização.	Identificar as perspectivas dos funcionários.
Realizar reuniões de apresentação dos resultados e perspectivas futuras.	Acompanhar o engajamento dos funcionários na execução dos planos de ação.
Acompanhar a formação dos liderados e fornecer suporte às atividades críticas.	Manter os funcionários motivados e transmitir sua importância no cenário estratégico organizacional.

Fonte: Elaborado pelos autores.

5.4 Transformação da estratégia em processo contínuo

Conforme apresentado anteriormente, as organizações orientadas para a estratégia utilizam o processo de “*loop duplo*” responsável pela integração entre a gestão de orçamentos e das operações com a gestão da estratégia. Observa-se na empresa estudada a capacidade de adaptar suas estratégias em razão das mudanças externas e do amadurecimento da estratégia.

Ao usar o *balanced scorecard* para integrar os processos de planejamento e orçamento, Kaplan e Norton (2000) afirmam que as empresas se tornam capazes de superar importantes barreiras à implementação da estratégia. “O orçamento não pode ser algo que assombra os gestores, mas sim uma ferramenta gerencial capaz de convergir a atenção e os recursos para os objetivos estratégicos críticos”, conforme relato do entrevistado A.

As estratégias devem ser fixadas para que possam ser estimados os orçamentos necessários em cada unidade de negócio. Fixadas não quer dizer congeladas [...] vários cenários são considerados, mas se forem desdobrados para todas as áreas, poderia virar uma bagunça. Os orçamentos são definidos com base no cenário mais provável, assim como os objetivos e as metas. Às vezes é necessário alterar o plano no meio do voo, nesse caso, teremos certa contingência para mudar a estratégia. Quando se trata de uma organização de grande porte, todavia, essa flexibilidade é restrita, não podemos planejar investir 1 milhão e depois dizer que precisamos de 5 [...] isso indicaria ainda que planejamos mal (entrevistado A).

Kaplan e Norton (2000) sugerem a utilização de ferramentas de apoio, tais como os sistemas de informação gerenciais, para garantir o alinhamento entre a estratégia e o orçamento. As ferramentas de apoio, além de identificarem as necessidades de investimento e recursos, são usadas para garantir que os orçamentos sejam atingidos. Além disso, as ferramentas estimulam ainda a melhoria contínua, mantendo o foco estratégico, conforme questiona o entrevistado A: “Deve-se estimular a melhoria contínua. Se você pode fazer isso com “X” recursos, porque então não pode fazer com 90% de X?”. E ainda complementa: “O primeiro passo é a padronização. Quando padronizamos, sabemos como as coisas são feitas e de quais recursos necessitaremos, e dessa maneira surgem oportunidades de melhoria”.

O conceito de padronização é análogo ao de subir uma montanha empurrando uma grande pedra. Se não houver pontos de apoio onde você possa manter a pedra de tempos em tempos para descansar, uma hora ela cairá e você terá que repetir tudo outra vez. E de que forma isto se relaciona ao orçamento? Imprevistos sempre acontecem. Numa empresa desse porte, se precisarmos de recursos extras pode ser que o processo burocrático não nos dê tempo para consegui-los [...] O tempo de reação é mais lento do que desejaríamos que fosse. A melhoria de desempenho e a redução de custos tornam-se, portanto, essenciais no dia-a-dia dos gestores. Eles devem sempre identificar e buscar formas de melhorar seu desempenho e reduzir os custos [...] para que, no fim, não se comprometa o que fora planejado. É dessa forma que se garante a sustentabilidade da empresa e o sucesso da implementação estratégica (entrevistado A).

Sobre as funcionalidades dos sistemas de informação: “Utilizamos os sistemas de informação gerenciais para obter qualquer informação a qualquer momento, isso facilita muito o acompanhamento do desempenho organizacional”, afirma o entrevistado B. “Não adianta tentarmos impor o BSC hierarquia abaixo se ele não funcionar bem. Esses sistemas é que garantem o seu funcionamento no sentido de pôr a estratégia em prática”, diz o entrevistado A, acrescentando “Se não houver monitoramento, não só da utilização de capital e recursos e dos investimentos, mas também dos indicadores, não há porque utilizar o BSC, ele estará ali apenas para mostrar que temos uma estratégia, mas e daí?”.

Observa-se, portanto, que o Sistema de Gestão Estratégica depende também de outras ferramentas, além do BSC, que possibilitem o monitoramento e controle dos indicadores, tanto financeiros como os das outras perspectivas. Sem essas ferramentas, ocorreria o alinhamento das equipes à estratégia, entretanto seria mais difícil saber se aquilo que fora planejado efetivamente está sendo atingido, ou ainda, se a empresa “está caminhando no rumo certo” como relatado pelo entrevistado B.

Para garantir que a estratégia seja operacionalizada, é necessário saber se o que está sendo planejado é possível de ser realizado em termos de recursos (capital, humano, tecnológico, dentre outros). Na organização estudada existe a preocupação, principalmente por parte dos gerentes, de analisar os recursos e capacidades antes da elaboração de qualquer estratégia.

O principal papel dos gerentes, nesse momento, é o de disponibilizar sistemas de informação que garantam, não só o compartilhamento de dados e informações entre as áreas, como também o controle dos indicadores e metas. Esse controle faz parte da etapa de monitoramento da estratégia organizacional. O entrevistado A afirma que se deve levar em conta o orçamento quando da elaboração de objetivos e metas, mas que este não deve ser um fator limitante. No planejamento, os gerentes devem conhecer a disponibilidade de recursos e as restrições de capacidade.

Já o papel dos supervisores está relacionado à alocação dos recursos e sua correta utilização. A padronização de atividades é citada nas entrevistas como forma de garantir a melhoria contínua. Segundo os gestores, padronizar atividades torna mais fácil a estimativa de recursos, sua alocação em novos projetos e o

estabelecimento de uma referência. Conclui-se, portanto, que a padronização é um dos fundamentos da melhoria contínua na empresa.

Esse princípio reforça a consideração das demais perspectivas, que não a financeira, para a implementação da estratégia. Os gestores são capazes de entender que não dependem apenas de orçamentos para garantir a execução das atividades, mas também de pessoas, sistemas, tecnologia, capacitação e outros fatores. As atividades relacionadas ao papel dos gestores na transformação da estratégia em tarefa contínua são sintetizadas no quadro 4.

Quadro 4 – O papel dos gestores em transformar a estratégia em tarefa contínua.

Gerência	Supervisão
Conectar a gestão de orçamentos à gestão estratégica.	Padronizar tarefas.
Garantir que haja o “ <i>loop duplo</i> ” entre o orçamento e a estratégia.	Realizar estimativas para alocação de recursos.
Monitorar o desempenho dos indicadores em função da estratégia.	Explorar os recursos de forma eficaz.
Fornecer novos recursos (como a implementação e melhoria dos sistemas de informação) para suporte às áreas e otimizar sua utilização.	Trabalhar com a equipe na interpretação dos dados disponibilizados.
	Garantir que as atividades realizadas alcancem resultados positivos.
	Estimular a estratégia como processo contínuo, por meio de <i>feedbacks</i> e aprendizado.

Fonte: Elaborado pelos autores.

5.5 Mobilização da mudança por meio da liderança executiva

O papel dos gestores neste princípio está ligado com as relações interpessoais e de grupo tais como: motivação, confiança, trabalho em equipe, competência, integridade, transparência, dentre outras. O entrevistado C relata sobre as relações de confiança entre líderes e liderados:

A confiança mútua é difícil de ser conquistada, mesmo porque ela demora um tempo para ser construída. Manter essa confiança no líder é fundamental para que a equipe mantenha-se alinhada e para estimular a mudança e a melhoria [...] é necessário compartilhar os resultados e também os fracassos quando eles ocorrem. Por isso, sempre é bom que o líder passe segurança e mantenha sua equipe atualizada, exponha a situação atual da área e as expectativas.

O entrevistado A destaca a transparência na exposição dos resultados: “a equipe tem que saber se estamos indo bem ou mal [...] por isso utilizamos quadros visuais que mostram os resultados do mês. Os quadros ficam expostos nas áreas e são de fácil acesso e visualização dos funcionários”. Dessa forma, é possível aos funcionários visualizar os objetivos estratégicos de sua área e como se relacionam.

São expostos também os resultados mensais para cada indicador e as metas para o final do período de planejamento. “Quando um indicador está aquém do esperado, os planos de ação também ficam expostos para que todos saibam o que

está sendo feito para melhorá-lo e para que se atinja o objetivo”, ressalva o entrevistado A.

Os quadros visuais são utilizados como recurso pelos gestores para garantirem o alinhamento da equipe ao mesmo tempo em que proporcionam transparência aos seus liderados. Dessa forma, estimulam o comprometimento da equipe, que também acompanha os resultados obtidos, incentivando a proposição de melhorias. A comunicação entre líderes e liderados foi outro aspecto abordado nas entrevistas:

A forma de se comunicar com o time pode ajudar ou atrapalhar o líder [...] É necessário saber como transmitir a informação aos diferentes níveis da organização. E é um ponto essencial, que se relaciona com a confiança, o respeito, a credibilidade, etc. Quando esperamos algo de um diálogo é preciso saber, portanto, como se deve desenvolvê-lo [...] tanto acima quanto abaixo na hierarquia (Entrevistado D).

O entrevistado C afirma, ainda, que o “líder deve dar exemplo, pois ele é o espelho de seus liderados. Se você diz uma coisa hoje e diz outra amanhã, você perde a credibilidade e, em consequência, perde o engajamento da equipe com seus objetivos”. Portanto, os gestores devem também contar com habilidades pessoais e de relacionamento, além daquelas citadas anteriormente, para conseguirem ter sucesso na utilização do BSC como um Sistema de Gestão Estratégica.

O princípio de mobilizar a mudança por meio da liderança executiva é expresso por meio da gestão dos recursos humanos. Em adição aos princípios anteriormente citados, que também consideram o fator humano, especialmente quando relacionadas à perspectiva de aprendizado e crescimento, esse princípio mostra que a essência do BSC está relacionada aos fatores humanos.

Pode-se observar então que há bastante preocupação dos gestores com esses recursos, uma vez que são a base da pirâmide no processo de execução da estratégia. Tanto gerentes como supervisores têm o papel de manter a equipe motivada, criando um clima organizacional propício ao alcance dos objetivos.

Os termos motivação, trabalho em equipe, confiança, competência e transparência, foram repetidos por quase todos os entrevistados quando questionados sobre este princípio. Os líderes normalmente são seguidos como exemplo por seus liderados. A confiança é, portanto, um fator fundamental. Para os supervisores, adquirir a confiança dos funcionários requer tempo e comprometimento. A confiança é, segundo esses, fundamental para que se mantenha o clima organizacional.

Os gerentes, por sua vez, reforçam a importância da transparência e integridade. Seu papel é informar o desempenho da equipe e as perspectivas futuras. Para isso, são realizadas reuniões de alinhamento e, além disso, cada gerente tem, em seu setor, um quadro que expõe os objetivos de sua área, os indicadores e as metas.

Aliados, os fatores citados têm a capacidade de engajar os funcionários na execução da estratégia e na superação dos resultados, uma vez que confiam no seu líder e veem neles transparência, ou seja, percebem que fazem parte do processo e

são tratados como recursos fundamentais para a organização. O papel dos gestores para mobilizar a mudança é apresentado no quadro 5.

Quadro 5 – O papel dos gestores em mobilizar a mudança por meio da liderança executiva.

Gerência	Supervisão
Melhorar o clima organizacional.	Desenvolver a confiança de seus liderados.
Apresentar os resultados com integridade e transparência.	Dar exemplo.
Motivar a equipe.	Saber ouvir e entender os liderados.
	Motivar a equipe.

Fonte: Elaborado pelos autores.

5.6 O papel dos gestores na utilização do BSC como um sistema de gestão estratégica

O quadro 6 apresenta a síntese dos papéis dos gestores a partir da análise de cada um dos cinco princípios da organização focalizada na estratégia.

Quadro 6 - Síntese dos papéis dos gestores

Princípio	Gerência	Supervisão
Tradução da estratégia em termos operacionais	Traduzir a estratégia organizacional em objetivos e metas para a área.	Garantir o alinhamento das atividades aos objetivos e metas da área.
	Garantir o alinhamento dos objetivos com a estratégia da unidade de negócio.	Traduzir os objetivos e as metas em atividades do dia-a-dia.
	Compartilhar informações estratégicas e eventuais mudanças.	Garantir o alinhamento dos funcionários aos planos de ação definidos para o período.
Alinhamento da organização à estratégia	Promover o alinhamento das diferentes áreas aos objetivos estratégicos da organização.	Identificar boas ideias e comunicá-las à gerência.
	Criar e fortalecer arquiteturas estratégicas.	Garantir que os <i>scorecards</i> pessoais estejam alinhados aos objetivos da área e ao mapa estratégico da unidade de negócio.
	Agir como facilitador no relacionamento entre áreas que tenham objetivos comuns.	Compartilhar informações entre áreas que tenham objetivos comuns.
Transformação da estratégia em tarefa de todos	Transmitir a importância da estratégia para a área e para a organização.	Identificar as perspectivas dos funcionários.
	Realizar reuniões de apresentação dos resultados e perspectivas futuras.	Acompanhar o engajamento dos funcionários na execução dos planos de ação.
	Acompanhar a formação dos liderados e fornecer suporte às atividades críticas.	Manter os funcionários motivados e transmitir sua importância no cenário estratégico organizacional.
Transformação da estratégia em processo contínuo	Conectar a gestão de orçamentos à gestão estratégica.	Padronizar tarefas.
	Garantir que haja o “loop duplo” entre orçamento e estratégia.	Realizar estimativas para alocação de recursos.
	Monitorar o desempenho dos indicadores em função da estratégia.	Explorar os recursos de forma eficaz.
	Fornecer novos recursos (como a implementação e melhoria dos sistemas de informação) para suporte às áreas e otimizar sua utilização.	Trabalhar com a equipe na interpretação dos dados disponibilizados.
Mobilização da mudança por meio da liderança	Melhorar o clima organizacional.	Desenvolver a confiança dos liderados.
	Apresentar os resultados com integridade e transparência.	Dar exemplo.
	Motivar a equipe.	Saber ouvir e entender os liderados
		Motivar a equipe.

Fonte: Elaborado pelos autores.

No primeiro princípio, os líderes criam visões inspiradoras de novas estratégias que, por meio do BSC, são transmitidas e desdobradas para toda a organização.

O segundo princípio diz como os líderes convergem o foco organizacional para a estratégia. Nesse princípio, o BSC define as conexões entre unidades de negócio, áreas e equipes de trabalho indispensáveis para o funcionamento da estratégia.

O terceiro princípio aborda como é feita a descentralização de poder e responsabilidades, infundindo-os nos níveis mais baixos da organização, com base na visão compartilhada, que alinha as iniciativas locais.

O quarto princípio descreve os processos de apoio aos líderes para a elaboração dos orçamentos e planos e para criar uma nova cultura e um novo processo de governança.

O quinto e último princípio trata da gestão dos recursos humanos e apresenta-se como um dos principais fatores para o sucesso da utilização do BSC como um sistema de gestão estratégica, uma vez que todo o seu processo de operacionalização é realizado por pessoas.

A comparação dos resultados permite observar que gerentes e supervisores possuem diferentes papéis na implementação do BSC. Suas ações também podem mudar de acordo com a área em que estão inseridos.

6 Considerações finais

Os cinco princípios da organização orientada para a estratégia, apresentados por Kaplan e Norton (2000), possibilitaram a identificação dos papéis dos gerentes e supervisores na utilização do BSC como um sistema de gestão estratégica.

O trabalho apresentou indícios de que existem diferenças nos papéis dos gerentes e dos supervisores durante a implementação do BSC. A partir disso, políticas de seleção e treinamento podem ser ajustadas para orientar a seleção de pessoas com perfis mais adequados aos papéis que deverão exercer na implementação do BSC, bem como no treinamento de pessoal para o desenvolvimento de competências que possam auxiliar no cumprimento dos papéis identificados.

Da mesma forma como existe diferença nos papéis dos gerentes e dos supervisores, pode-se deduzir que existe diferença nos papéis de toda a hierarquia. Outra dedução razoável é que existe diferença entre os papéis para diferentes setores da organização. No entanto, essa última dedução não foi aprofundada nessa pesquisa, mas pode ser investigada em outras pesquisas.

A presente pesquisa possui a limitação de considerar apenas dois níveis hierárquicos da organização, o de gerência e o de supervisão. Abre-se espaço para estudos semelhantes caracterizando o papel de gestores de outros níveis hierárquicos envolvidos no processo de implementação do BSC, além do aprofundamento da relação entre as áreas nesse processo por meio de pesquisas que possibilitem generalizações estatísticas, como surveys, por exemplo.

Referências

- BRUM, M. R. *O Balanced Scorecard e a gestão estratégica: estudo de caso em uma corporação de grande porte de Belo Horizonte*. 2005. Dissertação (Mestrado em Ciências Econômicas). Faculdade de Ciências Econômicas. Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The balanced scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review*, Jan/Fev 1992.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, Jan/Fev 1996.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. *Accounting Horizons*, v.15, n. 1, p. 87-104, Mar. 2001a.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part II. *Accounting Horizons*, v.15, n. 2, p. 147 160, Jun. 2001b.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004a.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Kaplan e Norton na prática*. Rio de Janeiro: Campus, 2004b.
- NIVEN, P. R. *Balanced scorecard passo-a-passo: elevando o desempenho e mantendo resultados*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- PANCIERI, T. A.; ZANQUETO FILHO, H. Mensuração de performance sob a ótica do balanced scorecard: o caso de uma empresa capixaba do setor de torrefação de café. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. 27., 2007, Foz do Iguaçu. *Anais...* Foz do Iguaçu, 2007.
- PENHA, R. S. B. *et al.* Gestão estratégica: formulação de mapa estratégico para um hospital com uso do balanced scorecard. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 28., 2008, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro, 2008.
- PRIETO, V. C.; CARVALHO, M. M. Dificuldades e benefícios na implementação do balanced scorecard: revisão de literatura. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. 29., 2009, Salvador. *Anais...* Salvador, 2009.
- PRIETO, V. C. *et al.* Fatores críticos na implementação do Balanced Scorecard. *Gestão e Produção*, v. 13, n.1, 2006.
- RUAS, E. B. Criação de indicadores estratégicos para o instituto de pesquisas tecnológicas do estado de São Paulo. *RAE - eletrônica*, v. 2, n.1, Jan/Jun 2003.
- STERN, C. W.; STALK JR, G. *Estratégia em perspectiva do The Boston Consulting Group*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- TISOTT, S. T. *et al.* Desempenho e Análise da Utilização do BSC na Companhia de Transmissão de Energia Elétrica Paulista - CTEEP. *REUNA*, v. 16, n. 2, 2011.
- YIN, R. K. *Estudo de caso - planejamento e método*. 2ª edição. São Paulo: Bookman, 2001.