

**ESTAÇÃO BUSINESS SCHOOL  
FRANKLINCOVEY**

**MBA EXECUTIVO EM LIDERANÇA E GESTÃO ORGANIZACIONAL**

Ana Beatriz Giovanoni da Silva

**AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DECORRENTES DA UTILIZAÇÃO DO  
MODELO BSC PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA: UM ESTUDO DE  
CASO DAS ORGANIZAÇÕES CLIENTES DA GIOVANOINI CONSULTORIA.**

Orientadores: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Celi Langhi

Prof. MSc. Valdemir Neri

**Curitiba**

**2011**

**ESTAÇÃO BUSINESS SCHOOL  
FRANKLINCOVEY**

**MBA EXECUTIVO EM LIDERANÇA E GESTÃO ORGANIZACIONAL**

Ana Beatriz Giovanoni da Silva

**AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DECORRENTES DA UTILIZAÇÃO DO  
MODELO BSC PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA: UM ESTUDO DE  
CASO DAS ORGANIZAÇÕES CLIENTES DA GIOVANOINI CONSULTORIA.**

Monografia apresentada como parte dos requisitos  
para a aprovação no Curso de MBA Executivo em  
Liderança e Gestão Organizacional.

Nota: \_\_\_\_\_

São Paulo, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

---

Profª Drª Celi Langhi

---

Prof. MSc. Valdemir Correia Neri

**Curitiba**

**2011**

Este estudo reúne informações decorrentes da pesquisa bibliográfica, da análise de artigos publicados sobre o tema Execução da Estratégia, comparado aos resultados obtidos pelas organizações clientes da Giovanoni Consultoria e a aderência destes à utilização do modelo *Balanced Scorecard* (BSC). Desta forma, dedico este estudo àqueles que viabilizaram a realização do mesmo:

- Aos clientes pela participação na pesquisa e permissão para análise das informações e divulgação dos resultados.

- Ao esposo, filhos, genros e familiares pela compreensão da substituição dos momentos de convívio familiar por horas destinadas à pesquisa, estudo e análise das informações sobre Execução da Estratégia.

- À minha mãe pela educação e princípios transmitidos ao longo da vida, os quais me possibilitaram ter determinação e disciplina para concluir este estudo.

## **AGRADECIMENTO**

As experiências das empresas participantes deste estudo beneficiam significativamente a avaliação da utilização do modelo BSC para implementação da estratégia. Os resultados enriquecem meus conhecimentos, geram idéias e permitem o refinamento da prática de implementação da estratégia pela Giovanoni Consultoria. Em especial, pela oportunidade de inovação e avanço na metodologia de execução da estratégia, agradeço às empresas e pessoas que viabilizaram este projeto:

- Aos professores MSc. Valdemir Correa Neri e Dra. Celi Langhi pelo apoio na viabilização deste estudo.
- Ao professor Dr. Jonas Venturini pelas orientações para elaboração e validação do formulário de pesquisa e análise estatística dos resultados do estudo.
- Ao professor Dr. Luiz Paulo Bignetti pelas orientações para validação do formulário de pesquisa aplicado aos entrevistados.
- Aos empresários, diretores e gestores das empresas clientes da Giovanoni Consultoria por participarem deste estudo e contribuírem com suas percepções sobre a prática de implementação da estratégia.

## RESUMO

Durante a era industrial, os empregados eram avaliados apenas pela força muscular. Henry Ford tem a fama de ter perguntado um dia: “por que será que sempre que peço um par de mãos vem um cérebro junto?” Hoje vive-se na economia da “informação e do “conhecimento”. O que outrora eram denominados empregados, hoje são denominados colaboradores e nesse contexto espera-se que tragam a sua contribuição cognitiva para o trabalho a ser desempenhado nas organizações. Diante deste contexto, o argumento central que norteou esse trabalho referia se as organizações clientes da Giovanoni Consultoria que utilizam o modelo BSC para implementação da estratégia, obtém os resultados esperados pela diretoria na formulação de sua estratégia e ainda, buscou compreender se há indicadores definidos para essa mensuração. Para tanto, o trabalho foi consubstanciado teoricamente pelos conceitos de estratégia, implementação estratégica e pelo arcabouço teórico do *Balanced Scorecard* (BSC). Nos procedimentos metodológicos, o método foi caracterizado pela *survey*, com característica quantitativa e tipo de pesquisa descritiva. Como principais resultados destaca-se um entendimento sobre a metodologia, mas que os pesquisados sentem a necessidade de uma melhoria na mesma, especialmente no que diz respeito à forma como os colaboradores podem contribuir para a execução da estratégia.

**Palavras-chave:** Estratégia. Implementação estratégica. *Balanced Scorecard* (BSC).

## ABSTRACT

During the industrial age, the employees were evaluated only by the muscular force. Henry Ford IS famous for asking one day: “why is it that whenever I ask for a pair of hands, a brain comes along?” Today we live in the economy of “information and “knowledge”. Those who long ago were called employees, are today regarded as cooperators and are expected to bring their linking contribution to the job performed in organizations in this context. Facing this context, the central argument this work aimed, referred to whether the organizations Giovanoni Consultoria has as clients, which use the BSC model to implement strategies, obtain the results expected by their Board of Directors in the creation of their strategy and, furthermore, an understanding was sought as to whether there are defined pointers to make such measurement. Aiming this, the work was co-based theoretically by the concepts of strategy, strategic implementation and the theoretical build of *Balanced Scorecard* (BSC). In the method establishing procedures, the method was characterized by survey, quantitative characteristic and type of descriptive research. As main results an agreement is distinguished on the methodology, but the surveyed targets feel the need of an improvement in it, especially in what comes to respect to the way the collaborators can contribute for the execution of the strategy.

**Keywords:** Strategy. Strategic implementation. *Balanced Scorecard* (BSC).

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Segmento das empresas pesquisadas. ....	27
Figura 2 – Faturamento das Empresas Pesquisadas.....	28
Figura 3 – Ocupação dos Respondentes nas Empresas Pesquisadas.....	28
Figura 4 – Pessoa com maior Conhecimento sobre BSC na Empresa Pesquisada. ....	29
Figura 5 – Tempo de Utilização da Metodologia BSC na Empresa Pesquisada. ....	29
Figura 6 – Prioridade para implementação do BSC em sua organização nos próximos 2 anos.....	30

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Responsável pelo gerenciamento da implementação do BSC em sua organização. ....	30
Tabela 2 – Definição dos indicadores para gerenciar objetivos definidos no Planejamento Estratégico. ....	31
Tabela 3 – Conhecimento das Metas Crucialmente Importantes (3 principais metas) definidas no BSC na organização.....	32
Tabela 4 – Participação na definição das metas. ....	32
Tabela 5 – Capacidade de citar 3 Metas crucialmente importantes definidas no BSC da organização e em qual perspectiva as mesmas se inserem sem consultar o Mapa Estratégico.....	33
Tabela 6 – Ter o conhecimento das prioridades da área/processo e sabedoria de como contribuir com o sucesso da organização. ....	33
Tabela 7 – De maneira geral, todos na equipe sabem quais as prioridades para alcançar o sucesso na organização.....	34
Tabela 8 – Conheço os resultados das Metas definidas no Planejamento Estratégico. ....	34
Tabela 9 – Ter hábito de verificar os resultados do placar/mural pelo menos uma vez ao mês. ....	35
Tabela 10 – De forma geral, existe um placar que envolve e motiva as pessoas. ....	35
Tabela 11 – Todos os colaboradores são disciplinados e comprometidos com a busca de metas.....	36
Tabela 12 – O processo de Formulação Estratégica oportuniza clareza às Lideranças sobre seu papel mobilizador para a concretização da visão de futuro e comprometimento com a incorporação da missão, valores e princípios na cultura organizacional.....	36
Tabela 13 – A equipe de lideranças (diretoria, gerentes, supervisores e coordenadores) possuem uma metodologia para comunicar e reforçar as prioridades da organização. ....	37
Tabela 14 – A liderança está comprometida com a mudança estratégica. ....	37



Tabela 15 – As diretrizes corporativas são definidoras de como os departamentos contribuem com a execução da estratégia de forma a garantir que o todo exceda a soma das partes.....	38
Tabela 16 – O BSC possui objetivos estratégicos alinhados às necessidades das partes interessadas e são realizadas ações para atender aos requisitos das mesmas.....	39
Tabela 17 – Existem objetivos e metas coletivas e/ou individuais alinhadas ao processo de Formulação Estratégica que envolve toda a organização. ....	39
Tabela 18 – De forma geral, todos conhecem as estratégias e como podem contribuir para o seu alcance.....	40
Tabela 19 – A tradução do Planejamento Estratégico num Mapa Estratégico (preferencialmente organizado por Temas Estratégicos) faz parte do processo de Planejamento da organização. ....	40
Tabela 20 – Há planos operacionais para os diversos departamentos (RH, TI, operações, vendas, etc.) alinhados aos objetivos estratégicos que contribuem com o alcance das metas estabelecidas.....	41

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2 ARCABOUÇO TEÓRICO .....</b>	<b>13</b>
<b>2.1 <i>Estratégia Organizacional</i> .....</b>	<b>13</b>
<b>2.2 <i>Implementação Estratégica</i>.....</b>	<b>15</b>
<b>2.3 <i>Balanced Scorecard</i>.....</b>	<b>17</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>21</b>
<b>3.1 <i>Caracterização da Pesquisa</i>.....</b>	<b>21</b>
<b>3.2 <i>Delimitação da Pesquisa</i> .....</b>	<b>22</b>
<b>3.3 <i>Técnica de Coleta de Dados</i>.....</b>	<b>22</b>
<b>3.4 <i>Técnica de Análise dos Dados</i>.....</b>	<b>24</b>
<b>3.5 <i>Limitantes Metodológicos</i> .....</b>	<b>25</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>26</b>
<b>4.1 <i>Teste de Normalidade Relativo à Base de Dados dos Consumidores e dos Lojistas</i>.....</b>	<b>26</b>
<b>4.2 <i>Análise de Confiabilidade (Alpha de Cronbach)</i>.....</b>	<b>26</b>
<b>4.3 <i>Resultados das Análises Descritivas</i> .....</b>	<b>27</b>
<b>5 CONCLUSÃO E INDICAÇÕES DE ESTUDOS FUTUROS .....</b>	<b>42</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>43</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>46</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Durante a era industrial, os empregados eram avaliados apenas pela força muscular. Henry Ford tem a fama de ter perguntado um dia: “por que será que sempre que peço um par de mãos vem um cérebro junto?” Hoje vive-se na economia da “informação e do “conhecimento”. O que outrora eram denominados empregados, hoje são denominados colaboradores e nesse contexto espera-se que tragam a sua contribuição cognitiva para o trabalho a ser desempenhado nas organizações.

Contudo, se os mesmos forem privados da chance de sentir que estão trabalhando em algo que realmente importa, será que somos de fato tão iluminados? Todo colaborador deve saber que está contribuindo para algo que de fato fará uma diferença genuína e positiva na vida dos clientes e colegas. Por isto, as organizações modernas precisam não de uma economia de mãos e cérebros, mas de uma economia de corações. Para ser bem sucedida nesta nova era, a empresa precisa encontrar motivos para que seus membros tragam para o trabalho toda a sua humanidade (HAMEL, 2000).

Diante do desafio de engajar pessoas e planejar em ambientes cada vez mais complexos e competitivos, a Visão passou a ter importância fundamental na construção do futuro de colaboradores, organizações, cidades e países (VASCONCELLOS; PAGNONCELLI, 2001). Nesse sentido, as empresas fracassam na criação do futuro não porque sejam incapazes de predizê-lo, mas porque não conseguem imaginá-lo (HAMEL, 2000, p. 120).

Existem muitas consequências para as empresas que não aceitam buscar novas soluções e que ficam estáticas, em meio ao grande avanço de tecnologia e informações ao qual a globalização impõe, elas acabam sendo ultrapassadas facilmente, e esquecidas mais facilmente ainda. Esta conscientização, necessária para criar e desenvolver estratégias e assim alcançar os objetivos, é o fator inicial de sucesso para implantação do Planejamento Estratégico, sendo estes objetivos grandes ou pequenos, para empresas grandes ou pequenas.

Por definição, Estratégia é uma palavra de origem grega, “*strategos*”, que significa “Arte do General”. Isto porque, esta visão estrategista iniciou-se com as guerras há quase dois mil e quinhentos anos a.C., com o general do exército chinês Sun Tzu. Este militar estudava seu inimigo e planejava a guerra, para Sun Tzu

(2006), é melhor ganhar a guerra antes mesmo de desembainhar a espada. Sun Tzu ficou conhecido pelas proezas de suas ações as quais se traduziram em êxito nas batalhas.

Na acepção de Nascimento e De Souza (2003), há uma vasta literatura direcionada a tratar das questões relacionadas à estratégia no contexto da gestão empresarial. Entendida como um plano integrado de diretrizes que indicam um curso de ação, a estratégia tem sido utilizada como forma de dar sustentação à continuidade da organização.

Para se der uma ideia desse cenário apresentado acima, em 2006, *The Monitor Group* interrogou altos executivos e identificou como prioridade número um, a execução da estratégia. O *Conference Board*, em sua pesquisa de 2007, relatou que a prioridade mais importante para os executivos era “excelência na execução”. A atribuição de alta prioridade à eficácia na execução da estratégia tem se confirmado ao longo das últimas décadas quando 60% a 80% das empresas não alcançam seus objetivos definidos nos planos estratégicos (KAPLAN; NORTON, 2008).

O modelo BSC criado pelos professores David Norton e Robert Kaplan, tem sido utilizado por muitas organizações como a alternativa mais eficaz para implementar suas estratégias. Considerando que a Giovanoni Consultoria utiliza este modelo para o exercício das suas atividades, justifica-se pesquisar a eficácia do mesmo e os pontos de atenção na utilização do modelo para implementação da estratégia. Com a realização deste estudo de caso, a empresa pretende refinar sua metodologia de utilização deste modelo contribuindo com a agregação de valor aos seus clientes a partir da melhoria no seu processo de execução da estratégia.

Assim o problema sobre o qual este trabalho está pautado é: **As organizações clientes da Giovanoni Consultoria que utilizam o modelo BSC para implementação da estratégia, obtêm os resultados esperados pela diretoria na formulação de sua estratégia? Há indicadores utilizados para essa mensuração?**

Ainda, o presente estudo prevê a realização de análise comparativa entre a expectativa da diretoria executiva com o uso do método BSC e os resultados efetivos alcançados com o mesmo na execução da estratégia, com intuito de identificar os pontos de atenção no modelo e a influência da definição correta dos indicadores de mensuração do alcance dos objetivos estratégicos.

Para concretizar o argumento central desse estudo, a monografia está composta de três etapas, incluindo as notas introdutórias. A primeira etapa refere-se ao contexto da Gestão Estratégica, sua concepção de implementação e as contribuições teóricas sobre o *Balanced Scorecard* BSC. A segunda discorre sobre os procedimentos metodológicos. A terceira, por seu turno, traz os resultados e a sua discussão. E a quarta, por fim, traz as considerações finais e sugestões de estudos futuros.

## 2 ARCABOUÇO TEÓRICO

Com vistas a consubstanciar o presente capítulo que aborda os conceitos teóricos que dão a devida sustentação teórica para o trabalho, o referido tópico está pautado em 3 momentos distintos. O primeiro apresenta a discussão sobre estratégia e sua formulação. O segundo momento discorre sobre o processo de implementação estratégica. O terceiro, por sua vez, aborda as considerações relativas ao *Balanced Scorecard* (BSC).

### 2.1 Estratégia Organizacional

Estratégia é um termo reconhecido desde as guerras e com muitas definições. Na visão de Freire (1997):

A palavra estratégia é derivada do termo grego *strategos*, que é produto da combinação da palavra *stratos* (exército) e *ag* (liderar). Seu emprego teve origem no campo militar, onde a estratégia é normalmente definida como a posição ideal das tropas para enfrentar e vencer o inimigo. De forma geral a estratégia concebida pelo alto comando militar é posteriormente desdobrada em planos de ação ofensivos e defensivos a serem executados no *front* de batalha (FREIRE, 1997 apud NASCIMENTO; REGINATO, 2007, p. 124).

Já para Ghemawat (2000, p. 16), “criado pelos antigos gregos, [...] significava magistrado ou comandante-chefe militar. Ao longo dos dois milênios seguintes, refinamentos do conceito de estratégia continuaram a focalizar interpretações militares”.

Born (2006, p. 17) em uma versão mais atual da palavra, afirma que “Estratégia corresponde ao caminho através do qual a empresa desenvolverá suas atividades, na busca por objetivos previamente definidos”. Diversas são as definições do termo estratégia, mas facilmente consegue-se ver seu engajamento no que diz respeito à sua aplicação empresarial. Por exemplo, para Porter (1947, p. 52) “a estratégia guia a maneira pela qual a empresa realiza as atividades individuais e organiza toda a sua cadeia de valores”. Já para Nascimento e Reginato (2007, p. 124) “estratégias são caminhos escolhidos para posicionar ou reposicionar a empresa em seu ambiente”.

Enriquecendo este tema, Andrews (1996) sugere que:

A estratégia é o padrão das decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para realizar aquelas metas e define os limites de negócios a ser

seguido pela empresa, o tipo de organização econômica e humana que ela é ou pretende ser e a natureza de contribuições econômicas e não econômicas que ela pretende trazer para seus acionistas, empregados, clientes e comunidade (ANDREWS, 1996 apud NASCIMENTO; REGINATO, 2007, p. 125).

Segundo Fahey (1999, p. 58), “a conquista dos clientes e a superação dos concorrentes são atingíveis de duas maneiras distintas e bastante segregadas: (1) o revigoreamento e renovação da estratégia e (2) a invenção e reinvenção da estratégia”.

Ainda segundo Fahey (1999):

As estratégias que não antecipam mudanças nas condições competitivas, como desenvolvimento tecnológicos, novos entrantes com ofertas de produtos efetivamente diferenciados ou mudanças nas preferências dos clientes, ficarão para trás em relação aos acontecimentos do mercado e acabarão redundando em fracasso. As estratégias que não criam ou alavancam a mudança para a vantagem da empresa não induzem o mercado; ou seja, são incapazes de oferecer os bens e serviços de fatos almejados pelos clientes, mais rápido e melhor do que os concorrentes (FAHEY, 1999, p. 19).

Na concepção de Kaplan e Norton (1997, p. 153), “As empresas que conseguem traduzir a estratégia em sistemas de mensuração tem muito mais probabilidades de executar sua estratégia porque conseguem transmitir objetivos e metas”. Já para Porter (1947, p. 22), “a estratégia de uma unidade empresarial é o caminho para a vantagem competitiva que determinará seu desempenho”.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), é através da estratégia que se consegue atingir os resultados propostos por muitos anos de esforços, e é por isto que ela é considerada o ponto alto da atividade dos executivos e foco a mais de duas décadas dos estudos de diversos acadêmicos. Mintzberg (1992) aborda as dificuldades que as variações dos termos estratégia sugerem:

- Estratégia como um plano, no qual ela assume a forma de um curso de ação planejado e consistente; um instrumento de direção (ou um conjunto deles);
- Estratégia como um pretexto, representada por uma manobra específica intencional a respeito de uma determinada situação;
- Estratégia como um padrão, que define curso de ação, ou seja, consistência de comportamento que permite a empresa fixar sua imagem no mercado;
- Estratégia como uma posição, que é a força mediadora entre a empresa e seu ambiente; e
- Estratégia como uma perspectiva, que representa a empresa voltada para a administração do equilíbrio de seu ambiente interno (MINTZBERG, 1992 apud NASCIMENTO; REGINATO, 2007, p. 125).

Neste contexto empresarial, Montgomery (1998, p. 05) acrescenta que “estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa”. A partir disto, pode-se dizer que estratégias tornam-se importantes ao passo que conseguem vislumbrar um horizonte profícuo para a o seu processo de implementação. Frente a isso, o próximo passo apresenta reflexões teóricas acerca do referido processo.

## ***2.2 Implementação Estratégica***

Os desafios que permeiam a gestão das organizações as fazem pensar continuamente em conceitos, métodos e ferramentas que visam assegurar seu desempenho e agregar valor ao seu negócio. Ações no sentido de legitimar um novo campo científico de conhecimento começaram com Taylor, Fayol e Weber, os quais delinearam a teoria clássica da administração e, desde então, diversos pesquisadores, empresários e cientistas fomentam novas pesquisas e definem correntes de pensamento, cada qual coerente aos anseios profissionais e acadêmicos dos mesmos.

Da administração como ciência, reconheceram-se as funções de planejamento, organização, comando, coordenação e controle (FAYOL, 1925). A partir dessas funções, percebeu-se a necessidade de sistematizar as decisões tomadas pela organização, dando a elas um caráter homogêneo, ou ao menos consistente, ao longo do tempo. Nesse contexto, em meados da década de 60 foi inserido o conceito de estratégia dentro do ambiente organizacional e, desde então, acompanhando o comportamento das demais teorias em administração, seu conceito vem passando por reformulações e adaptações de acordo com as abordagens seguidas pelos autores da área. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), por exemplo, sistematizam o pensamento estratégico em dez escolas; enquanto Whittington (2002) as divide em quatro abordagens.

As empresas fracassam na criação do futuro não porque sejam incapazes de prevêê-lo, mas porque não conseguem imaginá-lo. Carecem de curiosidade e de criatividade, não de perspicácia. Assim, é vital que se compreenda a distribuição entre “o futuro” e “o imaginário”, entre saber o que vem em seguida e imaginar o que vem depois. Ver além do horizonte, descobrir o não convencional, imaginar o inimaginado – a inovação emana de novas maneiras de ver e de novas maneiras de



ser. Aprenda a ver de forma diferente, aprenda a ser diferente, e você descobrirá coisas incomuns, acreditará no inusitado e talvez, construirá coisas o insólito e o extraordinário (HAMEL, 2000, p. 120).

Muitos executivos gastam muito tempo trabalhando “a estratégia” e tempo insuficiente criando os requisitos para a provável emergência de estratégias criadoras de riqueza. A montagem de estratégias grandiosas na torre corporativa é um exercício fútil na era da revolução. Isso não significa que a alta administração seja irrelevante, mas o trabalho da alta administração não consiste em criar estratégias. Sua tarefa é construir organizações capazes de disseminar continuamente novos e vibrantes conceitos de negócio. Sua contribuição é projetar o contexto, em vez de inventar o conteúdo. Seu papel é operacionalizar regras organizacionais propícias ao desenvolvimento de empresas profundamente inovadoras, chamadas por Hamel de empresas revolucionárias (HAMEL, 2000, p. 244).

Rocha (1999) por sua vez, trata de algumas dessas fases intermediárias referidas por Wright, Kroll e Parnell (2000), ao que ele denomina de processo de gestão estratégica e o caracteriza como as etapas necessárias para a realização ótima da gestão estratégica, a qual ocorre de forma contínua e não periódica como é feito no planejamento estratégico. As seguintes fases do processo de gestão estratégica são explicitadas por Rocha (1999):

a) Análise do ambiente: a partir da coleta dos dados do *ambiente próximo*, ocorre à análise e seleção das entidades e variáveis de clientes, fornecedores, concorrentes, consumidores etc.;

b) Concepção de estratégias: é daí que “brotam” as grandes idéias, prevalecendo a criatividade e a inteligência dos executivos;

c) Avaliação *ex-ante*: nesta etapa realiza-se o julgamento das estratégias concebidas para aprová-las ou rejeitá-las;

d) Desenvolvimento das estratégias aprovadas: realiza a modelagem, o desdobramento em passos menores e a validação das estratégias, definindo datas e valores, sendo que, ainda nesta fase pode-se constatar a viabilidade ou inviabilidade da estratégia aprovada;

e) Implementação das estratégias: é o momento de colocar a estratégia em ação. É a tapa de execução, no processo de gestão global de qualquer empreendimento;

f) Avaliação *ex-post*: é a avaliação após a implementação das estratégias para verificar se os resultados obtidos estão de acordo com o planejado;

g) *Feedback*: Corresponde ao controle do processo de gestão estratégica, monitorando as estratégias, para sustentar a vantagem competitiva.

Rocha (1999) contribui no esclarecimento do que é gestão estratégica e o faz mediante sua comparação com os tradicionais conceitos do planejamento estratégico. Por essa comparação é possível identificar que o planejamento estratégico é uma das fases que dão sustentação ao desenvolvimento da gestão estratégica

Sob o ponto de vista acadêmico, a importância da implementação de estratégias tem sido reconhecida por diversos pesquisadores e profissionais da área. Wright, Kroll e Parnell (2000) enfatizam que “qualquer estratégia, por mais bem concebida que seja, está condenada ao fracasso se não for implementada com eficácia”. Bossidy (2002) enfatiza que “Fazer acontecer – ou executar – significa criar, energizar e implementar ideias, em vez de simplesmente anunciá-las”. Ainda de acordo com o Bossidy, o autor acrescenta que estratégias nada valem se as empresas não souberem como executá-las.

### **2.3 *Balanced Scorecard***

Em 1992, Robert Kaplan, professor da Harvard, e o consultor David Norton publicaram o artigo “*The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*” (O *Balanced Scorecard* – Medidas Que Direcionam o Desempenho) no *Harvard Business Review*. As ideias desse artigo plantaram as sementes de um sistema de gerenciamento estratégico que traduz estratégia em ação, que monitora a execução estratégica e que alinha as organizações em torno da estratégia.

O *Balanced Scorecard* (BSC) surge na década de noventa como um mecanismo de avaliação e monitoramento de desempenho estratégico além das métricas financeiras. Os autores Robert Kaplan e David Norton (2000) partiram da premissa de que a gestão baseada exclusivamente em indicadores financeiros, como no caso do EVA e VBM, estaria levando as organizações à miopia pelo excessivo foco no curto prazo. Como consequência disso, gestores com remuneração variável atrelada unicamente a indicadores financeiros e valor acionário poderiam buscar a não investir (ou desinvestir) em projetos de pesquisa

promissores, a fim de melhorar a lucratividade divulgada na publicação das demonstrações contábeis trimestrais de uma corporação (KAPLAN; NORTON, 2000).

Buscando promover solução aos problemas de miopia, como consequência do foco no curto prazo, os autores do BSC propuseram integrar indicadores financeiros com indicadores não-financeiros. Isso proporcionaria um equilíbrio entre ambos os tipos, ao invés de concentrar todo o foco dos gestores nos indicadores de natureza financeira. Kaplan e Norton (1996) salientam que esse equilíbrio é importante, pois os indicadores não-financeiros são mais voltados ao longo prazo, ao passo que os indicadores financeiros são mais voltados ao curto prazo.

Segundo os autores do BSC, tanto o grupo de indicadores não-financeiros, quanto os financeiros tradicionais devem partir do foco no longo prazo para, posteriormente, se desdobrarem em metas de curto prazo. De acordo com Kaplan e Norton (1996), os principais executivos devem estabelecer metas com horizonte de três a cinco anos para direcionamento de uma organização, aliado a uma estratégia que suporte os objetivos desejados. A partir desse horizonte de longo prazo, metas de curto prazo (12 meses) devem ser estabelecidas.

Outro instrumento de gestão com horizonte no longo prazo, encontrado na literatura especializada, é o Planejamento Estratégico, o qual, segundo Mintzberg (1994), teria surgido em meados do ano de 1960. De acordo com o entendimento de Ackoff (1980), o planejamento é um processo que se destina a produzir um ou mais estados futuros planejados e que não ocorrerão a menos que alguma coisa seja feita, voltando-se tal processo tanto para a prevenção de ações incorretas quanto para a redução da frequência dos fracassos da empresa ao se explorar a oportunidade.

A maior semelhança entre o Planejamento Estratégico tradicional, mencionado por Mintzberg (1994), e o BSC encontra-se no fato de que ambos aspiram a estabelecer diretrizes de longo prazo as quais devem ser seguidas de ações que suportem o alcance das metas desejadas. Dessa forma, ambos os instrumentos de gestão visam a impulsionar a organização na direção almejada por seus dirigentes. Em contrapartida, o equilíbrio entre metas financeiras e não-financeiras é um assunto tratado de forma explícita somente pelo BSC.

Desde seu surgimento, o BSC tem sido alvo de adesões e críticas Lawson, Stratton e Hatch (2003), por exemplo, apontam benefícios ligados ao equilíbrio entre

indicadores financeiros e não-financeiros verificados com a implementação do BSC. Otley (1999), por outro lado, comenta que o BSC continua, predominantemente, direcionado ao acionista e acredita que isso ocorre em função do ambiente cultura norte-americano, país onde o instrumento foi criado.

Verifica-se, assim, que o BSC surgiu com o propósito de chamar a atenção para o desempenho não-financeiro, justamente em um país com o maior mercado de capitais e com uma cultura fortemente voltada ao acionista, como os EUA. Otley (1999) corrobora, ao afirmar que o instrumento busca solucionar os problemas causados pelo excessivo foco nos indicadores financeiros que ocorrem no ambiente organizacional de empresas abertas. Ainda segundo o autor, o foco excessivo na divulgação de demonstrações contábeis por empresas abertas seria uma consequência do foco excessivo no acionista, característica marcante da cultura norte-americana.

Ao longo dos anos, em suas diversas publicações, Norton e Kaplan (2006) aprimoraram o sistema de gestão da estratégia evoluindo da medição do desempenho financeiro e não-financeiro para a organização orientada para a estratégia e na sequência enfatizando a importância das relações de causa e efeito na construção de Mapas Estratégicos e depois demonstrando a importância de alinhar as unidades organizacionais (negócio, administração central e serviços de apoio) com a estratégia da empresa como um todo e finalmente a obtenção da vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio. A pesquisa realizada em 2006 por Norton e Kaplan (2008) demonstrou que 70% das organizações que possuem processo formal de execução da estratégia superam o desempenho das organizações sem este recurso (KAPLAN; NORTON, 2008).

A Excelência na execução é um dos pontos que mais tira o sono dos gestores, segundo a lista das cinco maiores preocupações dos executivos da *The Conference Board*, com 42,3%. Em segundo lugar da lista vem a Execução consistente com a estratégia da alta gerência (39,9%); em terceiro o Crescimento constante e contínuo do faturamento (38,8%); em quarto lugar a Lealdade/retenção de clientes (33,5%) e em quinto a Rapidez, Flexibilidade e Adaptabilidade a mudanças (29%) (KAPLAN, 2010).

Considerando a importância das organizações melhorarem seu desempenho a partir da execução de estratégias definidas em seu processo de planejamento e

levando em conta indícios disponíveis na literatura científica, indicando que as organizações apresentam falhas no seu processo de execução da estratégia e estas são minimizadas naquelas organizações que utilizam o modelo BSC, o presente estudo quer identificar a aderência do modelo aos resultados esperados pelos acionistas e principais executivos.

Diante das reflexões teóricas apresentadas, parte-se num momento subsequente (Capítulo 2) para uma análise dos procedimentos teóricos que indicam o “como” operacionalizar cientificamente um trabalho acadêmico.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo destina-se a apresentar os procedimentos metodológicos que foram utilizados para nortear esta pesquisa, na qual o método de pesquisa deve ser devidamente escolhido, para que através dele atinja-se o argumento central do estudo. A análise dos dados contribui para que os objetivos específicos, assim como o problema da pesquisa seja respondido, onde para melhor esclarecimento separou-se em Método utilizado, Caracterização da Pesquisa, Delimitação da Pesquisa, Técnicas e Instrumentos de Coletas de Dados e Técnicas de Análise dos Dados e os Limitantes Metodológicos.

#### 3.1 Caracterização da Pesquisa

No presente estudo, optou-se pela pesquisa de caráter descritivo quanto a sua natureza, por razão dessa natureza perceber e observar como os 53 executivos percebem o processo de implementação estratégica e a ferramenta BSC. Segundo Martins (2007) a pesquisa descritiva tem como finalidade a descrição de características de determinado fenômeno ou população, além disso, o estabelecimento de relações entre variáveis e fatos.

A característica do estudo adotada é quantitativa, por utilizar a aplicação de questionário e por realizar o método *survey*, levantamento estruturado através desse instrumento. Martins (2007) diz que os objetivos quantitativos são quase sempre passíveis de quantificação. Ainda sobre a característica do estudo quantitativa, Lobato *et al.* (2003) afirmam que: quantificação é um atributo importante na definição dos objetivos, pois só assim é possível estabelecer parâmetros mensuráveis para a sua avaliação em termos físicos, materiais e financeiros (LOBATO *et al.*, 2003, p.122).

Referente à natureza da pesquisa, foi realizado um estudo aplicado, todavia, o tema foi melhor estudado e avaliado, além de ter sido melhor esclarecido dessa forma. A pesquisa aplicada é o tipo de estudo sistemático determinado pela necessidade de resolver problemas sólidos (ESPÍRITO SANTO, 1992). Outrora, Zikmund (2006, p. 5) afirma que “a pesquisa aplicada é conduzida quando deve ser tomada uma decisão sobre um aspecto específico da vida real”. Percebe-se que a pesquisa aplicada envolve o estudo de problemas sólidos dentro do nosso cotidiano.

A técnica adotada para o levantamento de dados na pesquisa quantitativa foi a *survey*, por razão de produzir descrições quantitativas de uma população, através de questionários. Segundo Pinsonneault e Kraemer (1993, apud MARTENS; FREITAS, 2006), o método *survey* envolve a pesquisa de um fenômeno em uma grande variedade de ambientes naturais.

### **3.2 Delimitação da Pesquisa**

Delimitar a pesquisa, segundo Zanella (2006), é focar o tema em um ângulo específico, colocar as fronteiras em relação às variáveis, ao tempo, objeto e as pessoas que participarão da pesquisa. Na delimitação da pesquisa ocorrerá a caracterização dos sujeitos que serão objetos de estudo pelo investigador. Na maioria das vezes, as pesquisas são realizadas através de estudos de informações que compõe uma amostra extraída da população na qual se pretende analisar (MARTINS, 2007).

Sobre a amostra Malhotra (2006) afirma: amostra é um subgrupo dos elementos da população selecionado para participação no estudo. Utilizam-se aí características amostrais, chamadas estatísticas, para efetuar inferências sobre os parâmetros populacionais (MALHOTRA, 2006, p. 320). Já Marconi e Lakatos (2005, p. 165) afirmam que, “a amostra é uma parcela conveniente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo”.

Este estudo de caso envolve a participação de professores/consultores que atuam na formulação e implementação da estratégia baseado no sistema BSC para validação do formulário. Os respondentes da pesquisa são principais executivos das organizações participantes do estudo e pessoas por ele indicados nas organizações clientes da Giovanoni Consultoria. O total de executivos são 90, mas para este estudo contou-se com a participação de 53. Isso representa uma amostra de aproximadamente 59% do universo populacional.

### **3.3 Técnica de Coleta de Dados**

A estratégia de pesquisa aqui evidenciada utilizou apenas uma forma de coleta de dados, os questionários. As perguntas dos questionários foram elaboradas a partir do arcabouço teórico que deu a sustentação teórica para esse estudo. Assim

sendo, o presente instrumento contou com 4 blocos de questões que perfaziam um total de aproximadamente 50 questões divididas em escalas nominais, ordinais e de razão.

Com vistas a contribuir com o parágrafo acima, o instrumento de coleta de dados utilizado neste estudo baseia-se nas Quatro Disciplinas da Execução definidas no Guia “A Essência da Execução” publicado pela *FranklinCovey* (WHITMAN, 2008), nos 5 Princípios da Organização Focada na Estratégia de Kaplan e Norton (2000) e nos Critérios utilizados pela *Palladium Executing Strategy* para selecionar as empresas vencedoras do prêmio *Palladium Balanced Scorecard Hall of Fame for Executing Strategy* (2010).

Para validação do instrumento, o mesmo foi analisado por dois professores doutores de Universidades do RS, que também atuam como consultores e aplicam o instrumento BSC em suas atividades de consultoria há mais de cinco anos. Com as considerações e sugestões desses profissionais o formulário é revisado e aprovado para aplicação em entrevista face a face com o presidente das organizações clientes da Giovanoni Consultoria pela própria pesquisadora. Na entrevista com o presidente, este indica até 5 pessoas em cargos estratégicos na organização para também contribuírem com o pesquisador como respondentes do questionário, sendo que o critério de inclusão destas pessoas é que possuam maior grau de envolvimento com a implementação da estratégia, independente do nível hierárquico e considerados profissionais da confiança do presidente. O critério de exclusão dos participantes refere-se a pessoas que tenham envolvimento menor que dois anos com o processo de execução da estratégia na organização entrevistada.

Nessa linha de discussão, os questionários foram entregues, primeiramente, nos dia 16 de setembro, tendo uma segunda rodada de envio no dia 21 de setembro e por fim, uma terceira tentativa junto aos empresários no dia 01 de outubro. Todos os participantes receberam orientação direta do pesquisador e os que preferiram acesso pela internet, o fizeram após esse contato pessoal a fim de preservar o entendimento e compreensão dos itens pesquisados. É importante destacar que os questionários foram disponibilizados no *software Interact*, na qual os participantes receberam um *link* para ter acesso ao conteúdo da pesquisa por meio eletrônico.

O propósito da sua aplicação e as instruções de como deveria ser preenchido, foram informados no questionário, além disso, a pesquisadora estava à disposição, para responder a qualquer dúvida.



Segundo McDaniel e Gates (2006, p. 322) “questionário é um conjunto de perguntas destinadas a gerar dados necessários para atingir os objetivos de um projeto de pesquisa”. “As perguntas de múltipla escolha são perguntas fechadas, mas que apresentam uma série de possíveis respostas, abrangendo várias facetas do mesmo assunto” (MARCONI; LAKATOS, 2005, p. 208). Por razão da sua exatidão, o questionário é a maneira mais utilizada para a realização de uma coleta de dados.

### **3.4 Técnica de Análise dos Dados**

A análise dos dados coletados delineará o objeto pesquisado. Para analisar os dados obtidos na fase quantitativa, foram destacadas possíveis evidências com embasamento nas principais interpretações presentes na fundamentação teórica defrontando a teoria e a realidade obtida.

Martins (2002) afirma que logo após apurados os dados, as informações deverão ser analisadas visando à solução do problema de pesquisa. A análise de dados retoma o problema de pesquisa, analisando e discutindo frente à teoria (ZANELLA, 2006).

Para analisar os dados quantitativos da pesquisa, foram utilizados procedimentos estatísticos univariados, bivariados e multivariados.

#### *a) Principais Procedimentos Univariados Utilizados:*

A natureza dos dados coletados nesta etapa da pesquisa permitiu identificar, como principais procedimentos univariados utilizados na pesquisa, os seguintes:

- Medidas de posição: Moda, Média, Mediana, Percentís, Quartis.
- Medidas de dispersão: Amplitude, Intervalo-Interquartil, Desvio-padrão.

#### *b) Principais Procedimentos bivariados Utilizados:*

A natureza dos dados coletados nesta etapa da pesquisa permitiu identificar, como principais procedimentos bivariados utilizados na pesquisa, os seguintes:

- Cruzamento de variáveis, como por exemplo, opiniões analisadas segundo o tipo de público pesquisado (por gênero, profissão e outros), segundo as regiões a que pertencem, segundo variáveis demográficas;

- Testes estatísticos de médias, com vistas à identificação das diferenças de opiniões entre os diferentes públicos pesquisados.

O procedimento de aplicação do instrumento de pesquisa é de forma direta pelo próprio pesquisador a fim de permitir a orientação ao entrevistado sobre os objetivos deste estudo, possibilitando eliminar dúvidas do mesmo e obter dados mais isentos de vícios, além de assegurar que a pessoa chave no processo de execução da estratégia participe do processo de coleta de dados.

### ***3.5 Limitantes Metodológicos***

Indubitavelmente toda a pesquisa científica traz consigo limitantes de ordem metodológica. Isso se deve em grande medida aos recursos utilizados para a consecução dos objetivos traçados, pelo momento científico que se encontra o fenômeno pesquisado, pela carga ontológica que os pesquisadores trazem consigo no momento da efetivação da pesquisa e, também, pelas escolhas epistemológicas dos pesquisadores.

Entretanto, isso não significa que a pesquisa tenha uma perda em qualidade. Muito pelo contrário, as limitações metodológicas servem como “guias” para estudos posteriores, indicando as potenciais dificuldades em se testar um fenômeno do mundo real com o emprego de diferentes métodos e técnicas científicas.

Na pesquisa em questão, os principais limitantes residem na dificuldade em se ter o retorno dos questionário e o tempo para responder aos questionários também constituiu um imperativo por parte dos atores envolvidos, sendo que essa etapa absorveu um tempo precioso por parte da pesquisadora.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este espaço de discussão é destinado à construção dos resultados oriundos da aplicação dos questionários junto aos executivos. Assim sendo, num primeiro momento são apresentados os testes de normalidade e de análise da confiabilidade. Posteriormente, são apresentados os resultados da estatística descritiva e dos testes não-paramétricos.

### **4.1 Teste de Normalidade Relativo à Base de Dados dos Consumidores e dos Lojistas**

Para verificar se a distribuição dos dados da pesquisa é normal, foi realizado o teste Kolmogorov-Smirnov, o qual indicou a normalidade da distribuição para a base de dados analisada. De acordo com Bisquerra, Sarriera e Martínez (2004), esta prova talvez seja a mais adequada para comprovar se uma distribuição empírica se ajusta à lei normal. Ainda, na visão dos autores supracitados, é uma prova de qualidade de ajuste dos dados disponíveis, permitindo-se inferir acerca da segurança que os dados disponíveis oferecem para que se façam inferências sobre a população.

### **4.2 Análise de Confiabilidade (Alpha de Cronbach)**

Com o intuito de avaliar a validade interna do instrumento de pesquisa, calculou-se a *confiabilidade* da escala, ou seja, a ausência de erros de mensuração. A *confiabilidade* da escala está ligada, de acordo com Malhotra (2001), diretamente ao grau em que uma determinada medida está livre de erros aleatórios, podendo ser verificada por meio da determinação do coeficiente *Alfa de Cronbach*, sendo desejáveis valores acima de 0,60 (MALHOTRA, 2001), em uma escala cujo mínimo é 0 e o máximo 1. Com base nos resultados desse teste, elimina-se, quando necessário, algumas questões, o que pode elevar os índices dos seus respectivos construtos a valores mais aceitáveis.

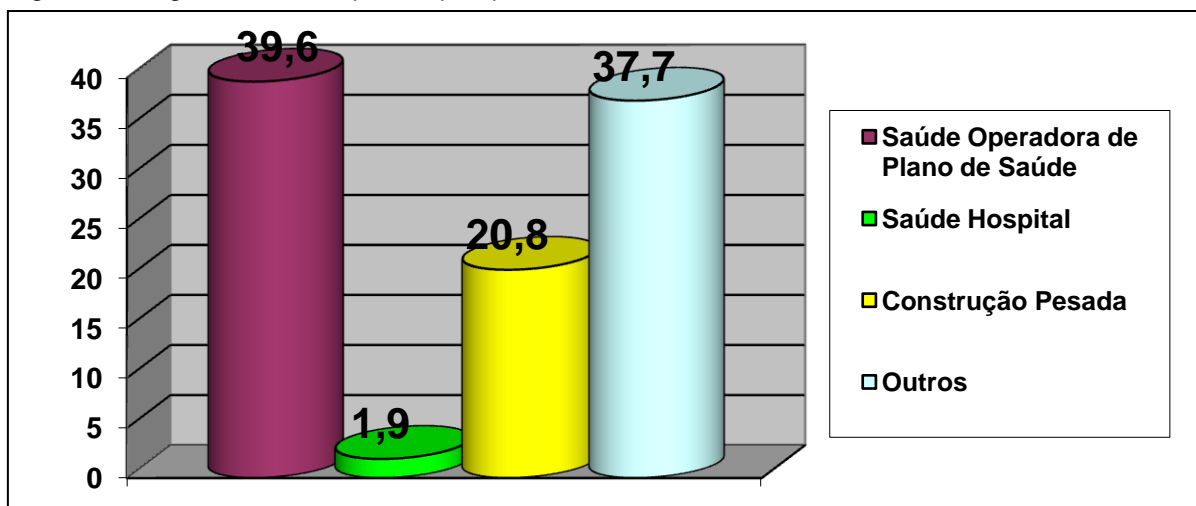
Utilizou-se ainda, para medir a *confiabilidade* da escala, o *Teste de Confiabilidade Composta*, descrita por Hair (1998) que considera a participação relativa das variáveis em cada fator, ou em cada construto. Resultados superiores a

0,70 indicam que os indicadores individuais são consistentes em suas medidas. Dessa maneira, a pesquisa em questão obteve um *Alfa de Cronbach* geral do instrumento de 0,834, o que pode ser considerado aceitável em comparação com o que a literatura preconiza.

### 4.3 Resultados das Análises Descritivas

Para compor o rol de análises da etapa descritiva, os primeiros resultados indicam o perfil das empresas participantes da pesquisa. Abaixo, a Figura 1 indica o segmento das empresas pesquisadas.

Figura 1 – Segmento das empresas pesquisadas.

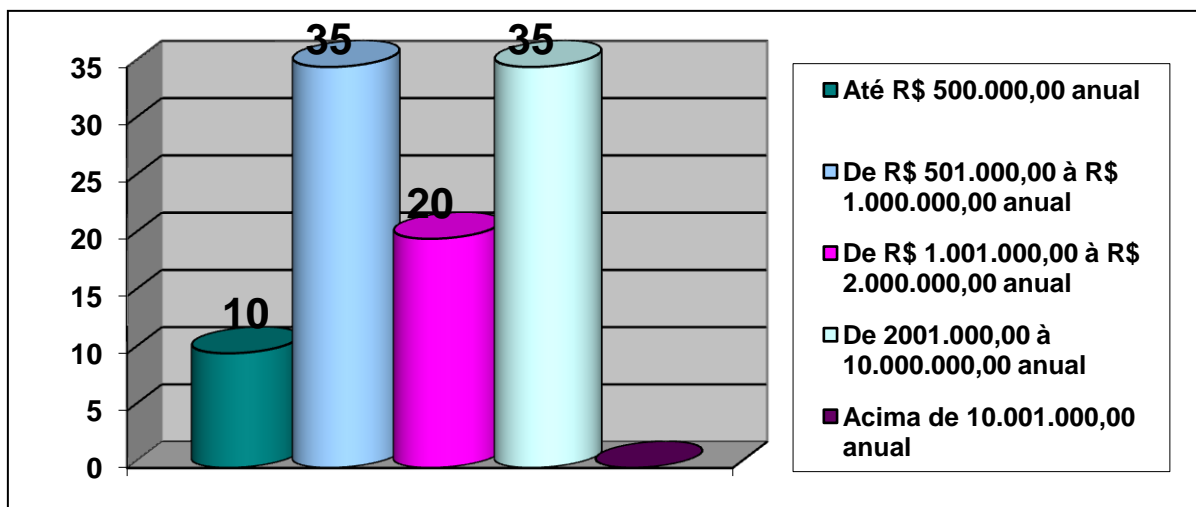


Fonte: dados da pesquisa.

Ao se refletir com relação à Figura 1 acima, pode-se depreender que 39,6% das empresas pesquisadas eram do segmento de Saúde/Operadora de Plano de Saúde. Ainda, 20,8% da Construção Pesada e 37,7% de outros segmentos.

No que tange a Figura 2 abaixo, que fazia alusão ao faturamento das empresas. Nesse tocante, 35% das empresas pesquisadas faturam de R\$ 501.000,00 a R\$ 1.000.000,00 anualmente. Por fim, 35% das empresas pesquisadas faturam de R\$ 2.001.000,00 a R\$ 10.000.000,00.

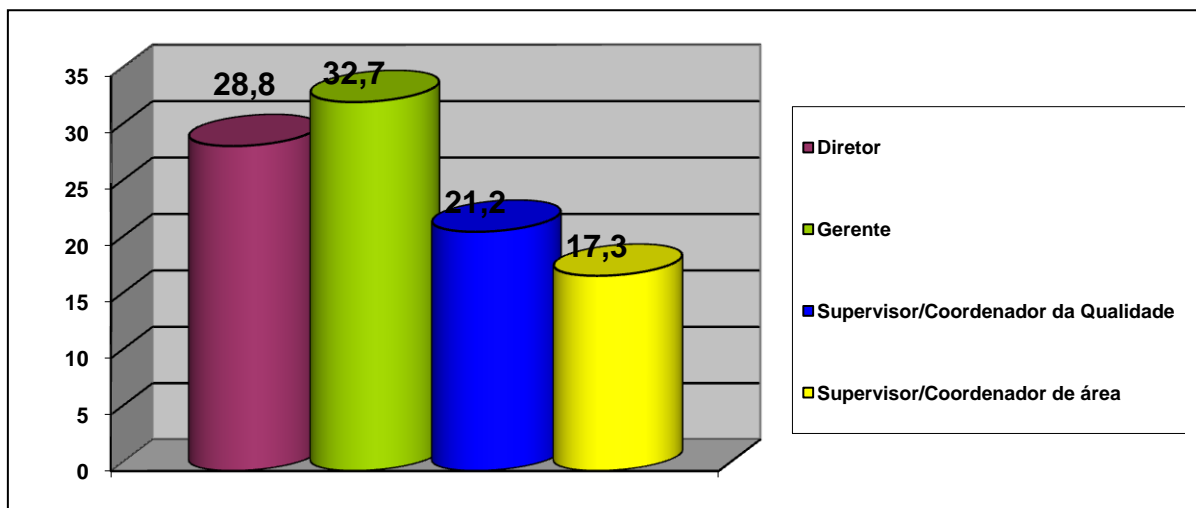
Figura 2 – Faturamento das Empresas Pesquisadas.



Fonte: dados da pesquisa.

Numa outra ótica de análise, a Figura 3 abaixo, contempla a ocupação dos respondentes nas empresas pesquisadas. Nesse ínterim, 28,8% dos respondentes ocupam o cargo de Diretor nas empresas, enquanto que 17,3% apresentam o cargo de Supervisor/Coordenador de Área.

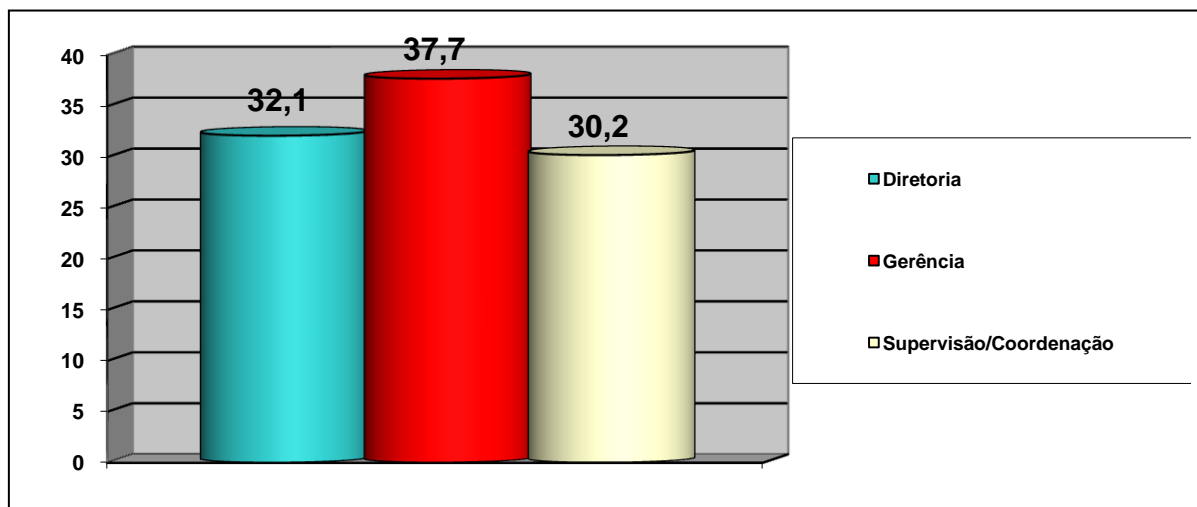
Figura 3 – Ocupação dos Respondentes nas Empresas Pesquisadas.



Fonte: dados da pesquisa

Na mesma linha de raciocínio, ao serem interpelados sobre a pessoa que detém o maior conhecimento sobre BSC na empresa pesquisada, 32,1% são Diretores, enquanto que 37,7% ocupam o cargo de gerência. A Figura 4 abaixo ilustra com mais propriedade esses dados.

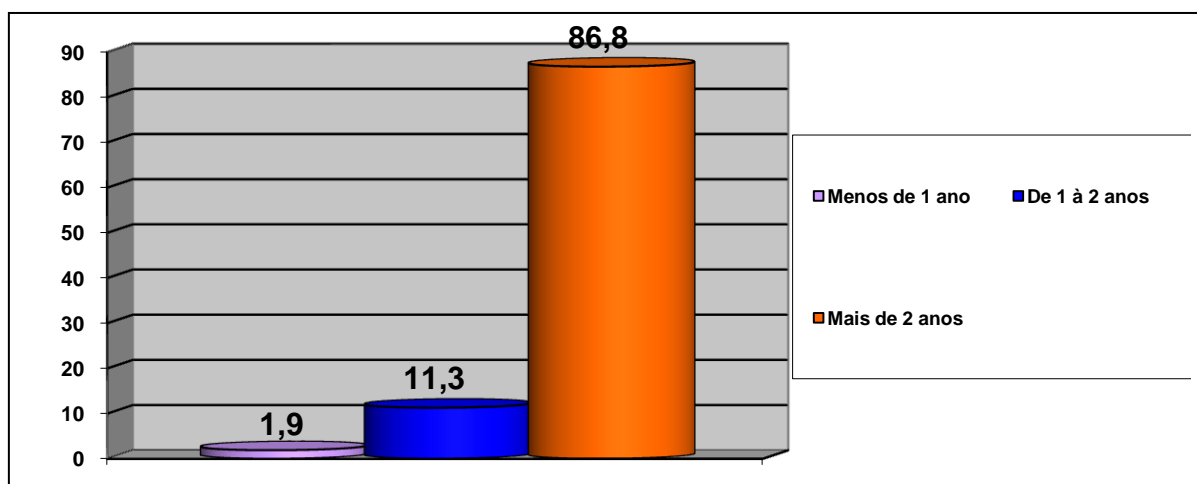
Figura 4 – Pessoa com maior Conhecimento sobre BSC na Empresa Pesquisada.



Fonte: dados da pesquisa.

A Figura 5, abaixo, demonstra o tempo de utilização da Metodologia BSC nas empresas pesquisadas. Fica evidente uma predominância do tempo de utilização superior a 2 anos.

Figura 5 – Tempo de Utilização da Metodologia BSC na Empresa Pesquisada.



Fonte: dados da pesquisa.

Quando interpelados sobre o responsável pelo gerenciamento da implementação do BSC em sua organização, o coordenador ou responsável pela área de planejamento ou qualidade ou gestão foi o profissional mais destacado no rol dos entrevistados, com 40,17%. Entretanto, lideranças dos diversos setores

gerenciam objetivos e planos sob sua responsabilidade foi destacado por 21,57% dos respondentes. A Tabela 1 abaixo ilustra com propriedade esses resultados.

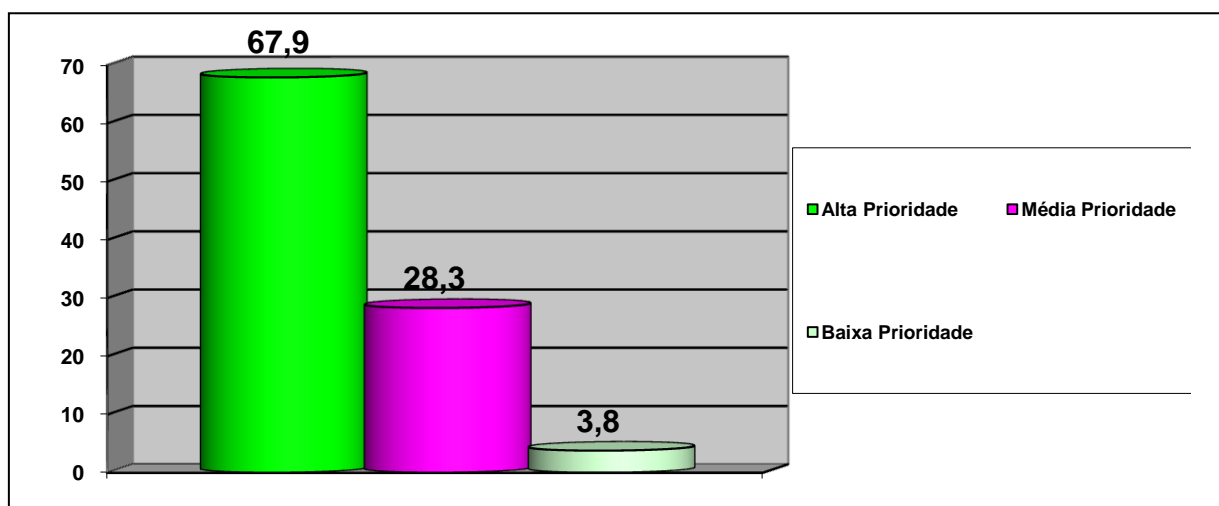
Tabela 1 – Responsável pelo gerenciamento da implementação do BSC em sua organização.

<b>Responsável pelo gerenciamento da implementação do BSC em sua organização.</b>	<b>FREQUÊNCIA</b>	<b>%</b>
Membro da diretoria designado para este fim.....	9	17,65
Gerente geral.....	8	15,69
Coordenador ou responsável pela área de planejamento ou qualidade ou gestão.....	21	40,17
Lideranças dos diversos setores gerenciam objetivos e planos sob sua responsabilidade.....	11	21,57
Não está definido o responsável.....	1	1,96
<b>T O T A L</b> .....	<b>51</b>	<b>100,0</b>

Fonte: dados obtidos com a pesquisa.

Quando indagados sobre a prioridade para a implementação do BSC na organização nos próximos 2 anos, 67,9% dos respondentes indicaram uma alta prioridade para a presente ferramenta. Ainda, apenas 3,8% indicaram ter uma baixa prioridade.

Figura 6 – Prioridade para implementação do BSC em sua organização nos próximos 2 anos.



Fonte: dados da pesquisa.

A definição dos indicadores para gerenciar objetivos definidos no Planejamento Estratégico foi um dos questionamentos propostos para este estudo.

Neste sentido, a grande maioria dos respondentes indicou que estão definidos indicadores financeiros, de clientes e mercado, de sociedade, de processos, de pessoas e de fornecedores, com 88,24% do total das respostas. A Tabela 2 abaixo demonstra os referidos resultados supracitados.

Tabela 2 – Definição dos indicadores para gerenciar objetivos definidos no Planejamento Estratégico.

<b>Definição dos indicadores para gerenciar objetivos definidos no Planejamento Estratégico.</b>	<b>FREQUÊNCIA</b>	<b>%</b>
Estão definidos indicadores financeiros, de clientes e mercado, de sociedade, de processos, de pessoas e de fornecedores.....	45	88,24
Estão definidos indicadores financeiros, relativos aos clientes e mercado, relativos à sociedade, relativos aos processos, relativos às pessoas e relativos aos fornecedores.....	3	5,88
Estão definidos os indicadores financeiros.....	2	3,92
Não estão definidos os indicadores para gerenciar a estratégia.....	1	1,96
<b>T O T A L</b> .....	<b>51</b>	<b>100,0</b>

Fonte: dados obtidos com a pesquisa.

Corroborando com a presente discussão acerca dos resultados do estudo, o conhecimento das metas crucialmente importantes (3 principais metas) definidas no BSC na organização foi passível de questionamento aos entrevistados. Com vistas a responder o presente questionamento, a Tabela 3 abaixo aponta que 64,71% dos respondentes concordam totalmente com essa afirmação, enquanto que 33,33% concordam.



Tabela 3 – Conhecimento das Metas Crucialmente Importantes (3 principais metas) definidas no BSC na organização.

<b>Conhecimento das Metas Crucialmente Importantes (3 principais metas) definidas no BSC na organização.</b>	<b>FREQUÊNCIA</b>	<b>%</b>
Concordo Totalmente.....	33	64,71
Concordo.....	17	33,33
Discordo.....	1	1,96
<b>T O T A L</b> .....	<b>51</b>	<b>100,0</b>

Fonte: dados obtidos com a pesquisa.

No que tange a participação na definição das metas, a Tabela 4 abaixo indica os resultados referentes a esse questionamento. Assim sendo, 80,39% afirmam concordar totalmente com essa afirmação. Entretanto, apenas 1,96 indicam discordar totalmente.

Tabela 4 – Participação na definição das metas.

<b>Participação na definição das metas.</b>	<b>FREQUÊNCIA</b>	<b>%</b>
Concordo Totalmente.....	41	80,39
Concordo.....	9	17,65
Discordo Totalmente.....	1	1,96
<b>T O T A L</b> .....	<b>51</b>	<b>100,0</b>

Fonte: dados obtidos com a pesquisa.

Quando incitados a indicar a 3 metas crucialmente importantes definidas no BSC da organização e em qual perspectiva as mesmas se inserem sem consultar o Mapa Estratégico, a Tabela 5 abaixo apresenta de uma maneira profícua os resultados desse questionamento. Assim sendo, concordam totalmente com essa afirmação 66,67% do total de respondentes. Ainda, 31,7% dos respondentes indicam concordar com a referida afirmação.

Tabela 5 – Capacidade de citar 3 Metas crucialmente importantes definidas no BSC da organização e em qual perspectiva as mesmas se inserem sem consultar o Mapa Estratégico.

<b>Capacidade de citar 3 Metas crucialmente importantes definidas no BSC da organização e em qual perspectiva as mesmas se inserem sem consultar o Mapa Estratégico.</b>	<b>FREQUÊNCIA</b>	<b>%</b>
Concordo Totalmente.....	34	66,67
Concordo.....	16	31,37
Indiferente.....	1	1,96
<b>T O T A L</b> .....	<b>51</b>	<b>100,0</b>

Fonte: dados obtidos com a pesquisa.

O conhecimento das prioridades da minha área/processo e sabedoria de como contribuir com o sucesso da organização é resultante de um dos questionamentos da presente pesquisa. Nessa linha de análise, a Tabela 6 abaixo indica que 76,47% dos respondentes concordam totalmente com essa afirmação. Ainda, 21,57% apenas concordam.

Tabela 6 – Ter o conhecimento das prioridades da área/processo e sabedoria de como contribuir com o sucesso da organização.

<b>Ter o conhecimento das prioridades da área/processo e sabedoria de como contribuir com o sucesso da organização.</b>	<b>FREQUÊNCIA</b>	<b>%</b>
Concordo Totalmente.....	39	76,47
Concordo.....	11	21,57
Indiferente.....	1	1,96
<b>T O T A L</b> .....	<b>51</b>	<b>100,0</b>

Fonte: dados obtidos com a pesquisa.

A Tabela 7 abaixo reflete a seguinte afirmação: de maneira geral, todos na equipe sabem quais as prioridades para alcançar o sucesso na organização. Assim sendo, 66,7% dos respondentes indicam concordar com a presente afirmação, enquanto que 14,6% se demonstraram indiferentes.

Tabela 7 – De maneira geral, todos na equipe sabem quais as prioridades para alcançar o sucesso na organização.

<b>De maneira geral, todos na equipe sabem quais as prioridades para alcançar o sucesso na organização.</b>	<b>FREQUÊNCIA</b>	<b>%</b>
Concordo Totalmente.....	9	18,8
Concordo.....	32	66,7
Indiferente.....	7	14,6
<b>T O T A L</b> .....	<b>48</b>	<b>100,0</b>

Fonte: dados obtidos com a pesquisa.

O conhecimento dos resultados das metas definidas no Planejamento Estratégico foi passível de questionamento nesse estudo. A Tabela 8 abaixo reflete os resultados desse questionamento. Nessa linha de análise, o nível de concordância total foi de 98% nessa questão.

Tabela 8 – Conheço os resultados das Metas definidas no Planejamento Estratégico.

<b>Conheço os resultados das Metas definidas no Planejamento Estratégico.</b>	<b>FREQUÊNCIA</b>	<b>%</b>
Concordo Totalmente.....	28	56
Concordo.....	21	42
Indiferente.....	1	2
<b>T O T A L</b> .....	<b>50</b>	<b>100,0</b>

Fonte: dados obtidos com a pesquisa.

Ao serem questionados sobre ter o hábito de verificar os resultados do placar/mural pelo menos uma vez por mês, 26% dos respondentes indicaram uma concordância total. Entretanto, 12% apontaram uma discordância frente ao presente questionamento.

Tabela 9 – Ter hábito de verificar os resultados do placar/mural pelo menos uma vez ao mês.

<b>Tenho hábito de verificar os resultados do placar/mural pelo menos uma vez ao mês.</b>	<b>FREQUÊNCIA</b>	<b>%</b>
Concordo Totalmente.....	13	26
Concordo.....	23	46
Indiferente.....	7	14
Discordo.....	6	12
Discordo Totalmente.....	1	2
<b>T O T A L</b> .....	<b>50</b>	<b>100,0</b>

Fonte: dados obtidos com a pesquisa.

A Tabela 10 abaixo, indica o questionamento frente à existência de um placar que envolve e motiva as pessoas. Nesse ínterim, 46% dos respondentes concordam com o presente questionamento, enquanto que 12% discordam da referida pergunta.

Tabela 10 – De forma geral, existe um placar que envolve e motiva as pessoas.

<b>De forma geral, existe um placar que envolve e motiva as pessoas.</b>	<b>FREQUÊNCIA</b>	<b>%</b>
Concordo Totalmente.....	13	26
Concordo.....	23	46
Indiferente.....	7	14
Discordo.....	6	12
Discordo Totalmente.....	1	2
<b>T O T A L</b> .....	<b>50</b>	<b>100,0</b>

Fonte: dados obtidos com a pesquisa.

Todos os colaboradores são disciplinados e comprometidos com a busca de metas. Esse refletia um dos questionamentos do presente trabalho. Corroborando com o que vem sendo discutido, 54,17% dos respondentes concordam com a presente afirmação. Entretanto, 25% discordam do que questionamento.

Tabela 11 – Todos os colaboradores são disciplinados e comprometidos com a busca de metas.

<b>Todos os colaboradores são disciplinados e comprometidos com a busca de metas.</b>	<b>FREQUÊNCIA</b>	<b>%</b>
Concordo Totalmente.....	3	6,25
Concordo.....	26	54,17
Indiferente.....	6	12,50
Discordo.....	12	25
Discordo Totalmente.....	1	2,08
<b>T O T A L</b> .....	<b>48</b>	<b>100,0</b>

Fonte: dados obtidos com a pesquisa.

A Tabela 12 abaixo indica o presente questionamento: o processo de Formulação Estratégica oportuniza clareza às Lideranças sobre seu papel mobilizador para a concretização da visão de futuro e comprometimento com a incorporação da missão, valores e princípios na cultura organizacional. Nessa linha de análise, 41,67% concordam com essa afirmação.

Numa outra perspectiva de análise, aproximadamente 6% apontam discordância com relação ao que lhes fora questionado.

Tabela 12 – O processo de Formulação Estratégica oportuniza clareza às Lideranças sobre seu papel mobilizador para a concretização da visão de futuro e comprometimento com a incorporação da missão, valores e princípios na cultura organizacional.

<b>O processo de Formulação Estratégica oportuniza clareza às Lideranças sobre seu papel mobilizador para a concretização da visão de futuro e comprometimento com a incorporação da missão, valores e princípios na cultura organizacional.</b>	<b>FREQUÊNCIA</b>	<b>%</b>
Concordo Totalmente.....	24	50
Concordo.....	20	41,67
Indiferente.....	1	2,08
Discordo.....	2	4,17
Discordo Totalmente.....	1	2,08
<b>T O T A L</b> .....	<b>48</b>	<b>100,0</b>

Fonte: dados obtidos com a pesquisa.

Ao serem questionados se a equipe de lideranças (diretoria gerentes, supervisores e coordenadores) possuem uma metodologia para comunicar e reforçar as prioridades da organização, foi um dos questionamentos propostos para esse estudo. A Tabela 13 abaixo indica que 62,5% dos respondentes concordam com a presente afirmação. O nível de discordância dos entrevistados foi de aproximadamente 8%.

Tabela 13 – A equipe de lideranças (diretoria, gerentes, supervisores e coordenadores) possuem uma metodologia para comunicar e reforçar as prioridades da organização.

<b>A equipe de lideranças (diretoria, gerentes, supervisores e coordenadores) possuem uma metodologia para comunicar e reforçar as prioridades da organização.</b>	<b>FREQUÊNCIA</b>	<b>%</b>
Concordo Totalmente.....	10	20,83
Concordo.....	30	62,50
Indiferente.....	4	8,33
Discordo.....	3	6,25
Discordo Totalmente.....	1	2,08
<b>T O T A L</b> .....	<b>48</b>	<b>100,0</b>

Fonte: dados obtidos com a pesquisa.

Ao serem interpelados sobre o fato de a liderança estar comprometida com a mudança estratégica, a Tabela 14 abaixo indica com propriedade esses resultados. Não obstante, 39,58% dos entrevistados concordam com essa afirmação, enquanto que apenas 2,08% do total de respondentes discordam totalmente.

Tabela 14 – A liderança está comprometida com a mudança estratégica.

<b>A liderança está comprometida com a mudança estratégica.</b>	<b>FREQUÊNCIA</b>	<b>%</b>
Concordo Totalmente.....	12	25
Concordo.....	19	39,58
Indiferente.....	2	4,17
Discordo.....	7	14,58
Discordo Totalmente.....	12	8,33
<b>T O T A L</b> .....	<b>43</b>	<b>100,0</b>

Fonte: dados obtidos com a pesquisa.

No que tange as diretrizes corporativas como definidoras da maneira como atingir os departamentos que contribuem com a execução da estratégia de forma a garantir que o todo exceda a soma das partes, 61,70% dos respondentes indicaram concordar com a presente afirmação. Ainda, 25,53% disseram concordar totalmente com o presente questionamento.

Tabela 15 – As diretrizes corporativas são definidoras de como os departamentos contribuem com a execução da estratégia de forma a garantir que o todo exceda a soma das partes.

<b>As diretrizes corporativas são definidoras de como os departamentos contribuem com a execução da estratégia de forma a garantir que o todo exceda a soma das partes.</b>	<b>FREQUÊNCIA</b>	<b>%</b>
Concordo Totalmente.....	12	25,53
Concordo.....	29	61,70
Indiferente.....	5	10,64
Discordo.....	1	2,13
<b>T O T A L</b> .....	<b>47</b>	<b>100,0</b>

Fonte: dados obtidos com a pesquisa.

Com vistas a compreender se o BSC possui objetivos estratégicos alinhados às necessidades das partes interessadas e se são realizadas ações para atender aos requisitos das mesmas, houve apenas concordância frente ao presente questionamento. Dessa maneira, 57,45% concordaram totalmente, enquanto que 42,55% concordam com o questionamento. A Tabela 16 abaixo, ilustra esses resultados.

Tabela 16 – O BSC possui objetivos estratégicos alinhados às necessidades das partes interessadas e são realizadas ações para atender aos requisitos das mesmas.

<b>O BSC possui objetivos estratégicos alinhados às necessidades das partes interessadas e são realizadas ações para atender aos requisitos das mesmas.</b>	<b>FREQUÊNCIA</b>	<b>%</b>
Concordo Totalmente.....	27	57,45
Concordo.....	20	42,55
<b>T O T A L</b> .....	<b>47</b>	<b>100,0</b>

Fonte: dados obtidos com a pesquisa.

No que tange o entendimento da Tabela 17 abaixo, a mesma indica os resultados acerca da existência de objetivos e metas coletivas e/ou individuais alinhadas ao processo de formulação estratégica que envolve toda a organização. Nesse ínterim, na análise aglutinada da concordância, aproximadamente 96% concordam com a presente afirmação.

Tabela 17 – Existem objetivos e metas coletivas e/ou individuais alinhadas ao processo de Formulação Estratégica que envolve toda a organização.

<b>Existem objetivos e metas coletivas e/ou individuais alinhadas ao processo de Formulação Estratégica que envolve toda a organização.</b>	<b>FREQUÊNCIA</b>	<b>%</b>
Concordo Totalmente.....	19	41,30
Concordo.....	25	54,35
Indiferente.....	1	2,17
Discordo.....	1	2,17
<b>T O T A L</b> .....	<b>46</b>	<b>100,0</b>

Fonte: dados obtidos com a pesquisa.

A Tabela 18 abaixo, indica de forma geral, se todos conhecem as estratégias e como podem contribuir para o seu alcance dentro das organizações pesquisadas. Assim sendo, 56,52% concordam com a presente afirmação, enquanto que 17,39% indicaram discordar deste questionamento.



Tabela 18 – De forma geral, todos conhecem as estratégias e como podem contribuir para o seu alcance.

<b>De forma geral, todos conhecem as estratégias e como podem contribuir para o seu alcance.</b>	<b>FREQUÊNCIA</b>	<b>%</b>
Concordo Totalmente.....	7	15,22
Concordo.....	26	56,52
Indiferente.....	5	10,87
Discordo.....	8	17,39
<b>T O T A L</b> .....	<b>46</b>	<b>100,0</b>

Fonte: dados obtidos com a pesquisa.

Compreender como a tradução do planejamento estratégico num mapa estratégico (preferencialmente organizado por temas estratégicos) faz parte do processo de planejamento da organização. Assim sendo, nesse questionamento o nível agregado de concordância chegou perto dos 98%.

Tabela 19 – A tradução do Planejamento Estratégico num Mapa Estratégico (preferencialmente organizado por Temas Estratégicos) faz parte do processo de Planejamento da organização.

<b>A tradução do Planejamento Estratégico num Mapa Estratégico (preferencialmente organizado por Temas Estratégicos) faz parte do processo de Planejamento da organização.</b>	<b>FREQUÊNCIA</b>	<b>%</b>
Concordo Totalmente.....	30	65,22
Concordo.....	15	32,61
Discordo.....	1	2,17
<b>T O T A L</b> .....	<b>46</b>	<b>100,0</b>

Fonte: dados obtidos com a pesquisa.

Por fim, o último ponto de análise desse tópico fazia alusão ao questionamento se há planos operacionais para os diversos departamentos (RH, TI, Operações, Vendas, etc.) alinhados aos objetivos estratégicos que contribuem com o alcance das metas estabelecidas. Nessa linha de análise, 52,17% dos entrevistados concordam com a presente afirmação, enquanto que apenas 4,35% apresentaram indiferença e 4,35% indicaram discordância frente ao que lhes fora questionados.

Tabela 20 – Há planos operacionais para os diversos departamentos (RH, TI, operações, vendas, etc.) alinhados aos objetivos estratégicos que contribuem com o alcance das metas estabelecidas.

<b>Há planos operacionais para os diversos departamentos (RH, TI, operações, vendas etc) alinhados aos objetivos estratégicos que contribuem com o alcance das metas estabelecidas.</b>	<b>FREQUÊNCIA</b>	<b>%</b>
Concordo Totalmente.....	18	39,13
Concordo.....	24	52,17
Indiferente.....	2	4,35
Discordo.....	2	4,35
<b>T O T A L</b> .....	<b>46</b>	<b>100,0</b>

Fonte: dados obtidos com a pesquisa.

Após todas as análises que consubstanciaram o capítulo 3 de resultados, o próximo capítulo apresenta as reflexões finais do estudo, ou seja, a conclusão e as indicações de estudos futuros.

## 5 CONCLUSÃO E INDICAÇÕES DE ESTUDOS FUTUROS

O presente estudo foi orientado pelo seguinte argumento central: as organizações clientes da Giovanoni Consultoria que utilizam o modelo BSC para implementação da estratégia, obtêm os resultados esperados pela diretoria na formulação de sua estratégia? Há indicadores utilizados para essa mensuração?

Frente ao presente argumento, acredita-se que os resultados apresentados no corpo de análises demonstram ter respondido o argumento citado acima. Ainda, demonstra coerência e confluência com os estudos realizados por Norton e Kaplan (2000) e Bossidy e Charan (2005), bem como demonstram a necessidade de refinar a metodologia de implementação da estratégia adotada pela Giovanoni Consultoria. Neste sentido, percebe-se a necessidade de inserir o contexto da Cocriação e os conceitos da Criação de Valor Compartilhado (PORTER, 2011) na metodologia da empresa. Segundo Falconi (2008), existem três fatores para obtenção de resultados em qualquer iniciativa humana: liderança, conhecimento técnico e método. Esses três fatores devem ser constantemente cultivados, tornando-os um processo contínuo e a empresa de consultoria precisa levá-los em consideração na sua metodologia de implementação da estratégia.

Corroborando com o que vem sendo destacado, o estudo demonstra como limitante no processo de implementação da estratégia, o princípio “transformar a estratégia em tarefa de todos” que faz parte dos 5 princípios da organização orientada para a estratégia (KAPLAN, 2000) no que tange ao conhecimento dos colaboradores sobre como podem contribuir com a sua consecução. Assim sendo, a metodologia precisa ser refinada de forma a oportunizar que o desdobramento da estratégia em planos de ações forneça mais clareza e objetividade no papel de cada colaborador sob sua contribuição para a execução da estratégia e alcance da visão de futuro da organização.

Como indicação de estudos futuros, destaca-se a necessidade de reaplicação do presente estudo com foco no processo de implementação da estratégia, pesquisando os colaboradores envolvidos na execução dos planos de ações. Além disto, a partir deste estudo cabe um refinamento na metodologia de desdobramento da estratégia da Giovanoni Consultoria de forma a envolver as partes interessadas na sua avaliação e melhoria.

## REFERÊNCIAS

- ACKOFF, R. L. **Planejamento Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1980. 114p.
- BORN, Roger. **Desvendando o planejamento estratégico**. Porto Alegre: Sulina, 2006.
- BOSSIDY, L.; CHARAN, Ram. **Execução: A Disciplina para Atingir Resultados**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 249 p.
- FAHEY, L.; RANDALL, R. M. **MBA Curso Prático: Estratégia**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- FALCONI, Vicente. **O verdadeiro poder**. Nova Lima: Ed. INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2009. 158 p.
- HAMEL, Gary. **Liderando a revolução**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2000.
- GHEMAWAT, Pankaj. **A Estratégia e o Cenário dos Negócios: textos e casos**. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman. 2000.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David. **Mapas Estratégicos - Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 456 p.
- \_\_\_\_\_. **A execução premium: a vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- \_\_\_\_\_. **The Balanced Scorecard: translating strategy into action**. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 344 p.
- \_\_\_\_\_. **Organização Orientada para a Estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000. 400 p.
- \_\_\_\_\_. **Alinhamento: usando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- LAWSON, R.; STRATTON, W.; HATCH, T. The benefits of a scorecard system: A new North American study explains how balanced scorecard users get their moneys worth. **CMA Management**, Hamilton, v. 77, n. 4, p. 24-26, jun./jul. 2003.
- LOBATO, David Menezes et al. **Estratégia de empresas**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.
- McDANIEL, Carl; GATES, Roger. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Editora Atlas, 2005.

MARTENS, C. D. P.; FREITAS, H. **Empreendedorismo e desenvolvimento de micro e pequenas empresas**: proposição de um modelo baseado na Internet para estimular a orientação empreendedora. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE GESTÃO DA TECNOLOGIA E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO (CONTECSI), 3º, 2006, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2006. p. 245, 1 CD-ROM.

MARTINS, Gilberto de A. **Manual de elaboração de monografias e dissertações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINEZ, Francesc; BISQUERRA, Rafael; SARRIERA, Jorge C. **Introdução a estatística**: Enfoque Informático com o pacote estatístico SPSS. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MINTZBERG, H. The Fall and Rise of Strategic Planning. **Management Accounting Research**, Boston. v. 72, n. 1, p. 107-114, jan./fev. 1994.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia - Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico**. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Tradução de Bazán Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

NASCIMENTO, Auster M.; LERNER, Daiane F. REGINATO, Luciane. Planejamento Estratégico. In: NASCIMENTO, Auster M.; REGINATO, Luciane. (Org.). **Controladoria**: um enfoque na eficácia organizacional. São Paulo: Atlas, 2007. p. 117-136.

OTLEY, D. Performance Management: a framework for management control systems research. **Management Accounting Research**, Kidlington, v. 10, n. 4, p. 363-382, dez. 1999.

PORTER, Michael. O capitalismo do valor compartilhado. **HSM Management**, v. 5, n. 88, p. 43-48, set./out. 2011.

RAMASWAMY, Ventak; COUTINHO, André. Plataforma – cocriação – desenvolvimento. **HSM Management**, p. 50-58, v. 5, n. 88, set./out. 2011.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo; PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo estratégias para competir no Século XXI**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

WHITMAN, Bob. **A essência da Execução**. Guia da FranklinCovey Business School. São Paulo, 2008.

ZANELLA, Liane C. H. **Metodologia da Pesquisa**. Florianópolis: SEaD/UFSC, 2006.

## APÊNDICE – Formulário de Pesquisa.

### AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DECORRENTES DA UTILIZAÇÃO DO MODELO BSC PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA: UM ESTUDO DE CASO DAS ORGANIZAÇÕES CLIENTES DA GIOVANONI CONSULTORIA.

**Objetivo:** Avaliar os resultados decorrentes da utilização do modelo BSC para a implementação da estratégia, em organizações clientes da Giovanoni Consultoria e propor um modelo para mensuração desses resultados.

São **objetivos específicos** deste estudo:

- Identificar os indicadores utilizados para medir o alcance das estratégias nas organizações clientes da Giovanoni Consultoria, que utilizam o modelo BSC.
- Comparar os resultados obtidos pelas organizações clientes da Giovanoni Consultoria, com os resultados esperados pela diretoria executiva no momento da formulação estratégica.
- Analisar os pontos de atenção no modelo BSC que impactam na execução eficaz da estratégia, nos clientes da Giovanoni Consultoria.
- Promover melhorias na metodologia de implementação da estratégia utilizada pela Giovanoni Consultoria visando ao alcance da eficácia da execução.

#### BLOCO I – PERFIL DO ENTREVISTADO

Empresa	
Segmento	Saúde – Operadora de Plano de Saúde ( ) Saúde – Hospital ( ) Saúde – Clínica ( ) Construção Pesada ( ) Outro – especificar ( .....)
Nome	
Cargo	
Tempo que utiliza BSC	
Quem é a pessoa na organização com maior conhecimento em BSC?	
Qual é o seu cargo?	
Quem decidiu pela utilização do BSC?	

Qual o principal resultado esperado com a implementação do BSC em sua organização?	
--	--

**Observação:** ao principal executivo questionar sobre quais as outras 5 pessoas na organização que indicará para participarem deste estudo.

**BLOCO II – INFORMAÇÕES GERAIS** – assinalar a resposta que melhor descreve a situação atual de utilização do modelo BSC em sua organização.

1. Quem é o responsável pelo gerenciamento da implementação do BSC em sua organização?	
	Membro da diretoria designado para este fim.
	Gerente geral
	Coordenador ou responsável pela área de planejamento ou qualidade ou gestão
	Lideranças dos diversos setores gerenciam objetivos e planos sob sua responsabilidade.

2. Qual é a prioridade para implementação do BSC em sua organização nos próximos 2 anos?	
	Alta prioridade.
	Média prioridade
	Baixa prioridade
	Não é prioridade para os próximos dois anos.

3. Estão definidos os indicadores para gerenciar objetivos definidos no Planejamento Estratégico?	
	Definidos indicadores financeiros e das partes interessadas.
	Definidos indicadores para clientes e mercado, processos, sociedade, fornecedores e colaboradores.
	Estão definidos os indicadores financeiros
	Não estão definidos os indicadores para gerenciar a estratégia



Para responder às questões do **BLOCO III**, preencha conforme a escala abaixo:

<b>Discordo Totalmente</b>					<b>Concordo Totalmente</b>	
1	2	3	4	5		

Quanto mais **próximo** da **DIREITA** você se posicionar, **MAIOR** será a sua concordância com o que a frase descreve.

Quanto mais **próximo** da **ESQUERDA** você se posicionar, **MENOR** será a sua concordância com o conteúdo da frase.

Registre o número que melhor represente sua opinião. Caso a assertiva **não se aplique**, deixe-a **em branco**.

### **BLOCO III – AS 4 DISCIPLINAS DA EXECUÇÃO**

**Disciplina 1 - Foque no Crucialmente Importante** – todos na equipe sabem perfeitamente quais as maiores prioridades, estão comprometidos com as mesmas e sabem o que define o sucesso da organização.

1. Conheço as Metas Crucialmente Importantes (3 principais metas) definidas no BSC da organização?
2. Participei da definição destas metas?
3. Sou capaz de citar 3 Metas Crucialmente Importantes definidas no BSC da organização e em qual perspectiva as mesmas se inserem sem consultar o Mapa Estratégico?
4. Conheço as prioridades da minha área/processo e sei como posso contribuir com o sucesso da organização?
5. De forma geral, todos na equipe sabem quais as prioridades para alcançar o sucesso na organização?

**Disciplina 2 – Atue sobre as Medidas de Direção** – todos conhecem e estão comprometidos com as poucas atividades (80/20) que mais afetam a meta e usam medidas de direção para acompanhar essas atividades.

1. Conheço os planos de ações e atividades que preciso realizar para alcançar as metas definidas no BSC?
2. Sou capaz de citar 3 Ações que estou realizando e que contribuem com o alcance das metas definidas no BSC da organização?
3. Conheço os indicadores operacionais que contribuem com as metas estratégicas definidas no BSC da organização.

4. Acompanho mensalmente as ações que preciso realizar para contribuir com o alcance de metas definidas no BSC?
5. De forma geral, todos conhecem as atividades essenciais para o alcance das metas e possuem medidas para o seu monitoramento.

**Disciplina 3 – Mantenha um Placar Envolvente** – todos conhecem os indicadores de sucesso e podem ver, a todo instante, se estão ou não vencendo. O placar envolve e motiva as pessoas.

6. Conheço os resultados das Metas definidas no Planejamento Estratégico?
7. O local/placar/mural no qual os resultados são divulgados é motivador, simples e acessível para todas as pessoas da organização?
8. O placar/mural é atualizado constantemente e reflete exatamente o momento atual?
9. Tenho hábito de verificar os resultados do placar/mural pelo menos uma vez ao mês?
10. De forma geral, existe um placar que envolve e motiva as pessoas.

**Disciplina 4 – Crie uma Cadência de Responsabilidade** – todos reportam seus progressos na busca pelas metas, com frequência e regularidade.

6. A diretoria, lideranças e colaboradores sabem qual (is) a(s) ação (ões) mais importante(s) que devem fazer para mover o placar (buscar os resultados planejados - maximizar o tempo)?
7. A diretoria e lideranças mantêm uma “cadência de responsabilidades”, ou seja um ciclo sistematizado de prestação de contas dos compromissos assumidos na semana anterior e de planejamento do que farão para mover o placar para a semana corrente?
8. As lideranças reúnem-se frequentemente com suas equipes para avaliar os resultados alcançados e propor ações para o alcance das metas mensais.
9. Eu me comprometo com as metas assumidas pela área/setor e pelo menos uma vez por mês apresento para a liderança como estou contribuindo com os resultados?
10. De forma geral, todos os colaboradores são disciplinados e comprometidos com a busca de metas.

#### **BLOCO IV – OS 5 PRINCÍPIOS DA ORGANIZAÇÃO FOCADA NA ESTRATÉGIA –**

assinalar a resposta que melhor descreve a situação atual da sua organização a fim de verificar a aderência aos cinco princípios da organização focada na estratégia propostos por Norton e Kaplan.

Para responder este bloco de questões assinale a alternativa correta que demonstra o status atual da organização em relação ao que está sendo pesquisado e o nível de importância do item para manter o foco na estratégia.

Para responder o **Status Atual** da organização utilize a Escala Likert abaixo:

- 1- Discordo totalmente**
- 2- Discordo**
- 3- Indiferente**
- 4- Concordo**
- 5- Concordo totalmente**

Para responder o **Nível de Importância** do item para sua organização, utilize a escala abaixo:

- 1- Sem importância (irrelevante)**
- 2- Pouco importante**
- 3- Indiferente**
- 4- Importante**
- 5- Muito importante (crítico para o nosso sucesso)**

**Princípio 1 – Mobilizar a mudança por meio da Liderança Executiva** – avalia a maneira como os líderes mobilizam a organização e preservam o ímpeto da mudança estratégica.

Item para ser analisado	Status Atual	Nível de Importância
1. A equipe de lideranças (diretoria, gerentes e supervisores) participa da formulação da estratégia, incluindo a definição da visão, missão, valores e princípios organizacionais e lideram a execução da estratégia?		
2. O processo de Formulação Estratégica oportuniza clareza às Lideranças sobre		

seu papel mobilizador para a concretização da visão de futuro e comprometimento com a incorporação da missão, valores e princípios na cultura organizacional?		
3. A equipe de lideranças (diretoria, gerentes, supervisores e coordenadores) possuem uma metodologia para comunicar e reforçar as prioridades da organização?		
4. A organização possui equipe preparada (Comitê Estratégico, Escritório da Qualidade, Coordenador de Gestão e Planejamento etc) para contribuir com as lideranças na tradução da estratégia para os diversos níveis hierárquicos e processos internos, tornando-a compreensível para todos?		
5. De forma geral, a liderança está comprometida com a mudança estratégica.		

**Princípio 2 – Alinhar a Organização à Estratégia** – avalia a maneira como os líderes criam sinergia e asseguram a integração dos diversos departamentos/setores na consecução das estratégias.

1. As diretrizes corporativas definem como os departamentos contribuem com a execução da estratégia de forma a garantir que o todo exceda a soma das partes?		
2. Há sinergia entre o Mapa Estratégico Corporativo e as ações realizadas nas Unidades de Negócio, de forma a demonstrar o desdobramento deste mapa nestas unidades?		
3. Os departamentos/setores alinham		

seus Planos e Ações aos objetivos e estratégias definidas no BSC de modo a contribuir com a concretização da visão?		
4. O BSC possui objetivos estratégicos alinhados às necessidades das partes interessadas e são realizadas ações para atender aos requisitos das mesmas?		
5. De forma geral, as lideranças incentivam a integração das áreas e pessoas para busca de melhores resultados.		

**Princípio 3 – Transformar a Estratégia em Tarefa de Todos** – avalia a maneira como os principais executivos disseminam o mapa estratégico de forma que todos o compreendam e conduzam suas tarefas cotidianas de modo a contribuir com o êxito das estratégias.

1. A comunicação da estratégia de diversas formas e continuamente permite a incorporação e engajamento de todos no processo de execução/implementação da mesma?		
2. Existem objetivos e metas coletivas e/ou individuais alinhadas ao processo de Formulação Estratégica que envolve toda a organização?		
3. Há um sistema de incentivo ou reconhecimento atrelado ao desempenho da Performance Estratégica na organização?		
4. Os Planos de Desenvolvimento das Pessoas estão focados nas necessidades identificadas para a execução da estratégia?		
5. De forma geral, todos conhecem as		

estratégias e como podem contribuir para o seu alcance.		
---	--	--

**Princípio 4 – Traduzir a Estratégia em Termos Operacionais** – avalia a forma como a organização possibilita a descrição e mensuração do processo de criação de valor para os clientes a partir dos seus ativos intangíveis.

1. A tradução do Planejamento Estratégico num Mapa Estratégico (preferencialmente organizado por Temas Estratégicos) faz parte do processo de Planejamento da organização?		
2. O Mapa Estratégico está suportado por indicadores que permitem a medição dos objetivos estratégicos financeiros e não-financeiros, permeando as quatro perspectivas do BSC?		
3. Estão definidas as metas para cada um dos indicadores estratégicos definidos para avaliar o desempenho financeiro e não-financeiro em todas as perspectivas do BSC?		
4. A organização possui um conjunto de iniciativas definidas, alinhadas e priorizadas que ultrapassam a barreira dos departamentos e permitem a adoção de um conjunto de ações compartilhadas de forma horizontalizada nos processos internos?		
5. De forma geral, os processos estão alinhados e definidos para facilitar o alcance das estratégias.		

**Princípio 5 – Converter a Estratégia em Processo Contínuo** – avalia a maneira como a organização conecta seu orçamento às estratégias e viabiliza a sistematização das informações e análises decorrentes da implementação estratégica, tornando-a um processo ininterrupto.

<p>1. Há planos operacionais para os diversos departamentos (RH, TI, operações, vendas etc) alinhados aos objetivos estratégicos que contribuem com o alcance das metas estabelecidas?</p>		
<p>2. O sistema de informações é de fácil acesso e disponibiliza os resultados dos indicadores, incluindo os decorrentes do BSC e do desdobramento dos objetivos estratégicos, para suportar a tomada de decisões e acompanhar a evolução do desempenho?</p>		
<p>3. São realizadas regularmente reuniões para análise da relação de causa e efeito entre os indicadores estratégicos e operacionais, possibilitando a tomada de decisão na correção e/ou prevenção de rumos, quando necessário?</p>		
<p>4. Estão sistematizados os encontros de revisão da estratégia e do processo de execução da mesma, promovendo o aprendizado organizacional e o refinamento de práticas e do sistema de medição do desempenho?</p>		
<p>5. De forma geral, há orçamento para viabilizar a execução da estratégia e o processo de avaliação é contínuo e ininterrupto.</p>		