

**FACULDADES ALVES FARIA**  
**PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO, PESQUISA E EXTENSÃO**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**PEDRO HENRIQUE RODRIGUES DE SOUSA**

**UTILIZAÇÃO DO BALANCED SCORECARD PARA A EXECUÇÃO DE  
ESTRATÉGIAS EM EMPRESA PRIVADA, CONCESSIONÁRIA DE SERVIÇO  
PÚBLICO**

**GOIÂNIA**  
**2014**

**FACULDADES ALVES FARIA  
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO, PESQUISA E EXTENSÃO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**PEDRO HENRIQUE RODRIGUES DE SOUSA**

**UTILIZAÇÃO DO BALANCED SCORECARD PARA A EXECUÇÃO DE  
ESTRATÉGIAS EM EMPRESA PRIVADA, CONCESSIONÁRIA DE SERVIÇO  
PÚBLICO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação do Mestrado Profissional em Administração, das Faculdades Alves Faria, com a linha de pesquisa Gestão Integrada de Mercado, como requisito parcial para a obtenção do Título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Cesar Bontempo

**Área de Concentração:**  
Gestão Estratégica

**Linha de Pesquisa:**  
Gestão Integrada de Mercado

**GOIÂNIA  
2014**

Catálogo na fonte: Biblioteca Faculdades ALFA  
Bibliotecária: Ana Cristina Alves da Silva – CRB-1/1809

S725u Sousa, Pedro Henrique Rodrigues de.

Utilização do Balanced Scorecard para a execução de estratégias em empresa privada, concessionária de serviço público / Pedro Henrique Rodrigues de Sousa – 2014  
111f. ; 31 c.

Dissertação (Mestrado em Administração) — Faculdades ALFA, 2014.  
“Orientador: Prof. Dr. Paulo Cesar Bontempo”.  
Bibliografia: 93-95.

1. Balancend Scorecard. 2. Estratégia. 3. Execução. I. Pedro Henrique Rodrigues de Sousa. II. Faculdades ALFA - Mestrado em Administração. III. Título.

**CDU: 658.012.2**

**FACULDADES ALVES FARIA  
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO, PESQUISA E EXTENSÃO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**PEDRO HENRIQUE RODRIGUES DE SOUSA**

**UTILIZAÇÃO DO BALANCED SCORECARD PARA A EXECUÇÃO DE  
ESTRATÉGIAS EM EMPRESA PRIVADA, CONCESSIONÁRIA DE SERVIÇO  
PÚBLICO**

**AVALIADORES:**

---

Prof<sup>o</sup> Dr. Paulo César Bontempo (Orientador)  
Faculdades Alves Faria

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Raquel Maracáipe de Carvalho (Membro Interno)  
Faculdades Alves Faria

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria Cristina Pereira Matos (Membro Externo)  
Universidade Santa Cecília

**GOIÂNIA  
2014**

Dedico a Deus, fonte inesgotável de amor e sabedoria e à minha mãe, Vanderlúcia, incansável apoiadora e incentivadora.

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar a **Deus** que me possibilitou a realização deste mestrado e por me guiar por lugares de desafios e realizações;

Ao professor **Dr. Paulo Cesar Bontempo**, docente exemplar e orientador que me norteou no desenvolvimento desta pesquisa;

À **Empresa** que abriu as portas para realização da pesquisa de campo, em especial à Diretora Executiva;

À **Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Goiás**, pelo importante incentivo.

Às **Faculdades Alves Faria** pela oportunidade de realização desde importante passo em minha vida acadêmica e profissional;

Ao professor **Dr. Bento Alves da Costa Filho** pelo apoio e grandes contribuições;

Aos demais **Professores** do Programa de Pós-Graduação do Mestrado Profissional em Administração pelos brilhantes conhecimentos transmitidos;

Aos meus **colegas** de mestrado pela convivência, grandes aprendizados e trocas de experiências.

Aos meus familiares, em especial, minha mãe, **Vanderlúcia**, que acreditou e me apoiou desde o início de minha carreira profissional, principalmente nos momentos de cansaço e insegurança;

*“Feliz o homem que acha sabedoria, e o homem que adquire conhecimento; porque melhor é o lucro que ela dá do que o da prata, e melhor a sua renda do que o ouro mais fino”.*

*Provérbios 3:13-14*

## RESUMO

SOUSA, P. H. R. **Utilização do Balanced Scorecard para a execução de Estratégias em Empresa Privada Concessionária de Serviço Público.** Dissertação de Mestrado - Mestrado em Administração. Goiânia, 2014.

O objetivo deste estudo é analisar quais contribuições a utilização do *Balanced Scorecard* geram para a execução de estratégias em uma empresa privada concessionário de serviço público. A abordagem metodológica utilizada foi a pesquisa exploratória, de natureza qualitativa, através do método estudo de caso. O presente estudo teve como questão central a seguinte pergunta problema: quais são as contribuições da utilização do *Balanced Scorecard* para a execução das estratégias organizacionais em uma empresa privada concessionário de serviço público? Foram feitos estudos bibliográficos a respeito de Estratégia Empresarial, *Balanced Scorecard* e Execução Estratégica. Foram desenvolvidas pesquisas empíricas com a utilização de questionários, formulários e observação em campo em uma organização que utiliza o método *Balanced Scorecard* em seu modelo de gestão. Os resultados da pesquisa apontam que o *Balanced Scorecard* contribui para a execução da estratégia por meio do desdobramento das estratégias em metas individuais, da vinculação das perspectivas do BSC e do Mapa Estratégico às metas individuais, do incentivo financeiro para o atingimento das metas derivadas do BSC, e da tradução da estratégia por meio da comunicação do Mapa Estratégico; porém a existência do núcleo de governança executiva e a utilização das ferramentas da qualidade são fatores necessários para a execução das estratégias na organização pesquisada.

**Palavras-chave:** *Balanced Scorecard*. Estratégia. Execução.



## **ABSTRACT**

**SOUSA P.H.R Used the Balanced Scorecard to implement Strategies in Private Companies Public Service Concessionaire.** Masters dissertation – Master's Degree in Business Administration. Goiânia 2014.

*The aim of this study is to assess what contributions the use of Balanced Scorecard generates for executing strategies in a private company public service concessionaire. The methodological approach was held through exploratory, qualitative, case study method. This study had as its central issue the following inquiry: what are the contributions of the use of the Balanced Scorecard to implement organizational strategies in a privately held operator of public service? Bibliographic studies were done as to Business Strategy, Balanced Scorecard and Strategic Execution. Empirical inquiries were developed with the use of questionnaires, forms and field observation in an organization that uses the Balanced Scorecard method in its management model. The survey results indicate that the Balanced Scorecard contributes to the implementation of the strategy through the unfolding of the strategies for individual targets, linking BSC perspectives and strategic map to individual targets, the financial incentive for the achievement of the goals derived from BSC and the translation of the strategy through the communication of the strategic map; Despite the existence of the core executive governance and the use of the quality tools are required factors for the implementation of the strategies in the organization researched.*

**Keywords:** *Balanced Scorecard. Strategy. Execution.*

## SUMÁRIO

RESUMO.....	viii
<i>ABSTRACT</i> .....	ix
LISTA DE FIGURAS.....	xii
LISTA DE QUADROS .....	xiii
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....	xiv
INTRODUÇÃO .....	15
1 REVISÃO DA LITERATURA .....	17
1.1 Estratégia.....	17
1.1.1 Escolas de formulação estratégica.....	19
1.1.2 Administração Estratégica.....	23
1.1.3 Vantagem competitiva .....	25
1.1.4 Visão baseada em recursos e o modelo VRIO.....	28
1.2 Balanced Scorecard.....	31
1.2.1 Finalidades do Balanced Scorecard.....	33
1.2.1.1 O BSC Sistema de Medição, Gestão Estratégica e Comunicação ....	35
1.2.2 Estrutura do Balanced Scorecard.....	37
1.2.2.1 As quatro perspectivas do Balanced Scorecard.....	38
1.2.2.2 Objetivos estratégicos, medidas de desempenho, metas e iniciativas ..	42
1.2.3 Mapa Estratégico e a Vinculação de Causa e Efeito.....	46
1.2.4 O BSC como um Sistema Equilibrado.....	50
1.2.5 Alinhamento Estratégico.....	51
1.3 Balanced Scorecard na Execução Estratégica .....	52
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	57
2.1 Método e Tipologia.....	57
2.1 Coleta de Dados .....	58
2.3 Tabulação e Interpretação dos Dados .....	60
3 RESULTADOS E ANÁLISES .....	62
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	89
REFERÊNCIAS .....	93
ANEXOS.....	96
ANEXO A: ORGANOGRAMA DA EMPRESA PESQUISADA .....	97
ANEXO B: MODELO DE GESTÃO DA EMPRESA PESQUISADA .....	98

ANEXO C: MAPA ESTRATÉGICO DA EMPRESA PESQUISADA .....	99
APÊNDICES .....	100
APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA (EXECUTIVOS).....	101
APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE PESQUISA (COLABORADORES) .....	103
APÊNDICE C – MATRIZ DE AMARRAÇÃO.....	105

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Estratégias deliberadas e estratégias emergentes .....	17
<b>Figura 2:</b> Escolas de formulação estratégica em dois aspectos .....	21
<b>Figura 3:</b> Processo de administração estratégica .....	24
<b>Figura 4:</b> Vantagem competitiva e valor econômico .....	25
<b>Figura 5:</b> Vantagem competitiva e desvantagem competitiva .....	26
<b>Figura 6:</b> Sistema de gestão estratégica segundo o BSC .....	31
<b>Figura 7:</b> Representatividade dos ativos Intangíveis .....	33
<b>Figura 8:</b> Estrutura do balanced scorecard .....	37
<b>Figura 9:</b> As perspectivas do balanced scorecard .....	38
<b>Figura 10:</b> Mapa estratégico genérico .....	48
<b>Figura 11:</b> Barreiras à execução da estratégia .....	52
<b>Figura 12:</b> Relação entre a tarifa oficial e a tarifa média das concessionárias.....	67
<b>Figura 13:</b> Faturamento das principais concessionárias .....	68
<b>Figura 14:</b> Desdobramento dos objetivos estratégicos .....	76
<b>Figura 15:</b> Níveis de escolaridade.....	78
<b>Figura 16:</b> Conhecimento do mapa estratégico vinculado à missão e visão.....	79
<b>Figura 17:</b> Metas e o conhecimento do que a empresa espera individualmente .	80
<b>Figura 18:</b> Participação na elaboração das metas e percepção da contribuição..	81
<b>Figura 19:</b> Incentivo financeiro para alcance das metas .....	82
<b>Figura 20:</b> Incentivo financeiro e o incentivo às atividades de longo prazo.....	83
<b>Figura 21:</b> Percepção da contribuição das atividades diárias à visão estratégica	84
<b>Figura 22:</b> Percepção dos resultados divulgados .....	85
<b>Figura 23:</b> Discussão dos resultados e o conhecimento das atribuições.....	86

**LISTA DE QUADROS**

<b>Quadro 1:</b> Escolas de formulação estratégica .....	19
<b>Quadro 2:</b> Modelo VRIO e vantagem competitiva .....	29
<b>Quadro 3:</b> Questões do modelo VRIO .....	29
<b>Quadro 4:</b> Medição de sucesso .....	35
<b>Quadro 5:</b> Medidas essenciais da perspectiva do cliente .....	40
<b>Quadro 6:</b> Medidas de resultado e medidas de tendência .....	43
<b>Quadro 7:</b> Processo de execução estratégica x desempenho organizacional .....	53
<b>Quadro 8:</b> Indicadores e incentivos financeiros.....	75

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

**BSC** - Balanced Scorecard

**VRIO** - Valioso, Raro, Inimitável (ou difícil de imitar), e Organizável

**RMG** - Região Metropolitana de Goiânia

**SGQ** - Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ),

**NBR** - Norma Brasileira

**ISO** - International Organization for Standardization

**ICQ** - Instituto de Certificação Qualidade

**GQT** - Gestão pela Qualidade Total

**SIT- RMG** - Sistema Integrado de Transporte da Região Metropolitana de Goiânia

**CGI** - Comitê para a Gestão Integrada da empresa

**RMTC** - Rede Metropolitana de Transporte Coletivo

**CDTC** - Câmara Deliberativa de Transportes Coletivos

**CMTC** - Companhia Metropolitana de Transportes Coletivos

**CCO** - Central de Controle Operacional

**SIM** - Serviço de Informação Metropolitano

**SETRANSP** - Sindicato das Empresas de Transporte Coletivo Urbano de Passageiros

**RTG** - Relatório Três Gerações

**PRIMO** - Programa de Incentivo ao Motorista

**BPM** - Business Process Management

**MASP** - Método de Análise e Solução de Problemas

**5S** - Senso de Utilização, Senso de Ordenação, Senso de Limpeza, Senso de Saúde, Senso de Autodisciplina

**5W2H** - What (O que); Why (Por que); Where (Onde); When (Quando); Who (Por quem); How (Como); How much (quanto custará)

**POP** - Procedimentos Operacionais Padrão

## INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a investigação de novos modelos gerenciais tem sido acentuadamente ampliada, visando à otimização da atuação organizacional, maximização dos resultados, ampliação do *market share*, e principalmente o atingimento dos objetivos corporativos. O conceito de estratégia se expandiu de maneira expressiva no meio organizacional e acadêmico. A gestão empresarial, anteriormente baseada na gestão produtiva e da qualidade, se mostrou insuficiente para o sucesso das organizações, que passaram a analisar a estratégia como um campo de estudo para a otimização da atuação corporativa e elevação dos resultados econômicos. Entre os fatores estratégicos que influenciam nos resultados das organizações engloba-se a execução de adequadas estratégias que possam interferir diretamente nos resultados e no desenvolvimento das organizações.

No início da década de 1990, dois norte-americanos, Kaplan e Norton, criaram um método projetado inicialmente para ser um sistema de medição dos desempenhos financeiros e não-financeiros. Esse método evoluiu e passou a ser apresentado como uma ferramenta eficaz de gestão estratégica, com a proposta de vincular a formulação das estratégias com a execução. Denominado de *Balanced Scorecard*, este método se propôs exatamente a ser um instrumento estratégico importante para o sucesso e para os resultados organizacionais. A aplicação desse modelo de gestão é um processo contínuo e envolve toda a instituição, desde a parte operacional até a alta administração, constituindo-se em um sistema de gerenciamento com ampla visão da organização.

O *Balanced Scorecard* é um modelo de gestão que visa, além de medir o desempenho da organização, ser uma importante ferramenta de gestão estratégica. Essa ferramenta, que abrange muito além das medições monetárias é um modelo que aborda quatro perspectivas estratégicas: financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento; através dessas perspectivas, o método *Balanced Scorecard* se propõe a ser um eficaz instrumento gerencial, capaz de vincular os objetivos da instituição aos indicadores e práticas organizacionais. Esse método tem a proposta de traduzir as pretensões organizacionais e executar, de fato, as estratégias da organização. Essa ferramenta se propõe a contribuir com o

crescimento financeiro das empresas e possibilitar a correta vinculação das ações de curto, médio e longo prazo; podendo ser um instrumento fundamental na otimização operacional e no atingimento dos objetivos organizacionais.

A abordagem metodológica utilizada para o desenvolvimento do presente trabalho foi a pesquisa exploratória, de natureza qualitativa, através do método estudo de caso. Foram feitos estudos bibliográficos a respeito de estratégia empresarial, *Balanced Scorecard* e execução estratégica. Foram desenvolvidas pesquisas empíricas com a utilização de questionários, formulários e observação em campo em uma empresa que utiliza o método *Balanced Scorecard* em seu modelo de gestão.

O presente estudo tem como objetivo geral analisar quais as contribuições a utilização do *Balanced Scorecard* geram para a execução de estratégias em empresa privada concessionário de serviço público; e como objetivos específicos identificar a importância da execução de estratégias na organização, analisar os aspectos de contribuição que o *Balanced Scorecard* oferece para a execução das estratégias na organização, e analisar a influência do *Balanced Scorecard* para tradução da estratégica em termos táticos e operacionais.

O estudo teve como questão central a seguinte pergunta problema: quais são as contribuições da utilização do *Balanced Scorecard* para a execução das estratégias organizacionais em uma empresa privada concessionário de serviço público? Para o alcance dos objetivos e para o adequado estudo científico, o presente trabalho é estruturado inicialmente com uma introdução que expressa a justificativa do trabalho e apresentação inicial ao tema, bem como a definição do problema de pesquisa e dos objetivos geral e específicos. O capítulo 1 apresenta uma revisão bibliográfica a respeito de estratégia, vantagem competitiva, *Balanced Scorecard*, Mapa Estratégico e execução estratégica. O capítulo 2 apresenta os procedimentos metodológicos adotados no trabalho e o processo de coleta de dados. O capítulo 3 apresenta os resultados da pesquisa de campo. E por fim, são apresentadas as considerações finais, as referências, os apêndices, os anexos do trabalho e a matriz de amarração.



## 1 REVISÃO DA LITERATURA

### 1.1 Estratégia

É fato a grande evolução dos estudos a respeito da teoria da estratégia no meio acadêmico e corporativo. Conforme afirma Barney e Hesterly (2011), há uma concordância, quase unanime, quanto à dependência das organizações que almejam sobreviver e prosperar, à escolha e implementação de uma boa estratégia. Porém o consenso do que vem a ser, de fato, uma estratégia fica expressivamente distante da unanimidade. Uma boa estratégia (estratégia adequada), segundo Barney (1997, p.27), é aquela que “neutraliza ameaças e explora oportunidades, enquanto capitaliza as forças e evita ou repara as fraquezas”.

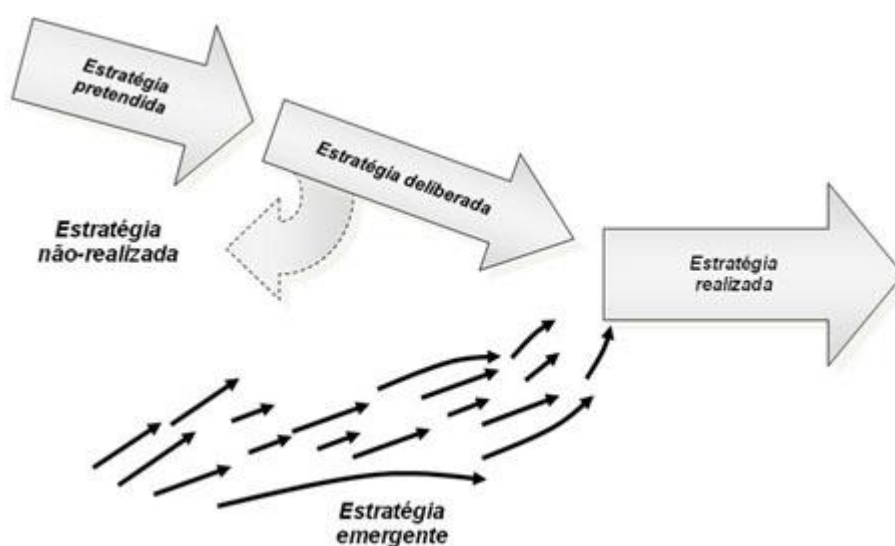
A conceituação de estratégia vem sendo discutido por diversos e importantes autores e estudiosos como: Porter (2004), Kaplan e Norton (1997), Mintzberg (2001), Barney e Hesterly (2011), Hitt (2012) entre diversos outros autores. Um conceito de estratégia o qual é utilizado como base teórica do presente estudo é o conceito de Kaplan e Norton (1997, p 30) que afirmam que estratégia é um “conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos”; juntamente com o conceito Mintzberg e Quinn (2001, p.20), os quais afirmam que estratégia é:

[...]o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem-formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes.

Estratégia, segundo entende Hitt (2012, p.4) é “um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva”. Em paralelo Mintzberg (2010) afirma que estratégia requer uma série de definições: estratégias como planos e padrões e estratégias como posições e perspectivas, atuando de maneira deliberadas ou emergentes. Ainda de acordo com Mintzberg (2010, p.24) a estratégia entendida como um plano, diz respeito a uma “direção, um guia ou curso de ação para o futuro, um caminho para ir daqui até ali. Estratégia é um padrão, isto é, coerência em comportamento ao longo do tempo.” A estratégia entendida como uma posição,

segundo Mintzberg (2010, p.27) vincula-se a “determinado produto em determinado mercado. Estratégia é uma perspectiva, isto é, a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas”.

Segundo Mintzberg (2010), as pretensões plenamente realizadas podem ser chamadas de estratégias deliberadas; as que não foram, podem ser chamadas de estratégias não realizadas. O terceiro caso é chamado de estratégias emergentes, em que um padrão realizado não era inicialmente pretendido; foram tomadas decisões, que ensejaram, com o tempo, em algum tipo de padrão; conforme é ilustrado na Figura 1.



**Figura 1:** Estratégias deliberadas e estratégias emergentes

**Fonte:** Mintzberg (2010, p. 26)

Conforme afirma Mintzberg (2010), nem todas as estratégias são absolutamente deliberadas, assim como poucas são totalmente emergentes. Uma significa aprendizado zero, a outra significa controle zero. Todas as estratégias precisam englobar esses dois aspectos: exercer controle estimulando o aprendizado; ou seja, as estratégias devem formar, bem como ser formuladas. As estratégias emergentes não são necessariamente um problema, nem as estratégias deliberadas são sempre as soluções; os estrategistas eficazes as vinculam de maneira que reflitam as condições existentes, especialmente com a capacidade de planejar e também a necessidade de reagir a fatos inesperados.

Segundo Besanko (2012, p.31) “a estratégia está associada às questões relevantes que uma organização enfrenta e às decisões que ela tem que tomar a

respeito das mesmas”. Desse modo, Porter (2004) afirma que a principal meta de uma estratégia é encontrar uma posição privilegiada dentro de um mercado em que a organização possa se defender contra as variáveis competitivas, ou influenciá-las a seu favor.

A estratégia bem elaborada e bem compreendida, segundo Kaplan e Norton (2000, p.18) “é capaz de produzir avanços extraordinários não-lineares no desempenho, por meio da convergência e da consistência dos recursos limitados da organização.” É um grande desafio, segundo Barney e Hesterly (2011), desenvolver uma gestão estratégica eficaz, uma vez que é difícil uma organização prever de maneira exata como a competição em um determinado setor evoluirá. Devido a isso, é importante haver uma adequada formulação da estratégia e uma execução eficiente das ações táticas e operacionais vinculadas à estratégia, que possam otimizar a execução e indicar as variações no processo da implementação estratégica.

O conceito e definição de estratégia trafega por uma série de pensamentos e pesquisas com objetivos diversos, que podem representar um anseio acadêmico e corporativo pelo aprofundamento do assunto e para a geração de conhecimento em relação ao tema. A estratégia de uma organização pode ser referida como pretensões com expressão de planejamento mais ou menos abrangente, com o objetivo de tomar decisões adequadas em relação à organização.

### **1.1.1 Escolas de formulação estratégica**

A literatura sobre estratégia, conforme afirma Kaplan e Norton (2004, p.38), “apresenta diversidade incomum. Os acadêmicos e profissionais adotam modelos muito diferentes sobre estratégia e nem mesmo concordam sobre sua definição.”.

Mintzberg (2010) apresentou um abrangente estudo expondo as principais características de dez diferentes abordagens a respeito de estratégia, as quais apresentam aspectos, características e conceitos distintos com relação ao conceito de estratégia e as vinculações com os processos organizacionais. O Quadro 1 apresenta um resumo das diferentes escolas de formulação de estratégias, e as principais características de cada escola.

**Quadro 1: Escolas de formulação estratégica**

	<b>Processo de Estratégia</b>	<b>Conceituação</b>
<b>Escola do Design</b>	Formulação de estratégia como um processo de concepção	Propõe um modelo de criação de estratégia que busca atingir a adaptação entre as capacidades internas e externas.
<b>Escola do Planejamento</b>	Formulação de estratégia como um processo formal	O procedimento formal, o treinamento formal, análise formal e uma enorme variedade de números são a demonstração da qualidade desta abordagem.
<b>Escola do Posicionamento</b>	formulação de estratégia como um processo analítico	Sugere que apenas algumas estratégias-chave (posição de mercado de trabalho econômico) são desejáveis.
<b>Escola Empreendedora</b>	Formulação de estratégia como um processo visionário	A formação da estratégia resulta das impressões de um único líder e ressalta a intuição, julgamento, sabedoria, experiência e impressões.
<b>Escola Cognitiva</b>	Formulação de estratégia como um processo mental	A formação da estratégia é um processo cognitivo que ocorre na mente dos estrategistas. As estratégias surgem como filtros estratégicos dos mapas e conceitos que formam o pensamento
<b>Escola do Aprendizado</b>	Formulação de estratégia como um processo emergente	As estratégias surgem à medida que as pessoas (agindo individual ou coletivamente) aprendem a lidar com uma situação tão bem quanto sua organização.
<b>Escola do Poder</b>	Formulação de estratégia como um processo de negociação	Esta escola ressalta a formação da estratégia com um processo franco de influência, enfatizando o uso do poder e da política para negociar estratégias favoráveis aos interesses privados.
<b>Escola Cultural</b>	Formulação de estratégia como um processo coletivo	Ensina que a interação social, baseada nas crenças e entendimentos compartilhados pelos membros de uma organização, leva ao desenvolvimento da estratégia.
<b>Escola Ambiental</b>	Formulação de estratégia como um processo reativo	Apresentado às organizações como um grupo de forças genéricas, o ambiente é o protagonista no processo de formação da estratégia. As organizações devem responder aos fatores a serem selecionados.
<b>Escola de Configuração</b>	Formulação de estratégia como um processo de transformação	As estratégias surgem em períodos que a organização adota uma estrutura para se adaptar a um contexto específico que dá origem a determinados comportamentos.

**Fonte:** Adaptado de Mintzberg (2010) e de Niven (2005)

Mintzberg (2010) aponta que as três primeiras escolas são de natureza prescritiva, ou seja, mais concentradas em como as estratégias devem ser formuladas do que como elas se formam. A primeira delas vê a formulação de estratégia como um processo de criação e, essencialmente, de concepção. A segunda escola enxerga a formulação de estratégias como um processo de planejamento formal, separado e sistemático. Esta escola perdeu espaço nos anos

80 para a terceira escola prescritiva, conhecida e denominada de escola de posicionamento, que focaliza a seleção de posições estratégicas no mercado.

Segundo entendimento de Porter (2004), dando base para a escola do posicionamento, cada empresa participante de um mercado competitivo possui uma estratégia distinta, seja ela implícita ou explícita. Esta estratégia pode ter sido constituída a partir de um processo formal planejamento estratégico, como ter evoluído implicitamente a partir das atividades das diversas áreas da organização.

Conforme pontua Mintzberg (2010), a estratégia pode também ser vinculada a visão pessoal, então sua formulação também precisa ser entendida como o processo de obtenção do conceito na mente de um indivíduo. Com atenção a esse aspecto foi também desenvolvida uma escola cognitiva, que busca usar as mensagens da psicologia cognitiva para entrar na mente do estrategista.

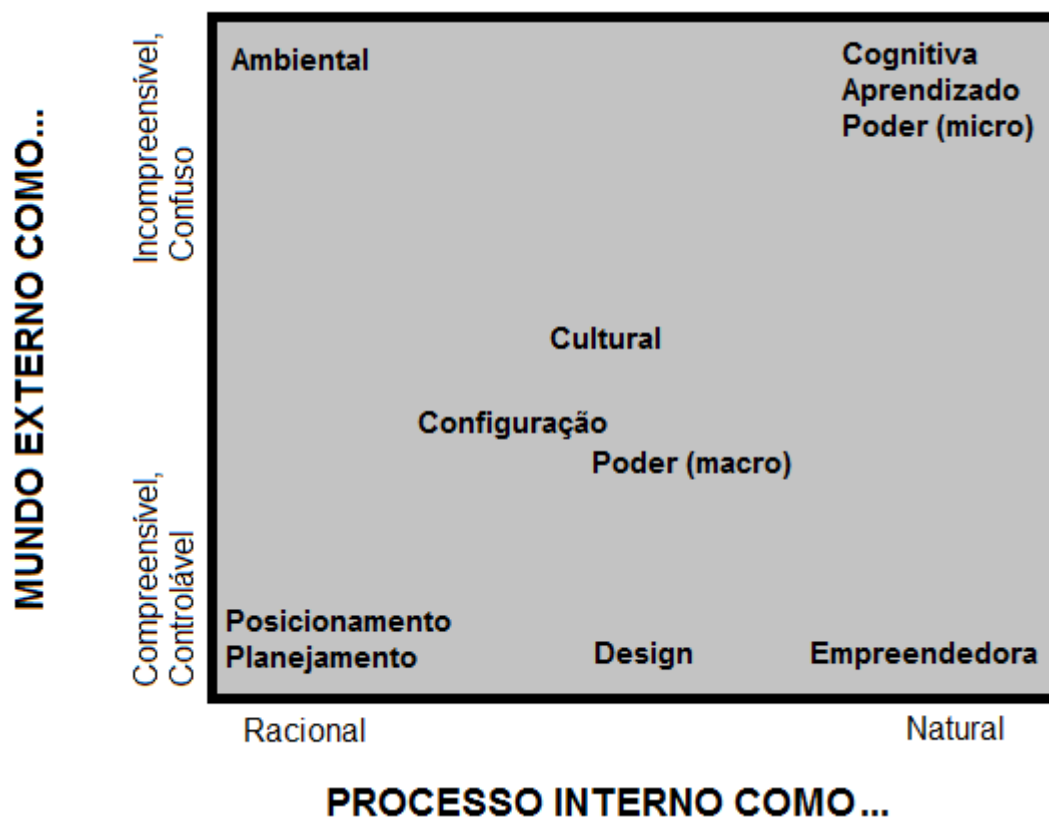
Para a escola de aprendizado, segundo Mintzberg (2010), o mundo é expressivamente complexo para as estratégias serem formuladas como planos ou visões claros. Portanto, segundo a escola de aprendizado, a estratégia deve surgir em passos curtos, à medida que a organização se adapta.

Uma escola semelhante no sentido de formulação de estratégias é apresentada por Mintzberg (2010) e conhecida como a escola do poder, que trata o desenvolvimento de estratégia como um processo de negociação. Nessa escola o autor aponta duas orientações separadas: o micro poder e o macro poder. O micro poder entende o desenvolvimento da estratégia dentro da organização como essencialmente político, um processo envolvendo barganha, persuasão e confrontação entre os atores que dividem o poder. O macro poder vê sua organização como uma entidade que usa seu poder sobre os outros e entre seus parceiros de aliança, *joint-venture* e outras redes de relacionamento para negociar estratégias.

Mintzberg (2010) também descreve as características da escola ambiental, através da qual, teóricos enxergam a formulação de estratégias como um processo passivo em que a iniciativa não está dentro da organização, mas em seu contexto externo. Há uma escola que combina as características das outras, denominada de escola de configuração. Esta escola busca a integração, agrupando os vários elementos do processo de formulação de estratégias em estágios ou fases distintas, como o exemplo apresentado por Mintzberg (2010) de crescimento empreendedor

ou maturidade estável, às vezes ramificado ao longo do tempo pra descrever os ciclos de vida das organizações.

A Figura 2 apresenta as escolas como processos diferentes ao longo de duas dimensões: condições dos processos internos e condições do mundo externo.



**Figura 2:** Escolas de formulação estratégica em dois aspectos

Fonte: Mintzberg (2006, p.44)

Esta Figura 2 apresenta de forma ilustrativa as dez escolas dentro do contexto mais ou menos racional de formulação de estratégia, e as ações do mercado em um nível mais ou menos controlável e compreensível. A Figura 2 também demonstra que as escolas do posicionamento e do planejamento, incorpora um caráter mais racional em relação à formulação da estratégia e enxerga o mercado com características controláveis, ou seja, uma qualidade lógica e procedente. A escola ambiental, por mais racional que seja a sua característica de formulação de estratégia, demonstra um aspecto mais receptivo em relação ao mercado, ou seja, esta escola entende o mercado como absolutamente incontrolável e incompreensível. A escola empreendedora apresenta uma formulação da estratégia de forma natural, ou seja, sem uma ação absolutamente e previamente pensada,

porém entende que no mercado existe a possibilidade de haver controle e compreensão. As escolas cognitiva, do aprendizado e do poder (no contexto micro) apresenta uma característica de formulação de estratégica natural, porém compreende o mercado como algo incompreensível. As escolas de configuração, cultural e do poder (no contexto macro) utiliza-se do processo de formulação de estratégias com características parcialmente racionais e com percepção do mercado como em parte compreensível e controlável. A escola do design percebe o mercado com uma visão absolutamente controlável e compreensível, e, de acordo com esta escola a formulação da estratégia deve levar em consideração uma parcela de racionalidade, porém não desconsiderar a característica natural de formulação de estratégias.

É possível perceber por meio das características das escolas de formulação estratégica que existe uma pluralidade de pensamentos em relação ao processo de formulação da estratégia e do entendimento do mercado, exigindo uma compreensão abrangente dos respectivos pensamentos para um estudo adequado do processo de administração estratégica.

### **1.1.2 Administração Estratégica**

O processo de administração estratégica, segundo Hitt (2012, p.6), “é o conjunto completo de compromissos e ações necessários para que a empresa obtenha vantagem competitiva e retornos acima da média.”.

A administração estratégica é um processo contínuo, as estratégias realizadas nem sempre correspondem com as estratégias pretendidas, devido às constantes transformações da sociedade e do ambiente dos negócios. (HERRERO FILHO, 2005).

A administração estratégica, conforme aponta Herrero Filho (2005), precisa realizar um contínuo acompanhamento dos resultados da organização, para implementar as constantes adequações, exigidas pelo mercado. Dessa forma, a estratégia é emergente, precisando ser flexível e criativa para superar as incertezas, os riscos e aproveitar as novas oportunidades de mercado.

O processo de administração estratégica, conforme aponta Barney e Hesterly (2011, p.4), é um conjunto lógico de análises e escolhas que podem aumentar a probabilidade de uma organização optar por uma estratégia adequada, ou seja, uma estratégia que possa gerar, de fato, vantagem competitiva.

A base para um processo de administração estratégica, segundo Porter (2004), é relacionar a organização com o mercado a qual ela compete. Esta estrutura competitiva tem forte influência na determinação das estratégias potencialmente disponíveis para a empresa.

De acordo com Porter (2004), em seu importante estudo sobre a competitividade das organizações, existem no mercado cinco forças competitivas, as quais as organizações devem relacionar e adequadamente estudar para a eficiente administração estratégica, sendo elas: ameaças de novos entrantes, ameaças de produtos substitutos, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos compradores e rivalidade entre as empresas existentes. Estas forças competitivas determinam a intensidade da concorrência da organização, e a partir delas a organização deve atuar estrategicamente para criar barreiras a estas forças competitivas ou utiliza-las a seu favor.

Na concepção de Porter (2004) as cinco forças podem ser analisadas a partir de três abordagens frente aos competidores do mercado, intituladas de estratégias genéricas: estratégia de liderança em custo, estratégia de diferenciação e estratégia de enfoque.

A primeira estratégia, segundo estudos de Porter (2004), trata da ênfase na produção e comercialização de bens ou serviços ao menor custo possível, ou seja, detendo uma liderança, de fato, nos custos da empresa em relação à concorrência.

Porter (2004, p. 39) afirma que estratégia de diferenciação “proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores com relação à marca, como também à conseqüente menor sensibilidade ao preço”.

A terceira estratégia genérica conceituada por Porter (2004) é a estratégia de enfoque, em que a empresa tem a ação de aspirar um ambiente competitivo restrito dentro do mercado, para assim, obter vantagem competitiva em um segmento específico, podendo obter tanto a vantagem de liderança em custos como diferenciação, porém de forma restrita e focada em determinado segmento de mercado.

De acordo com Besanko (2012, p.31), para ter êxito no desenvolvimento e execução estratégica, uma empresa tem que considerar quatro aspectos de grande relevância:

- Fronteiras da empresa: O que uma empresa deve fazer/produzir/fornecer, que porte ela deve ter e em que negócios deve se desenvolver.

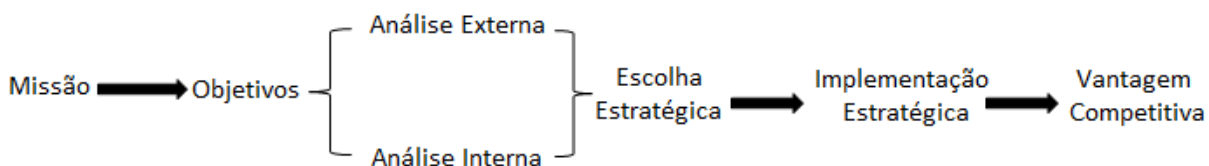


- Análise de mercados e da concorrência: Qual a natureza dos mercados nos quais a empresa compete e a natureza das interações competitivas entre as empresas nesse mercado.
- Posicionamento e Dinâmica: Como a empresa deve se posicionar para competir, em que deve se basear a sua vantagem competitiva e como ela deverá se ajustar ao longo do tempo.
- Organização Interna: Como a empresa deve organizar internamente a sua estrutura e os seus sistemas.

Para Besanko (2012), as estratégias que são implementadas ao ambiente de negócios atual podem evoluir, tornando-se inapropriadas e distantes das adequadas condições competitivas.

Embora as organizações dificilmente terão uma total convicção se estão seguindo a melhor estratégia, é possível reduzir os riscos de erros, escolhendo a estratégia da empresa de forma criteriosa e sistemática, além de acompanhar o processo de administração estratégica. (BARNEY E HESTERLY, 2011).

O processo de administração estratégica, conforme explica Barney e Hesterly (2011), é uma sequência de análises e escolhas que podem aumentar a possibilidade de uma organização escolher uma adequada estratégia, isto é, uma estratégia que gere, de fato, vantagem competitiva. A Figura 3 apresenta de forma ilustrativa o processo de administração estratégica.



**Figura 3:** Processo de administração estratégica  
Fonte: Barney e Hesterly (2011, p. 4)

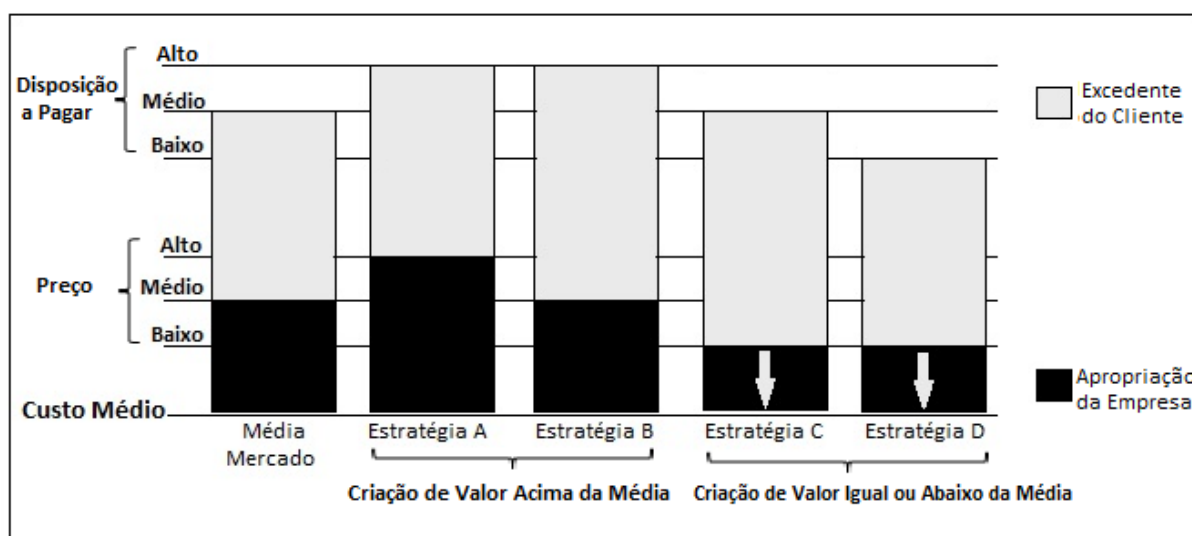
### 1.1.3 Vantagem competitiva

Barney e Hesterly (2011, p.10) afirmam que o “objetivo final do processo de administração estratégica é permitir que a empresa escolha e implemente uma estratégia que gere vantagem competitiva.”

A vantagem competitiva, segundo entendimento de Herrero Filho (2005), é uma conjuntura em que uma empresa tenha a capacidade de realizar determinadas funções melhor que os concorrentes, criando valor para os clientes e gerando retornos financeiros superiores à média do mercado.

Segundo Barney e Hesterly (2011), uma empresa tem vantagem competitiva quando cria mais valor econômico do que seus concorrentes. O valor econômico é a

diferença entre os benefícios identificados por um cliente que compra um produto ou serviço de uma organização e o custo econômico total desses produtos ou serviços. Portanto, o tamanho da vantagem competitiva de uma empresa é a diferença entre o valor econômico que ela consegue criar e aquele criado pelos seus concorrentes. O gráfico apresentado na Figura 4 ilustra o valor percebido pelo cliente em diferentes estratégias e em relação à média de mercado, levando em consideração o preço do produto e o que o cliente estaria disposto a pagar.



**Figura 4:** Vantagem competitiva e valor econômico  
**Fonte:** Bowman e Ambrosini (2000, apud Brito e Brito, 2011, p. 9)

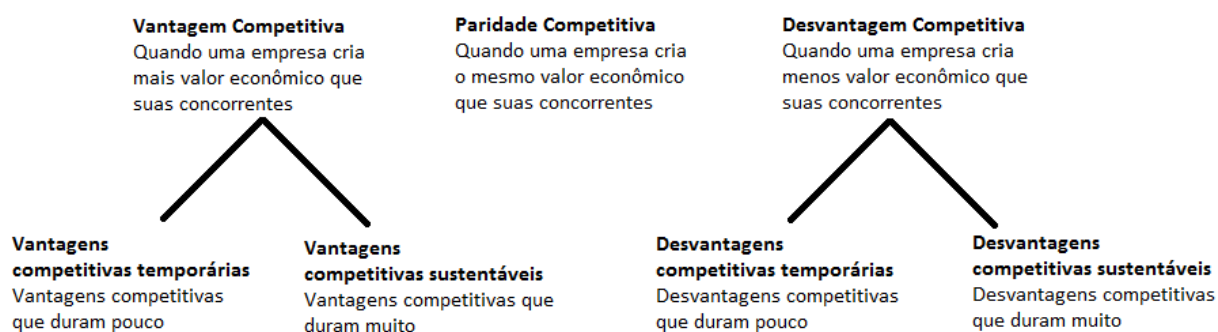
A Figura 4 apresenta a exemplificação de estratégias que ilustram o que de fato é valor percebido pelo cliente. Bowman e Ambrosini (2000, apud Brito e Brito, 2011), explicam que a diferença entre a disposição a pagar por parte do cliente e o preço, ou seja, o excedente do cliente, representa o valor percebido pelos clientes. Ainda segundo os autores, se uma organização oferece um excedente superior aos concorrentes, ela obterá resultados positivos.

Na estratégia B a empresa consegue cobrar um preço igual ao do mercado, porém há uma maior disposição a pagar por parte dos clientes; nesse caso a empresa consegue criar valor acima da média. Na Estratégia D a empresa cobra um preço inferior à média de mercado e o cliente tem uma disposição a pagar inferior a do mercado, nesse caso, a empresa está criando valor abaixo da média de mercado.

Sendo assim, considerando as quatro estratégias apresentadas na Figura 4, é possível afirmar que na Estratégia B a empresa está criando valor acima da média do mercado, e com isso gerando vantagem competitiva, e na Estratégia D a

empresa não está obtendo vantagem competitiva, uma vez que o valor percebido pelo cliente é inferior à média do mercado.

A vantagem competitiva de uma organização, conforme explica Barney e Hesterly (2011), pode ser temporária ou sustentável. Há vantagem competitiva temporária quando a continuidade é relativamente pequena. Uma vantagem competitiva sustentável, por outro lado, pode ter uma duração, consideravelmente maior. Empresas que criam o mesmo valor econômico que seus concorrentes experimentam uma paridade competitiva. Empresas que geram menos valor competitivo que seus concorrentes têm uma desvantagem competitiva, conforme ilustra a Figura 5.



**Figura 5:** Vantagem competitiva e desvantagem competitiva  
**Fonte:** Barney e Hesterly (2011, p. 10)

De acordo com Porter (1989, p.2), “a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa”.

Uma maneira de identificar recursos e capacidades potencialmente valiosos controlados por uma empresa é estudar sua cadeia de valor. A cadeia de valor de uma empresa é um conjunto de atividades empresariais a que ela se dedica para desenvolver, produzir e comercializar seus produtos ou serviços. (BARNEY E HESTERLY, 2011, p.70),

Porter (1989, p.31), enfatiza que “uma empresa ganha vantagem competitiva, executando as atividades de uma cadeia de valor de forma mais barata ou melhor do que a concorrência”.

O insucesso da estratégia de inúmeras organizações deve-se à sua incapacidade de traduzir em planos de ação as iniciativas que lhes possibilitarão o

desenvolvimento ou a consolidação de suas vantagens competitivas. (PORTER, 1996 *apud* HERRERO FILHO, 2005),

Segundo Herrero Filho (2005), a vantagem competitiva é sustentável somente quando as demais organizações não conseguem imitar ou constatam o elevado custo de se reproduzir.

Uma organização tem vantagem competitiva, segundo o entendimento de Hitt (2012), quando ela implementa uma estratégia que os concorrentes não conseguem copiar ou acham excessivamente dispendiosa para se imitar.

Para Herrero Filho (2005, p. 61), “uma empresa terá assegurado uma vantagem competitiva somente quando os esforços de outras empresas para imitar a sua estratégia tiverem cessado ou fracassado.”.

#### **1.1.4 Visão baseada em recursos e o modelo VRIO**

A visão baseada em recursos exerce uma das vertentes de pensamento mais importantes da área de estratégia. Essa corrente enfatiza o papel dos recursos empresariais na construção de uma vantagem competitiva sustentável. (GOHR et al 2011). Dessa forma Daft (1983, *apud* BARNEY, 1997), explica que os recursos organizacionais são todos os bens, processos organizacionais, informação, conhecimento, entre outros, que são controlados pela organização e que proporciona à empresa executar estratégias intensificando sua eficiência e eficácia.

Nesse sentido, Barney (1997) enumera quatro categorias de recursos essenciais para a competitividade das empresas: recursos financeiros (que inclui todos os tipos de recursos financeiros que possibilite a empresa conceber e executar suas estratégias); recursos físicos (que inclui a tecnologia física, planta organizacional, equipamentos, localização geográfica, matérias primas); recursos de capital (que inclui treinamentos, experiência, relacionamentos, insights, etc); e recursos institucionais (que inclui a estrutura organizacional, sistemas de controle e coordenação, cultura organizacional, reputação, relações informais, e as relacionamento da empresa com outras organizações).

Para que a empresa consiga obter vantagem competitiva levando em consideração os recursos organizacionais Barney (1997), apresenta um modelo conceitual para estudo da competitividade dos recursos. O nome VRIO é um acrônimo formado pelas iniciais de cada característica ligada aos recursos com potencial para gerar ou manter vantagem competitiva: valioso, raro, inimitável (ou

difícil de imitar), e organizável. Denominado de Modelo VRIO, ele representa uma estrutura conceitual moderna para execução da visão baseada em recursos.

O Modelo VRIO abrange os quatro aspectos os quais devem ser consideradas sobre um recurso ou uma capacidade para determinar seu potencial competitivo. (BARNEY e HESTERLY, 2011).

O valor, segundo a visão de Barney e Hesterly (2011) diz respeito aos recursos e as capacidades que permitem que uma organização aproveite uma oportunidade externa ou neutralize uma ameaça externa.

Quando bem explorados, os recursos e as capacidades, conforme enfatiza Hamel e Prahalad (1995), se tornam aliados às oportunidades do mercado, e transformam-se em competências essenciais que possibilitarão o diferencial competitivo da organização.

Não há nada absolutamente valioso referente a recursos e capacidades de uma organização; eles apenas serão valiosos na medida em que possibilitarem à empresa maximizar sua posição competitiva. (BARNEY e HESTERLY, 2011).

Segundo Barney e Hesterly (2011), muitas organizações têm recursos e capacidade que são utilizados para aproveitar suas oportunidades e minimizar suas ameaças, e o uso desses recursos e capacidades possibilita aumentar suas receitas líquidas ou diminuir seus custos.

Entender o valor dos recursos e das capacidades de uma empresa é uma primeira consideração importante para entender suas forças e fraquezas internas. No entanto, se determinado recurso ou capacidade é controlado ou controlada por muitos concorrentes, então tal recurso dificilmente será uma fonte de vantagem competitiva para qualquer um deles. Em vez disso, recursos e capacidades valiosos, mas comuns (isto é, não raros), são fontes de paridade competitiva. Apenas quando um recurso não é controlado por inúmeros concorrentes é que tenderá a se tornar fonte de vantagem competitiva. (BARNEY E HESTERLY, 2011, P.66).

De acordo com Barney e Hesterly (2011), os recursos organizacionais raros e valiosos só podem gerar vantagem competitiva sustentável se as organizações que não os possuem enfrentam uma desvantagem competitiva de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo, comparadas às empresas que já os possuem.

O potencial de uma empresa para a geração de vantagem competitiva depende do valor, da raridade e da imitabilidade de seus recursos e suas capacidades. No entanto para aproveitar esse potencial ao máximo, uma empresa deve estar organizada para explorar seus recursos e suas capacidades. (BARNEY e HESTERLY, 2011).

Uma organização obterá uma vantagem competitiva sustentável quando seus recursos e capacidades abrangerem os aspectos do Modelo VRIO. O Quadro 2 apresenta as implicações decorrentes da falta de um ou mais fatores que compõem o modelo e a demanda para se atingir uma vantagem competitiva sustentável.

**Quadro 2: Modelo VRIO e vantagem competitiva**

Valioso	Raro	Custoso de Imitar	Explorado pela Organização?	Implicações Competitivas
Não	—	—	Não	Desvantagem Competitiva
Sim	Não	—	↕	Paridade Competitiva
Sim	Sim	Sim		Vantagem Competitiva Temporária
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável

Fonte: Barney e Hesterly (2011, p.72)

Barney e Hesterly (2011) apresentam, resumidamente, o modelo VRIO expondo uma sequência de fatores que devem ser analisados para se constatar a possibilidade de se obter uma real e sustentável vantagem competitiva. Os aspectos de valor, raridade, imitabilidade e organização são resumidos em quatro perguntas modelo para se entender o potencial de retorno vinculado à utilização de quaisquer recursos e capacidades empresariais. (BARNEY e HESTERLY, 2011).

Basicamente o modelo propõe que se responda a perguntas necessárias para conduzir uma análise baseada em recursos das forças e fraquezas internas de uma empresa, conforme apresentado no Quadro 3.

**Quadro 3: Questões do modelo VRIO**

<b>A Questão do valor</b>	O recurso permite que a empresa explore uma oportunidade ambiental e/ou neutralize uma ameaça do ambiente?
<b>A Questão da raridade</b>	O recurso é controlado atualmente apenas por um pequeno número de empresas concorrentes?
<b>A Questão da imitabilidade</b>	As empresas sem o recurso enfrentam uma desvantagem e custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo?
<b>A Questão da organização</b>	As outras políticas e os outros procedimentos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos para imitar?

Fonte: Barney e Hesterly (2011, p. 61).

Essas quatro perguntas apresentadas no Quadro 3 podem ser resumidas em quatro características que vinculam-se com a obtenção de vantagem competitiva pela empresa: valor, raridade, imitabilidade e organização.

Para que os recursos sejam estratégicos e que tenham capacidades de obtenção de vantagem competitiva sustentável precisam possuir essas quatro características citadas.

## 1.2 Balanced Scorecard

De acordo com Kaplan e Norton (1997, p.21), “o que não é medido não é gerenciado”. O *Balanced Scorecard* (BSC) tem o propósito de ser mais do que um sistema de medição de desempenho, se propõe a ser um sistema completo de gestão estratégica. É uma ferramenta capaz de traduzir a visão e a estratégia da empresa num conjunto lógico de medidas de desempenho.

Historicamente o sistema de indicadores das empresas tinha natureza absolutamente financeira, inclusive, a contabilidade já foi denominada de “a linguagem dos negócios”.

As medidas de desempenho financeiro são importantes, porém insuficientes para avaliar a trajetória que a empresa deve seguir e para sua adequada continuidade. O *Balanced Scorecard* não ignora as medidas financeiras tradicionais, porém acrescenta outras medidas caracterizadas como não financeiras. (CELESTINO e SILVA, 2011).

Apesar de a estratégia competitiva ser considerada essencial para os resultados organizacionais, nota-se uma grande dificuldade por parte dos colaboradores dos diferentes níveis, para compreender e aplicar as orientações estratégicas em suas ações diárias de trabalho. (HERRERO FILHO, 2005).

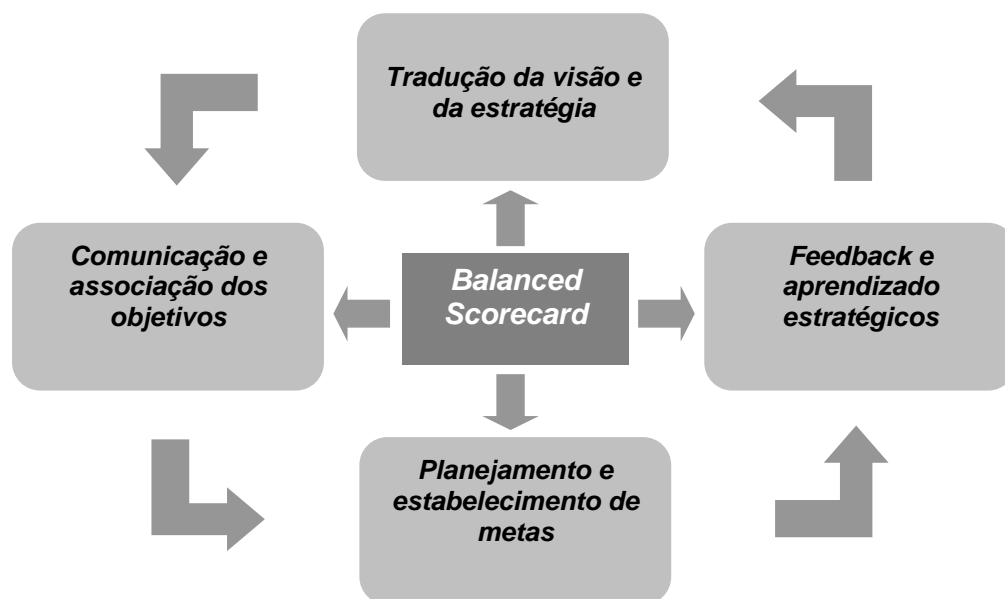
O *Balanced Scorecard*, segundo Niven (2005, p.94) “decodifica a missão, valores e estratégia em objetivos de desempenho e medidas, traduzindo este “DNA” da organização; [...] garantindo que todos os funcionários estarão alinhados com a missão e trabalhando em prol dela.”. Ainda segundo Niven (2005, p.110), “o *Scorecard* é essencialmente um dispositivo que transforma a visão em realidade através da articulação da visão e estratégia.”. Entre os principais objetivos do *Balanced Scorecard*, segundo Kaplan e Norton (1997), destaca-se o alinhamento do planejamento estratégico com iniciativas operacionais.

De acordo com Herrero Filho (2005), o Balanced Scorecard é um sistema de gestão que traduz a estratégia de uma empresa em objetivos, medidas e iniciativas de clara compreensão pelos participantes da organização.

O Balanced Scorecard, segundo Herrero Filho (2005, p.26), “é uma ferramenta gerencial que permite capturar, descrever e transformar os ativos intangíveis de uma organização em valor para os stakeholders”.

Conforme afirma Niven (2005, p. 21), o BSC permite “equilibrar os números históricos financeiros com as diretrizes do valor futuro para a organização”.

Kaplan e Norton (1997, p.10) enfatizam que o *BSC* é um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia de longo prazo, viabilizando processos gerenciais críticos como: esclarecimento e tradução da visão e da estratégia, comunicação e associação dos objetivos e medidas estratégicas, planejamento e esclarecimento de metas, alinhamento de iniciativas estratégicas e melhoria do *feedback* e aprendizado estratégico, esquematizados conforme Figura 6.



**Figura 6:** Sistema de gestão estratégica segundo o BSC

**Fonte:** Adaptado de Kaplan e Norton (1997, p.209)

O *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia da organização em objetivos e medidas tangíveis, organizados segundo perspectivas financeiras e não financeiras, utilizando indicadores para informar a todos da organização sobre os fatores de sucesso atual e futuro. (KAPLAN e NORTON, 1997).



O Balanced Scorecard permite aos líderes e executivos comunicarem a estratégia, aproximando os objetivos organizacionais aos colaboradores. Ele proporciona à organização uma forma de certificar que todos os níveis da organização compreendam as estratégias de longo prazo e que tanto os objetivos quanto os individuais estejam alinhados entre si. (PADOVEZE, 2007).

Ainda de acordo com Padoveze (2007, p. 122), “o feedback e o processo de revisão de foco concentram-se no fato de a empresa, seus departamentos ou seus empregados, isoladamente, terem alcançado suas metas financeiras orçadas”, analisando a estratégia praticada.

Com o Balanced Scorecard as estratégias são transformadas em uma estrutura para planejamento e nesse processo os gestores da organização estabelecerão metas que, uma vez alcançadas, possibilitarão o crescimento de curto, médio e longo prazo da organização.

### 1.2.1 Finalidades do Balanced Scorecard

Conforme cresce o conceito e a prática do BSC, as empresas têm enxergado as diversas aplicações desta ferramenta. Os autores Kaplan & Norton (1997, p.20) destacam as seguintes aplicações do *Balanced Scorecard*:

Esclarecer e obter consenso em relação à estratégia; comunicar a estratégia a toda a empresa; alinhar as metas departamentais e pessoais à estratégia; associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos anuais; identificar e alinhar as iniciativas estratégicas e realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas.

Vários são os objetivos que as organizações têm com a utilização do *Balanced Scorecard*, sendo fato a crescente realização de estudos sobre a efetividade desta ferramenta que se propõe a preencher uma lacuna anteriormente existente no cenário corporativo, atuando como uma ponte elementar entre o planejamento e a execução estratégica.

Estudos mais recentes, apresentados por Niven (2005, p.8), sugerem que “cerca de 80% das grandes empresas americanas desejam modificar seus sistemas de medição de desempenho”.

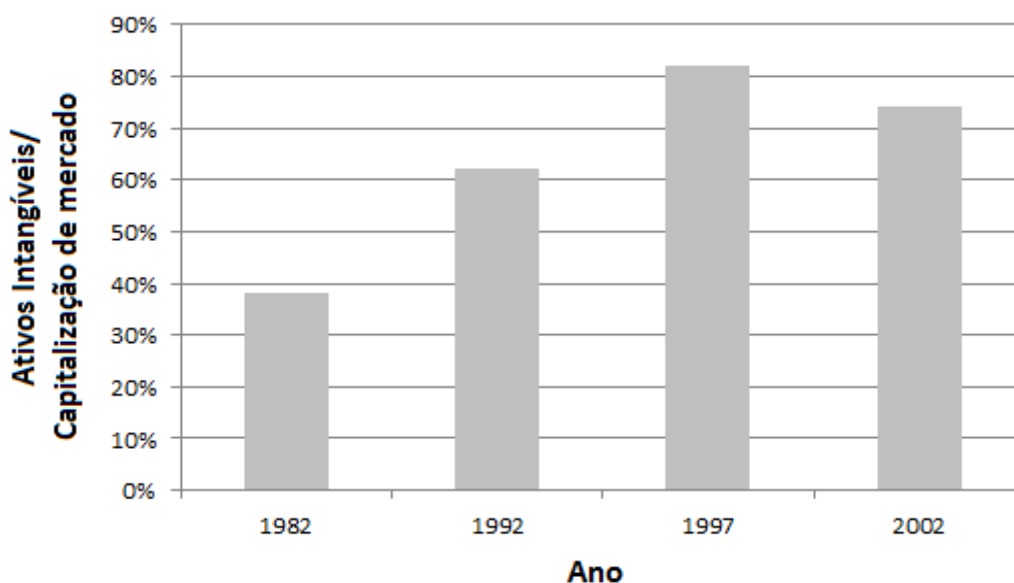
As críticas levantadas a cerca do excesso na utilização das medidas financeiras aponta para a não consistência com a realidade atual dos negócios, uma vez que as atividades criadoras de valor organizacional de

hoje em dia não são captadas através dos ativos fixos e tangíveis da empresa. Ao invés disso, o valor reside nas ideias das pessoas dispersadas pela empresa, nos relacionamentos com os clientes e fornecedores, nas bases de dados das informações-chave e culturas de inovação e qualidade. As medidas financeiras tradicionais foram criadas para comprar períodos anteriores baseados em padrões internos de desempenho. Essas medidas são de pouca ajuda para mostrar os primeiros sinais de problemas relacionados aos clientes, à qualidade ou aos problemas e oportunidades do funcionário. (NIVEN, 2005, P.9)

As organizações, segundo Niven (2005, p.14) têm a grande necessidade de “um sistema que contrabalance a precisão histórica dos números financeiros com os motivadores do desempenho futuro enquanto auxilia as empresas a implementarem suas estratégias diferenciadores.”

Segundo Kaplan e Norton (2004a), a capacidade de administrar os ativos intangíveis tornou-se muito mais expressiva do que a capacidade de construir e gerenciar ativos físicos.

Segundo dados apresentados por Kaplan e Norton (2004), mesmo depois do estouro da bolha de NASDAQ e das pontocom, os ativos intangíveis, respondem por mais de 75% do valor da empresa. Em média, os ativos tangíveis das empresas representam menos de 25% do valor de mercado. Os dados mais detalhados são apresentados no gráfico na Figura 7, comparando a representatividade dos ativos intangíveis em relação aos anos de 1982, 1992, 1997 e 2002.



**Figura 7:** Representatividade dos ativos intangíveis

**Fonte:** Kaplan e Norton (2004, p. 4)

O *Balanced Scorecard*, conforme afirma Niven (2005), cumpre três finalidades: é um sistema de medição, um sistema de gerenciamento estratégico e uma ferramenta de comunicação.

#### **1.2.1.1 O BSC como Sistema de Medição, Gestão Estratégica e Comunicação**

O *Balanced Scorecard* engloba e complementa as medições e indicadores absolutamente financeiros com aqueles indicadores que orientam o desempenho econômico futuro. Em vez que concentrar o foco nos mecanismos de controle financeiro, que oferecem pouco orientação para o processo decisório a longo prazo, o *Balanced Scorecard* utiliza medições como uma nova linguagem para descrever os elementos-chave para a aquisição dos objetivos estratégicos. (NIVEN, 2005)

Conforme afirmam Kaplan e Norton (2004), os sistemas de medição devem concentra-se na estratégia da organização, uma vez que ela objetiva criar valor sustentável no futuro. Com isso, ao estruturar os *Balanced Scorecards*, a organização deve medir os poucos aspectos críticos que representam sua estratégia para criação de valor a longo prazo. E de acordo com Niven (2005, p.17), “todas as medidas que compõem o *Balanced Scorecard* servem como tradução da estratégia da organização”.

É a partir desse ponto de vista acerca do processo de comunicação e tradução da estratégia que o BSC deve ser pensado e executado, com o objetivo de aumentar a eficiência do processo decisório, o conhecimento do ambiente no qual a organização está inserida e das ações que serão tomadas para a execução da estratégia. (DOS PRAZERES, LOPES, DE MEIRA, 2013).

O *Balanced Scorecard*, conforme explica Niven (2005, p.17), “permite que uma organização traduza sua visão estratégica oferecendo uma nova estrutura que conte a história da estratégia da organização através dos objetivos e medidas escolhidas, sob perspectivas equilibradas”.

O estudo apresentado por Niven (2005), e exposto no Quadro 4, demonstra a relevância da medição para transformar os aspectos qualitativos e quantitativos das organizações.

**Quadro 4 – Medição de sucesso**

	<i>Medição de Sucesso</i>	<i>Organizações Gerenciadas pela Medição</i>	<i>Organizações não Gerenciadas pela Medição</i>
<b>Desempenho</b>	Líderes da indústria ao longo dos últimos três anos	74%	44%
	Relatados entre as três maiores finanças de sua indústria	83%	52%
	Sucesso no último maior esforço de mudança	97%	55%
	<i>Medição de Sucesso</i>	<i>Organizações Gerenciadas pela Medição</i>	<i>Organizações não Gerenciadas pela Medição</i>
<b>Cultura</b>	Acordo acerca da estratégia	93%	37%
	Comunicação da estratégia	60%	8%
	Informação compartilhada de forma aberta e sincera	71%	30%

**Fonte:** Niven (2005, p.45)

A medição leva ao consenso sobre a estratégia e à comunicação desta estratégia, conduzindo à eficácia dos esforços de mudança e, ao final, a melhoria do desempenho financeiro, uma vez que, conforme apresentado no Quadro 4, as organizações que não são gerenciadas pela medição tiveram resultados de desempenho e resultado cultural expressivamente inferior àquelas organizações que são gerenciadas pela medição.

O Balanced Scorecard evoluiu a partir de uma ferramenta de medição e se tornou aquilo que Kaplan e Norton denominaram de um “sistema de gerenciamento estratégico”. (NIVEN, 2005).

Segundo Niven (2005), o Balanced Scorecard foi eficientemente criado pela compreensão comum e pela tradução da estratégia da organização em objetivos, medidas, metas e iniciativas em cada uma das perspectivas do Scorecard. A utilização do Scorecard como base para a tradução da estratégia, possibilitou a

estas organizações criarem uma nova linguagem de medição, empregado para orientar as ações dos funcionários em direção à conquista de uma determinada meta.

Embora a proposta inicial da criação do Balanced Scorecard fosse, segundo Niven (2005), o histórico financeiro com os aspectos do valor futuro para a organização, grandes empresas, reconheceram que ele era uma metodologia eficiente para o alinhamento de ações de curto prazo com sua estratégia.

Uma vez que uma organização tenha como objetivo implementar qualquer estratégia com êxito, Niven (2005) explica que o BSC deve ser assimilado e implementado em todos os níveis da organização. Disseminar o Scorecard significa compartilhá-lo para toda a organização, dando a todos os funcionários a oportunidade de demonstrarem como as suas atividades diárias podem contribuir com a estratégia da empresa. E conforme afirma de Niven (2005, p.22) “a disseminação gera uma linha de visão que une o funcionário na oficina até a sala da diretoria”.

Quando é criado um Balanced Scorecard, conforme explica Niven (2005), “não se deve pensar apenas em termos de objetivo, medidas e metas para cada uma das perspectivas, mas também é muito importantes ter em mente as iniciativas ou planos de ação que serão colocados em prática para o alcance das metas”.

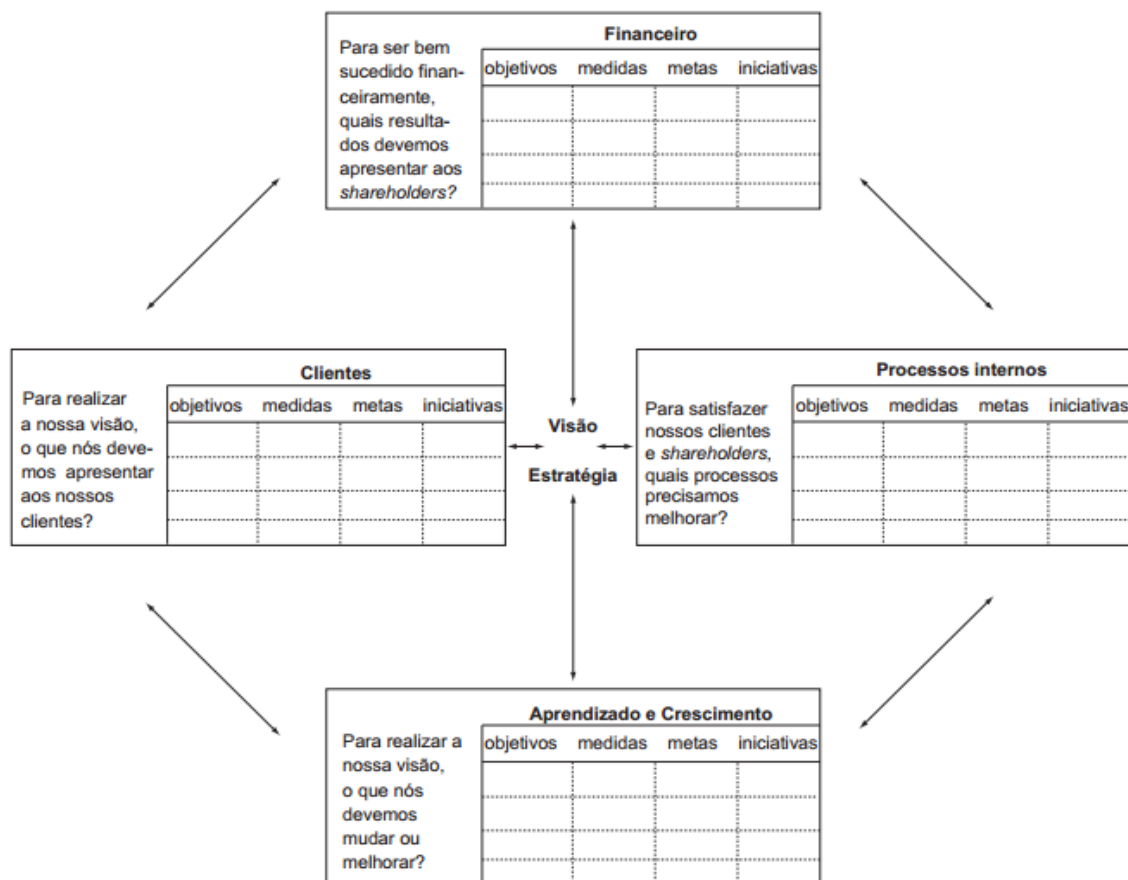
Segundo Niven (2005, p.25), “um Scorecard bem construído descreve eloquentemente a estratégia e faz com que o vago e impreciso mundo das visões e estratégias ganhe vida através das medidas de desempenho claras e objetivas.”.

Ter ciência e compreensão das estratégias da empresa, segundo Niven (2005), possibilita a otimização das capacidades organizacionais aprisionadas, já que os colaboradores passam, a saber, para onde a empresa está se encaminhando e como podem diretamente contribuir ao longo do trajeto.

### **1.2.2 Estrutura do Balanced Scorecard**

A estrutura do Balanced Scorecard abrange os objetivos estratégicos, medidas de desempenho, metas e iniciativas, vinculadas à estratégia da organização,

abrangendo quatro perspectivas estratégicas: perspectiva financeira, dos clientes, processos internos e aprendizado e crescimento, conforme ilustrado na Figura 8.



**Figura 8:** Estrutura do balanced scorecard

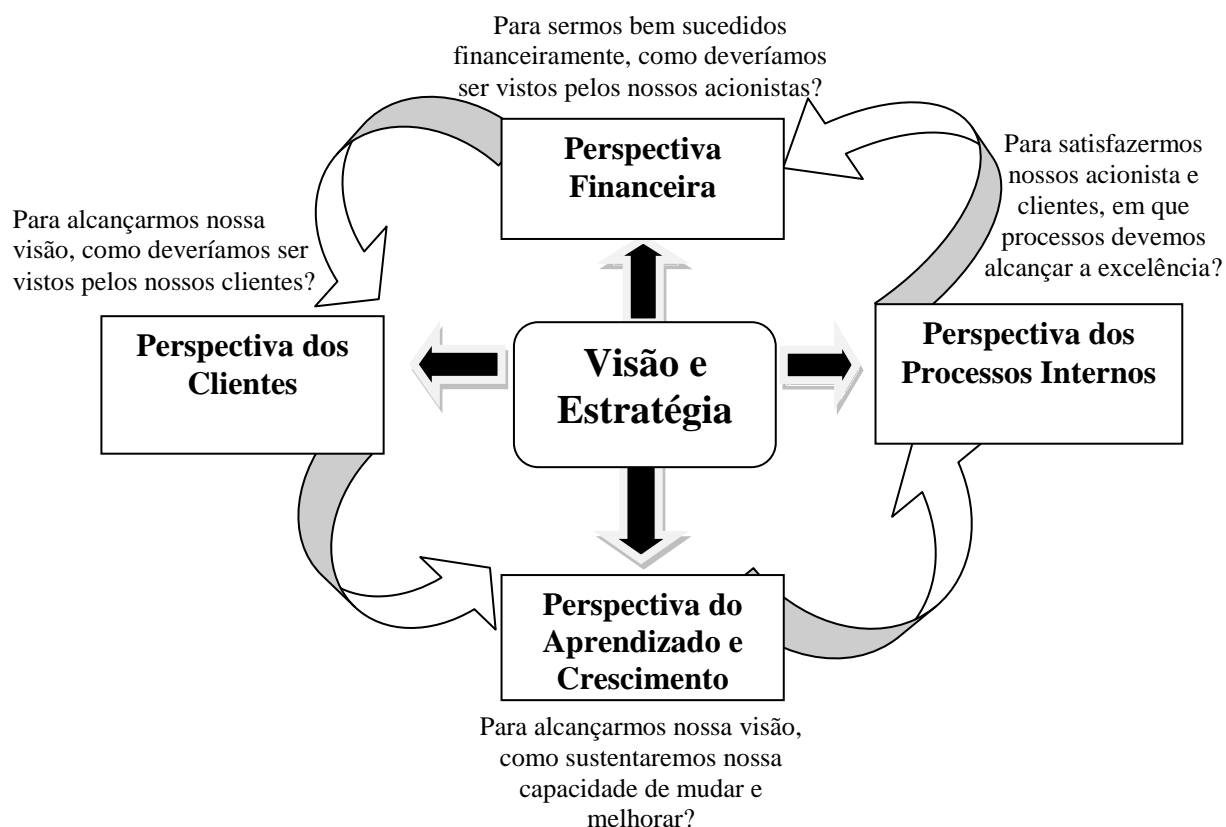
Fonte: Kaplan e Norton (*apud* Prieto et al, 2006)

### 1.2.2.1 As quatro perspectivas do Balanced Scorecard

Segundo Kaplan e Norton (2004a), os empregados de uma organização precisam de certos conhecimentos, habilidades e sistemas (perspectiva de aprendizado e crescimento) para inovar e desenvolver as capacidades e eficiências estratégicas certas (perspectiva dos processos internos), a fim de que sejam capazes de fornecer valor específico ao mercado (perspectiva do cliente), que por fim resultará em maior valor para os acionistas (perspectiva financeira).

O Balanced Scorecard é estruturado em quatro ramificações, denominadas pelos autores, Kaplan e Norton, de “perspectivas”, e para cada perspectiva são definidas medidas de desempenho através de indicadores financeiro e não financeiros.

As quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* são demonstradas esquematicamente na Figura 9, apresentadas com as respectivas perguntas para a implementação de um processo de execução estratégica, formando uma sequência cíclica que objetiva o alcance da visão e da estratégia organizacional.



**Figura 9:** As perspectivas do balanced scorecard

**Fonte:** Adaptado de Kaplan e Norton (1997, p.10)

De acordo com Kaplan e Norton (1997), a perspectiva financeira do *Balanced Scorecard* analisa estrategicamente o que a empresa precisa entregar, de fato, aos seus acionistas. Os objetivos financeiros das organizações devem estar alinhados à estratégia da empresa. As metas financeiras devem vincula-se à rentabilidade, valor para os acionistas, crescimento de receita, aumento da produtividade e todos os fatores que representam os números financeiros finais da organização.

O desempenho financeiro da empresa maximiza em resposta a dois aspectos básicas: o crescimento da receita e o aumento da produtividade. (KAPLAN e NORTON, 2004).

Para Kaplan e Norton (2004) os indicadores de desempenho financeiro demonstram se a estratégia da organização, e a sua devida execução, está contribuindo para melhoria da última linha da demonstração de resultado.

A perspectiva dos clientes, conforme explica Herrero Filho (2005), deve permitir que as organizações alinhem suas metas às demandas dos clientes e mercados específicos. Essa perspectiva visa o gerenciamento estratégico da participação de mercado, da retenção e captação de clientes e dos indicadores que se referem à lucratividade e satisfação de clientes.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), a perspectiva dos clientes possibilita que as organizações alinhem suas medidas essenciais de resultados relacionados aos clientes em cinco categorias: satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade. E ainda segundo Kaplan e Norton (1997, p. 72):

A participação de mercado reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido). A captação de clientes mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócio atrai ou conquista novos clientes ou negócios. A retenção de clientes controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes. A satisfação dos clientes mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor. A lucratividade dos clientes mede o lucro líquido do clientes ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes.

De acordo com Niven (2005, p. 19) “quando a empresa seleciona medidas para a perspectiva do cliente do Scorecard, deve responder a duas perguntas fundamentais: qual é o seu público alvo? Qual é a sua proposta de valor para servi-los?”. Niven (2005, p.19) ainda afirma que “a maioria das empresas afirmam que, de fato, possui um público alvo ainda que suas ações revelem uma estratégia onde há de tudo para todos”.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p.77), “as propostas de valor apresentadas aos clientes são os atributos que os fornecedores oferecem, através de seus produtos e serviços, para gerar fidelidade e satisfação em segmentos-alvo.”.

As propostas de valor modificam conforme o setor de atividade e os respectivos segmentos de mercado, e percebe-se a existência de um conjunto comum de atributos que possibilita a sua estruturação em todos os setores. Esses



atributos podem ser divididos em três categorias: atributos dos produtos e serviços; relacionamento com os clientes e imagem e reputação. (KAPLAN e NORTON, 1997).

Os atributos dos produtos e serviços abrangem a funcionalidade do produto/serviço, seu preço e qualidade. A dimensão de relacionamento com os clientes refere-se à entrega do produto/serviço ao cliente, inclusive a dimensão de tempo de resposta de entrega e o conforto do cliente na relação de compra. A dimensão de imagem e reputação reflete os fatores intangíveis que atraem um cliente para a empresa. Através da publicidade e qualidade dos produtos e serviços oferecidos, algumas empresas conseguem gerar a fidelidade dos clientes muito além dos aspectos tangíveis dos produtos e serviços. (KAPLAN e NORTON, 1997, P.77).

As medidas essenciais que devem abranger a perspectiva dos clientes são relacionadas no Quadro 5.

**Quadro 5 – Medidas essenciais da perspectiva do cliente**

<b>Participação de Mercado</b>	<b>Reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido).</b>
<b>Captação de Clientes</b>	<b>Mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios.</b>
<b>Retenção de Clientes</b>	<b>Controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes.</b>
<b>Satisfação dos Clientes</b>	<b>Mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor.</b>
<b>Lucratividade dos Clientes</b>	<b>Mede o lucro líquido de cliente ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes.</b>

**Fonte:** Kaplan e Norton (1997, p.72)

A terceira perspectiva do *Balanced Scorecard* é a perspectiva dos processos internos, e conforme afirma Kaplan e Norton (1997), os requisitos de performance dos processos internos vinculam-se às expectativas de participantes internos específicos. Nessa perspectiva, as empresas apontam os processos críticos para a realização dos objetivos organizacionais. Os processos devem criar os meios para que a organização ofereça propostas de valor ao cliente.

É possível reunir os vários processos internos das organizações em quatro conjuntos distintos: processos de gestão operacional, processos de gestão de clientes, processos de inovação e processos regulatórios e sociais. (KAPLAN E NORTON, 2004).

Segundo Kaplan e Norton (2004, p.46), “os processos internos cumprem dois componentes vitais da estratégia da organização: (1) produzem e fornecem a proposição de valor para os clientes e (2) melhoram os processos e reduzem custos para a dimensão produtividade da perspectiva financeira.”.

A última perspectiva do BSC é a perspectiva de aprendizado e crescimento, a qual Kaplan e Norton (2001) apresentam a ênfase de que a possibilidade de uma organização inovar, melhorar e aprender vincula-se diretamente com o valor da organização. A perspectiva de aprendizado e crescimento gerencia os ativos intangíveis que estão diretamente vinculados à estratégia da empresa. Nessa perspectiva são analisados o capital humano, o capital da informação e o capital organizacional, fatores estes que visam dar base aos processos internos.

Kaplan e Norton (2004), apontam que o capital humano engloba: as habilidades, talentos e conhecimento dos empregados; o capital da informação abrange: os banco de dados, sistemas de informação e infraestrutura tecnológica; o capital organizacional representa: a cultura, liderança, alinhamento dos empregados, trabalho em equipe e gestão do conhecimento.

### **1.2.2.2 Objetivos estratégicos, medidas de desempenho, metas e iniciativas**

Na estruturação do Balanced Scorecard a empresa deverá apresentar os objetivos estratégicos para as quatro perspectivas do BSC, ou seja, os objetivos quem devem ser alcançados e o que é crítico para o sucesso da organização. Kallas (2003) aponta que uma das fases de confecção do Balanced Scorecard é exatamente a etapa de consenso em função dos objetivos estratégicos. Segundo o autor poderão surgir lacunas de inter-relacionamento que deverão ser eliminadas e ou preenchidas a partir de novas discussões.

Os objetivos devem representar a relação causal da estratégia da empresa, os quais, caso sejam atingidos, possibilitarão o atingimento da visão da organização.

Uma vez definidos os objetivos estratégicos para as quatro perspectivas do Balanced Scorecard, a organização deverá apresentar ao menos uma medida/indicador para cada objetivo estratégico.

Estas medidas/indicadores são, de acordo com Niven (2005, p.140), “padrões quantificáveis usados para avaliar e comunicar o desempenho em relação aos resultados esperados”. E as medidas de desempenho, “agem como uma ferramenta para conduzir à ação desejada, oferecem diretrizes a todos os funcionários, mostrando-lhes como podem ajudar a empresa a atingir suas metas globais”.

O *Balanced Scorecard*, conforme afirma Kaplan e Norton (1997, p.25), deve ser a interpretação da estratégia por meio de um conjunto de medidas que definam tanto os objetivos estratégicos de longo prazo quanto os mecanismos para alcançar estes objetivos. E de acordo com Niven (2005), o Balanced Scorecard deve conter uma combinação de medidas/indicadores de resultado e de tendência. (NIVEN, 2005)

Para Niven (2005, p.141), “os indicadores de resultado representam as consequências das ações previamente praticadas, enquanto que os indicadores de tendência são as medidas que levam – ou orientam – aos resultados atingidos pelos indicadores de resultado.”.

Os indicadores de tendência, segundo Niven (2005) devem prenunciar o desempenho das medidas de resultado.

Descobrir quais são as medidas de resultado não deve representar um desafio muito grande, pois a linguagem da medição está repleta desses indicadores: vendas, lucros, satisfação e muitas outras são medidas de uso comum nos dias de hoje. É perfeitamente adequado formar um número desses indicadores de resultado no Scorecard. Embora se possa compartilhar essas medidas com diversas outras empresas, os indicadores de tendência é o que diferencia, identificando as atividades e processos específicos que sejam essenciais para levar esses indicadores de resultados ao sucesso. (NIVEN, 2005, p.141)

De acordo com Niven (2005, p.239), as medidas de resultado sem os motivadores (tendência), deixam de informar à organização como ela espera atingir os resultados. Da mesma forma, as medidas de tendência podem sinalizar melhorias essenciais ao longo da organização, porém sozinhas não são capazes de revelar se as melhorias estão conduzindo ao aprimoramento dos resultados em relação ao cliente e às finanças.

No Quadro 6 é exposta a distinção entre Medidas de Resultado e Medidas de Tendência, apresentado as definições, exemplos, vantagens e questões relevantes para estas duas modalidades de medidas de desempenho.

**Quadro 6 – Medidas de resultado e medidas de tendência**

	<b>Resultado</b>	<b>Tendência</b>
<b>Definição</b>	Medidas que enfocam os resultados ao fim de um período, normalmente caracterizado pelo desempenho histórico	Medidas que "orientam" ou levam às medidas de resultado do desempenho, normalmente medindo processos e atividades intermediárias
<b>Exemplos</b>	Fatia de Mercado Vendas Satisfação do Funcionário	Horas passas com clientes Proposta por escrito Absentéismo
<b>Vantagens</b>	Normalmente são fáceis de se identificar e captar	Preditivas por natureza, permitem que a organização faça ajustes com base nos resultados
<b>Questões</b>	Históricas por natureza e não refletem as atividades atuais, falta-lhes poder de previsão	Podem ser difíceis de se identificar e captar, geralmente são medidas novas que não figuram no histórico da organização

Fonte: Niven (2005, p.142)

O Balanced Scorecard, segundo Niven (2005) deve conter uma combinação de medidas de desempenho de resultado e de tendência. As medidas financeiras são um importante componente de qualquer Balanced Scorecard. Esses indicadores apontam se a execução da estratégia está conduzindo à melhoria dos resultados na linha de produção.

A maioria das organizações tem muita dificuldade em gerar uma pluralidade de medidas de clientes. A satisfação do cliente, a fatia de mercado, a retenção e a lucratividade do cliente certamente surgirão ao longo de suas sessões de geração de medidas. Embora cada um desses indicadores seja valioso, seus resultados revelarão pouco até que seja conhecido o que realmente guia o seu desempenho. Em outras palavras, quais são os seus indicadores de tendência? Se a satisfação do cliente entrou em declínio, é necessário saber o motivo – que estranha força está ocasionando a queda? A mistura dos indicadores de resultado e de tendência é mais essencial na perspectiva do cliente do que em qualquer outra perspectiva contida no Balanced Scorecard. (NIVEN, 2005, p.146)

A criação de valor na organização de hoje, segundo Niven (2005, p.165), “é dominada pela influência do capital humano. As pessoas, e os seus conhecimentos e meios de compartilha-lo, são o que determina o valor na nova economia”.

Há uma série de pré-requisitos que devem ser observados caso os colaboradores desejem contribuir positivamente com a estratégia organizacional. Primeiramente, eles devem possuir determinadas capacidades que a organização considera essenciais ao sucesso. Em segundo lugar, os funcionários devem ter a habilidade de manipular o conhecimento através da utilização de ferramentas físicas e não físicas. Por fim, todos os funcionários devem estar motivados e agindo de conformidade com as metas gerais da organização. (NIVEN, 2005, p.167)

As medidas do *Balanced Scorecard*, conforme afirmam Kaplan e Norton (1997, p.155), são utilizadas para articular e comunicar a estratégia, e alinhar iniciativas individuais, objetivando o alcance de um propósito comum.

De acordo com Kaplan e Norton (1997, p.157), as medidas que aparecem no *Balanced Scorecard* devem estar totalmente integradas a uma cadeia de relações causais que demonstram a estratégia da empresa.

Uma vez definidos os objetivos estratégicos e as respectivas medidas de desempenho, a organização deverá apresentar as metas para cada uma das medidas. Estas metas devem representar, em forma quantificável, o que a organização espera atingir em um determinado período de tempo. E para cada meta proposta a organização deverá apresentar um plano de ação, ou seja, as iniciativas para o atingimento destas metas.

Uma peça fundamental do *Balanced Scorecard* como um sistema de gestão do desempenho, segundo Niven (2005, p.230), “é o desenvolvimento e a priorização de iniciativas que ajudarão à organização a atingir suas metas”.

Conforme explicado por Niven (2005, p.230), “as iniciativas são os programas específicos, atividades, projetos ou ações que a organização adotará para ajuda-la a garantir que cumprirá ou superará suas metas de desempenho”.

Alinhar iniciativas com a estratégia, segundo Niven (2005, p.238), também possibilita a simplificação do “uso do *Balanced Scorecard* como um sistema de gerenciamento estratégico ao oferecer um método de vinculação do processo orçamentário com a estratégia e com as ações estratégicas”.

As metas sem iniciativas não levará a organização aos resultados pretendidos. Faltará a uma meta sem iniciativas sustentadoras mostrar “como” atingir as metas de desempenho. Contudo, as iniciativas sem metas não indicam se os resultados que a organização atinge são aquilo que é almejado segundo padrões predeterminados. (NIVEN, 2005, p.239),

### 1.2.3 Mapa Estratégico e a Vinculação de Causa e Efeito

Segundo Niven (2005, p.26), “o que realmente diferencia o Balanced Scorecard dos demais sistemas de gerenciamento do desempenho é a noção de causa e efeito”.

Um projeto bem formado de Balanced Scorecard é capaz de descrever sua estratégia através dos objetivos e medidas escolhidas; estas medidas devem estar ligadas entre si formando uma cadeia de relações causa e efeito a partir de motivadores de desempenho contidos na perspectiva de Aprendizagem e Crescimento até alcançar a melhoria do desempenho financeiro como se verificou na perspectiva financeira. Esta vinculação de medidas através do Balanced Scorecard é construída com uma série de afirmações “se então”, conforme exemplo apresentado por “se aumentarmos o treinamento, então o tempo do ciclo será reduzido; se o tempo do ciclo diminuir, então a lealdade crescerá; se a lealdade crescer, então as vendas aumentarão”. (NIVEN, 2005, p.25-26),

Contar a história de sua estratégia através de uma série de medidas interligadas entre si é o que realmente distingue o Balanced Scorecard de outros sistemas de gerenciamento do desempenho. (NIVEN, 2005).

Uma empresa que possui um conjunto de medidas, indicadores e objetivos ainda não possui um Balanced Scorecard, é fundamental que haja um processo de vinculação das medidas de desempenho através de uma série de relações causais que se vinculam a fim de explicar a estratégia organizacional. (NIVEN, 2005). Esta vinculação causal foi o que Kaplan e Norton denominaram de Mapa Estratégico.

Segundo Kaplan e Norton (2004), esta estrutura de causa e efeito, vinculando as quatro perspectivas, é a base para o desenvolvimento de um mapa estratégico. A elaboração do mapa estratégico possibilita a organização explicar a lógica de como e para quem ela criará valor.

Segundo Niven (2005), os objetivos e as medidas não são indicadores isolados, porém quando são reunidos criam um poderoso meio de descrever a estratégia da organização.

Um Balanced Scorecard bem formado pode descrever a estratégia organizacional através dos objetivos e medidas escolhidas. Estas medidas devem estar ligadas entre si, formando uma cadeia de relações entre causa

e efeito a partir de motivadores do desempenho contidos na perspectiva da aprendizagem e crescimento até atingir a melhoria do desempenho financeiro como refletido na perspectiva financeira. O Balanced Scorecard visa documentar a estratégia através da medição, tornando explícitas as relações entre as medidas a fim de que possam ser monitoradas, validadas e administradas. (NIVEN, 2005, p.199),

Segundo Niven (2005), ao demonstrar uma sequência de medidas que se vinculam ao descrever sua estratégia, a empresa tem a possibilidade, não apenas de a implementação de sua estratégia, como também detalha todas as formas de se criar valor. As vinculações de causa e efeito servem como receita para seu sucesso.

De acordo com Niven (2005, p.200), “as vinculações de causa e efeito definem a trilha específica que a organização percorrerá para conquistar sua estratégia.”.

Uma estrutura estratégica que abranja um sistema de causa e efeito implica uma interatividade entre elementos aparentemente desconectados da história da organização. (NIVEN, 2005).

Os vínculos na mensuração das relações de causa e efeito nos mapas estratégicos, segundo Kaplan e Norton (2000), mostram como os ativos intangíveis se transformam em resultados tangíveis.

Esta relação de causa e efeito, conforme afirma Niven (2005), consiste em uma série conexões de medidas de desempenho ao longo das quatro perspectivas do Balanced Scorecard. Esta vinculação representa a hipótese da empresa sobre os procedimentos de se atingir os objetivos estratégicos. É também um excelente método para alinhar as ações dos colaboradores com as metas da organização e analisar a execução estratégica.

Uma característica fundamental do Balanced Scorecard, segundo Bruce Black (apud Niven 2005, p. 209), “é sua capacidade de suprir holisticamente a lacuna entre as metas estratégicas estabelecidas pelo gerenciamento executivo e a equipe da linha de frente cujo desempenho diário é absolutamente crítico para a conquista destas metas.”.

De acordo com Niven (2005, p.212), “o Balanced Scorecard conta a história da estratégia organizacional e reflete a hipótese que a organização escolheu na persecução de suas metas”.

A partir do topo, parte-se da hipótese de que os resultados financeiros só serão alcançados se os clientes-alvo estiverem satisfeitos. A proposição de valor para os clientes descreve como gerar vendas e aumentar a fidelidade dos clientes-alvo. Os processos internos criam e cumprem a proposição de valor para os clientes. Os ativos intangíveis que respaldam os processos internos sustentam os pilares da estratégia. O alinhamento dos objetivos nessas quatro perspectivas é a chave para a criação de valor e, portanto, para uma estratégia focada e dotada de consistência interna. (KAPLAN e NORTON, 2004, P.31).

O mapa estratégico, de acordo com Kaplan e Norton (2006), possibilita que as organizações apresentem, de forma explícita, a lógica da estratégia, definindo os objetivos estratégicos para acionistas, clientes, pessoas e processos, relacionando-os em uma sequência de causa e efeito.

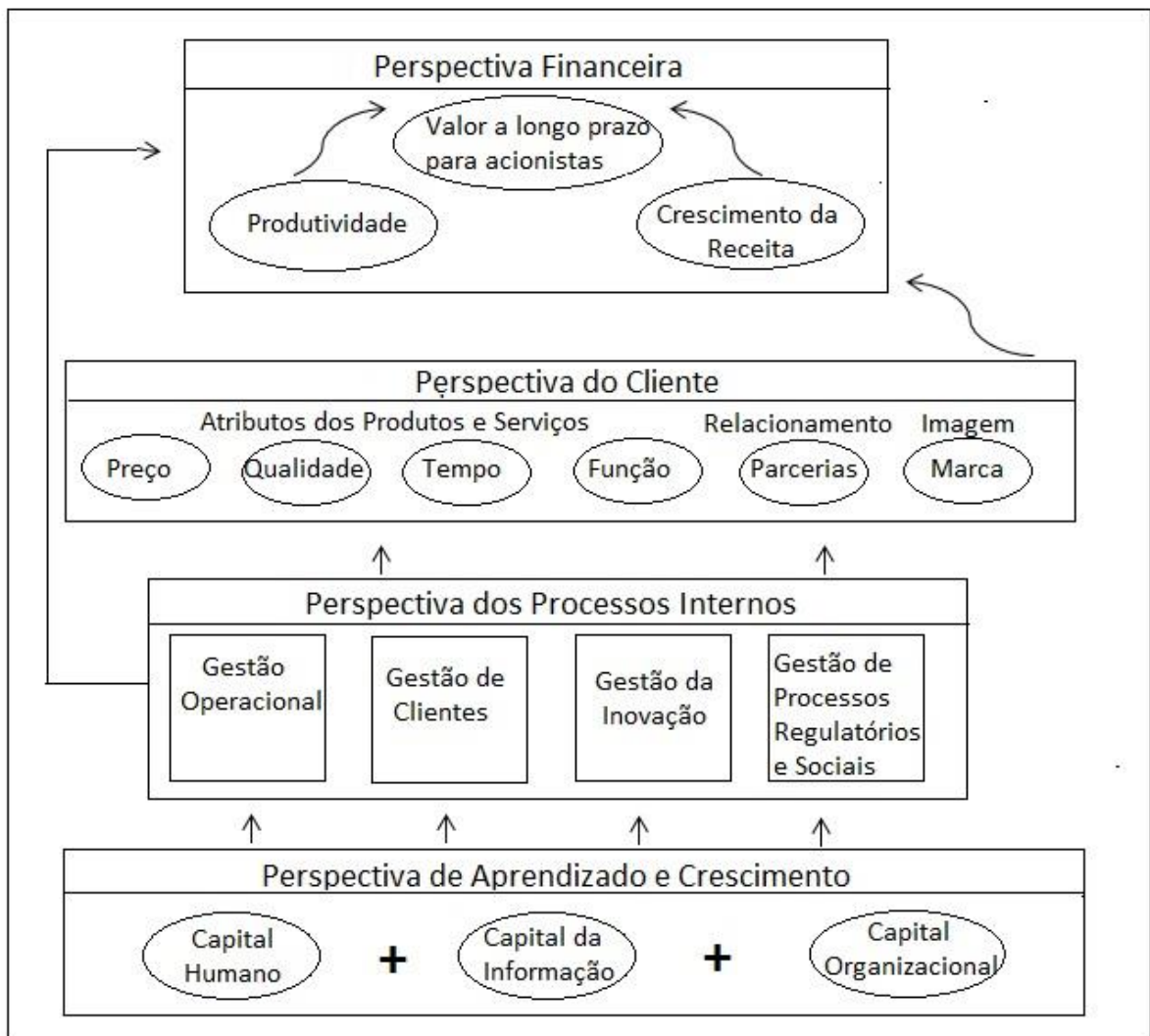
Os mapas estratégicos proporcionam meios para identificar e medir claramente o alinhamento interno de processos, pessoas e tecnologias com a proposta de valor para os clientes, e com os objetivos esperados pela organização. (KAPLAN E NORTON, 2004).

De acordo com Kaplan e Norton (2000), o mapa estratégico é uma estrutura lógica e ampla para a explicação da estratégia. E segundo Niven (2005), desenvolver um mapa estratégico detalhando as vinculações entre causa e efeito do Balanced Scorecard da organização a possibilitará iniciar discussões estratégicas ao longo de toda a organização.

Conforme explica Kaplan e Norton (2004, p.32), “o mapa estratégico do Balanced Scorecard fornece um modelo que mostra como a estratégia liga os ativos intangíveis a processos que criam valor.”. Ainda segundo os autores, o mapa estratégico é a representação visual da estratégia, demonstrando em, uma única página, como os objetivos nas quatro perspectivas se vinculam para reproduzir a estratégia.

A Figura 10 demonstra o modelo genérico de um mapa estratégico.





**Figura 10:** Mapa estratégico genérico

**Fonte:** Adaptado de Kaplan e Norton (2004, p.33)

O mapa estratégico, conforme Kaplan e Norton (2004), mostra como os vários indicadores de um Balanced Scorecard, construído da maneira certa, fornecem a instrumentação para uma estratégia singular. São uma representação visual dos objetivos críticos da empresa e das relações cruciais entre eles, impulsionando o desempenho da organização.

Segundo Kaplan e Norton (2004a), os mapas estratégicos mostram como a organização espera transformar seus ativos em resultados projetados.

### 1.2.4 O BSC como um Sistema Equilibrado

O conceito de equilíbrio (balance) é o centro do Balanced Scorecard, relacionando-se especificamente a três setores:

- Equilíbrio entre os indicadores de sucesso financeiro e não-financeiro: o Balanced Scorecard foi originalmente criado para superar as deficiências na confiança nas medidas financeiras do desempenho, contrabalanceando-as com as orientações do desempenho futuro
- Equilíbrio entre os componentes internos e externos da organização. Os acionistas e clientes representam os componentes externos expressos no Balanced Scorecard, enquanto que os funcionários e processos internos representam os componentes internos.
- Equilíbrio entre os indicadores de resultado e de tendência da estratégia. Os indicadores de resultado geralmente expressam o desempenho passado; entre os exemplos típicos podem-se incluir a satisfação do cliente ou as vendas. Muito embora estas medidas em geral sejam bastante objetivas e acessíveis, normalmente não possuem qualquer poder de previsão. Os indicadores de tendência são os motivadores do desempenho que levam a objeção dos indicadores de resultado. Um Scorecard deve incluir uma mistura de indicadores de resultados e de tendência. (NIVEN, 2005, p.28),

Conforme afirma Niven (2005, p.120), “a escolha das perspectivas para o Balanced Scorecard deve basear-se, sobretudo, no que é necessário para contar a história da estratégia organizacional e criar a devida vantagem competitiva”.

Um Balanced Scorecard bem construído, segundo afirma Niven (2005, p.121), “deve contar a história da estratégia da organização através de um grupo de medidas relativamente pequeno entrelaçado com as perspectivas”.

O Balanced Scorecard deve ter a capacidade de traduzir a missão, valores, visão e estratégia segundo uma linguagem que motive o desempenho e garanta uma compreensão compartilhada das metas da organização. Traduzir significa exprimir algo em outras palavras, sendo que as ferramentas utilizadas para realizar esta tarefa são os objetivos e medidas. (NIVEN, 2005, p.130).

Segundo Niven (2005, p.130), é costumeiro iniciar a construção do Balanced Scorecard no alto da pirâmide traduzindo a missão, os valores, a visão e a estratégia. Igualmente importante, no entanto, é a aprendizagem estratégica de baixo para cima que resulta do uso do Balanced Scorecard. Os objetivos e medidas escolhidas contarão a história da estratégia e, com o tempo, a análise dos resultados oferecerá uma avaliação da eficácia da implementação.

Conforme explica Niven (2005, p.139), “o Balanced Scorecard é uma ferramenta de comunicação poderosa que aponta as estratégias-chave para o sucesso de todos na organização, oferecendo a todos os funcionários a oportunidade de participar da conquista dessas estratégias.”

Segundo Niven (2005, p.139), os objetivos devem ser examinados a fim de assegurar que representem a tradução fiel de sua estratégia, é importante que na definição dos objetivos seja perguntado: será que a conquista deste objetivo conduzirá à boa execução da estratégia?

### **1.2.5 Alinhamento Estratégico**

Muitas empresas são barcos sem coordenação. São compostas por maravilhosas unidades de negócios, cada uma delas reunindo executivos altamente treinados, experientes e motivados. Mas os esforços das várias unidades de negócios não estão alinhados entre si. O alinhamento organizacional mostra como várias partes componentes de uma organização sincronizam suas atividades para criar integração e sinergia. A estratégia é formulada no topo da organização, mas deve ser executada pela base: por operadores de máquinas, equipes de call centers, motoristas de caminhões de entrega, vendedores e engenheiros. Se os funcionários não a compreenderem ou não estiverem motivados para executá-la, a estratégia estará condenada ao fracasso. (KAPLAN e NORTON, 2006).

Uma estratégia visionária não vinculada a excelentes processos operacionais e de governança é impossível de se implementar. A excelência operacional pode contribuir para a redução de custos, a melhoria da qualidade, a racionalização dos processos e a redução de prazos; mas sem visão orientação estratégica, dificilmente a empresa desfrutará de sucessos sustentáveis apenas em consequência das suas melhorias operacionais. (KAPLAN E NORTON, 2008, p.1).

Segundo Kaplan e Norton (2000), “as organizações se compõem de numerosos setores, unidades de negócio e departamentos especializados, cada um com sua própria estratégia. Para que o desempenho organizacional seja superior à soma das partes as estratégias individuais devem ser conectadas e integradas”.

De acordo com Kaplan e Norton (2000, p.22), “as organizações focalizadas na estratégia exigem que todos os empregados compreendam a estratégia e conduzam suas tarefas cotidianas de modo a contribuir para o êxito da estratégia”.

Kaplan e Norton (2000), afirmam que com base no princípio de que “a estratégia é tarefa de todos”, essas empresas capacitaram todas as pessoas, proporcionando a todos os empregados o conhecimento necessário à execução do respectivo trabalho. A execução da estratégia requer atenção e foco contínuo nas iniciativas e na execução das mudanças, em constante cotejo com os resultados almejados.

### **1.3 Balanced Scorecard na Execução Estratégica**

A execução da estratégia é a ponte fundamental entre as aspirações estratégicas e as práticas e resultados almejados pela alta gestão das organizações. Esse desafio de trazer a gestão estratégica a uma realidade tática e operacional, bem como o controle e identificação das possíveis falhas na execução estratégica, são ênfases que vem sendo discutidas por importantes autores da teoria estratégica. O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta cujo método tem a proposta de ser esta ponte entre o planejamento, o controle, a execução e a gestão estratégica.

Um aspecto de grande importância com respeito à estratégia é explicá-la em termos que todos compreendam, dando ênfase às suas ações diárias. Segundo dados apresentados por Niven (2005), 70% dos erros cometidos pelos presidentes de grandes organizações não resultam de uma estratégia ineficiente, e sim de uma execução mal realizada.

Segundo informações apresentadas por Caetani *et al* (2011), apenas uma mínima parcela das estratégias planejadas são de fato executadas com êxito pelas organizações, a estimativa é que taxas de falhas na execução entejam entre 70% e 90%.

O *Balanced Scorecard* oferece o alicerce para que as organizações deixem de decidir viver sua estratégia, passando a agir de acordo com ela. O Scorecard descreve a estratégia, destrinchando seus elementos através de objetivos e medidas adequadamente selecionadas. (NIVEN, 2005).

O *Balanced Scorecard* foi desenvolvido para haver, segundo Niven (2005), uma compreensão compartilhada da estratégia e da sua eficiente explicação.

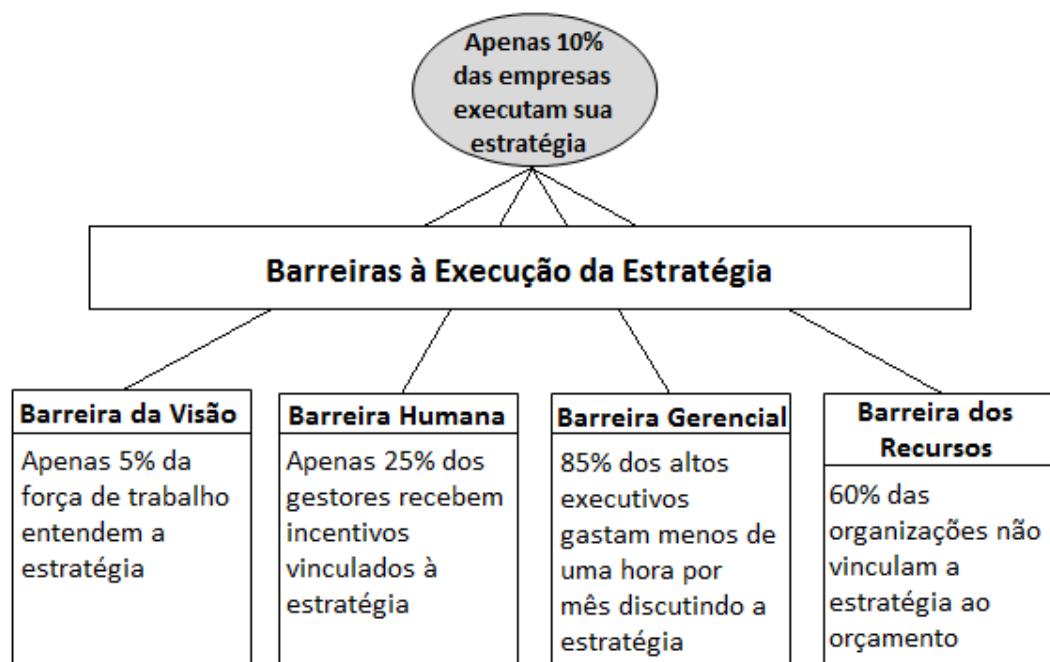
Ao usarem o *Balanced Scorecard* como base para explicar a estratégia, as organizações criam uma nova linguagem de medição que norteia as ações dos colaboradores para a conquista da direção almejada. (NIVEN, 2005).

Através a estrutura do Balanced Scorecard, principalmente com a adequada definição de indicadores haverá uma tradução operacional do que a organização espera de seus colaboradores.

Ao apresentar os indicadores, conforme enfatiza Simons (1995), a alta administração indica suas intenções de direcionamento de ações e isso facilita o esclarecimento e redução de multiplicidade de interpretações.

Segundo Niven (2005), desenvolver uma estratégia é um aspecto bem diferente de se implementa-la com êxito. Com a utilização do Balanced Scorecard, as organizações podem traduzir sua estratégia em suas partes integrantes e vincular a formulação de estratégia a eficaz implementação.

Em um relato publicado na Fortune no ano de 1999, e exposto por Niven (2005), aponta que 70% dos erros cometidos por seu presidente (CEO) não resultaram da estratégia deficiente, e sim da má execução. Segundo o autor as principais barreiras de execução da estratégia não se encontram na sua criação e sim nos fatores apresentados na Figura 11.



**Figura 11:** Barreiras à execução da estratégia

**Fonte:** Niven (2005, p.12)

Conforme aponta Herrero Filho (2005, p. 19), inúmeras organizações investem recursos e tempo dos alto executivos e de colaboradores em reuniões para discussão e formulação da missão, da visão e da estratégia da instituição; porém

não dedicam o tempo necessário e a adequada preocupação com o processo de implementação e educação dos colaboradores em relação ao direcionamento e execução da estratégia.

Foi realizada no ano de 2006 pela instituição BSCol Research, e apresentada pelos autores Kaplan e Norton (2008), uma pesquisa com 143 profissionais de gestão do desempenho sobre a sistematização da execução estratégica nas organizações, a referida pesquisa apontou uma relação clara entre a efetividade da execução da estratégia e o desempenho da organização. Na pesquisa foi perguntado aos respectivos gestores se a empresa tinha em funcionamento um processo formal de execução estratégica e em paralelo foi solicitado que o mesmo gestor descrevesse o atual desempenho de sua organização. O resumo da pesquisa é apresentado no Quadro 7, a qual apresenta uma exposição dos resultados em relação ao processo de execução estratégica em comparado ao respectivo desempenho organizacional das empresas pesquisadas.

**Quadro 7- Processo de execução estratégica x desempenho organizacional**

<b>Processo de Execução Estratégica x Desempenho Organizacional</b>		
Sua empresa tem em funcionamento um processo formal de execução estratégica?	Sim (54%)	Não (46%)
Descreva o atual desempenho de sua organização		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentamos resultados notáveis</li> <li>• Nosso desempenho é superior ao dos pares</li> </ul>	12% 58%	7% 20%
<b>Subtotal</b>	<b>70%</b>	<b>27%</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempenho no mesmo nível dos pares</li> <li>• Desempenho em nível inferior ao dos pares</li> <li>• Desempenho abaixo do nível sustentável</li> </ul>	18% 9% 3%	30% 27% 16%
<b>Subtotal</b>	<b>30%</b>	<b>73%</b>

Fonte: BSCol Research (apud Kaplan e Norton, 2008, p.4)

Os resultados da pesquisa expõe que 54% das organizações afirmam que têm em funcionamento um processo de execução estratégica e 46% não possui este processo. Um dado importante é que 70% das organizações que afirmaram que possuem um processo formal de execução da estratégia descreveram que o

desempenho da organização apresenta resultados notáveis ou ao menos superior ao dos pares. Em contraposição, 73% das organizações que afirmaram que não possuem um processo formal de execução estratégica descreveram que o desempenho da organização apresenta-se no mesmo nível ou em nível inferior aos dos pares ou, até mesmo, desempenho abaixo do nível sustentável. Esta pesquisa apresenta uma relação entre a execução da estratégia e o desempenho organizacional, e demonstra uma necessidade organizacional de estruturar, de fato, um processo efetivo de execução estratégica.

Conforme é apontado na pesquisa desenvolvida pela BSCol Research, há uma necessidade real que as organizações estruturem um processo de execução estratégica, porém, diferente das teorias a respeito do planejamento estratégico, este, proporcionalmente, não é um processo que se tem vastas literaturas ou pesquisas conclusivas para a otimização estrutural da execução estratégica.

Conforme afirma Kaplan e Norton (2008), a ferramenta *Balanced Scorecard* é um método eficaz para a efetiva execução da estratégia organizacional; é um processo estruturado para a integração do planejamento estratégico e a execução.

O método de execução estratégica proposto por Kaplan e Norton (2008), pode ser dividido em seis estágios e tem como base metodológica o *Balanced Scorecard*. O primeiro estágio é o desenvolvimento da estratégia, nessa etapa os gestores abordarão em que negócio a empresa atua e as aspirações quanto aos resultados futuros; a empresa deverá analisar a situação do ambiente competitivo e nesse estágio a empresa deverá esclarecer como se competirá melhor no mercado.

O segundo estágio, de acordo com Kaplan e Norton (2008), é a fase de planejar a estratégia, nesta etapa a empresa criará a estrutura do *Balanced Scorecard*, mediante o desenvolvimento de objetivos estratégicos, indicadores, metas, iniciativas e orçamentos que orientam a ação. Neste estágio a empresa, primeiramente, deverá definir os seus objetivos organizacionais e reuni-los em quatro ou seis temas estratégicos, cada tema com objetivos correlatos, representando assim os pilares da estratégia. Após definir os objetivos e temas estratégicos a empresa deverá selecionar os indicadores e metas para o monitoramento da execução da estratégia; logo após, a empresa deverá definir as iniciativas estratégicas, ou seja, os programas de ação para o alcance do

desempenho e dos resultados esperados; nesse estágio a empresa deverá também analisar as fontes de financiamento das iniciativas estratégicas.

O terceiro estágio, de acordo com Kaplan e Norton (2008), é a fase em que a empresa faz o alinhamento entre a organização e a estratégia. Nesse estágio a empresa deve estruturar um processo formal de comunicação e vincular os objetivos e incentivos de cada colaborador aos objetivos estratégicos. No quarto estágio, a empresa deve planejar as ações operacionais utilizando métodos e ferramentas de gestão como reengenharia, gestão da qualidade, custeio ABC, gerenciamento de processos, entre diversos outros métodos gerenciais. O quinto estágio apontado por é uma etapa imprescindível para a execução estratégica, esta estágio monitora e obtém novas informações para melhorar continuamente as operações. O sexto e último estágio, é a etapa em que a empresa utiliza informações operacionais para testar e adaptar as estratégias. Através dos indicadores do *Balanced Scorecard*, de informações sobre mudanças competitivas, inovações de mercado, novas ideias e oportunidades de negócio a empresa adapta a estratégia e, a medida que houver as atualizações, a equipe executiva deve modificar o *Balanced Scorecard*, iniciando assim um outro ciclo de planejamento estratégico e execução.

Conforme afirma Niven (2005, p.52), é fundamental definir o real motivo de se implementar o *Balanced Scorecard* em determinada organização, e é imprescindível ter consciência de que a utilização desta ferramenta, mesmo que bem construída, não transformará a organização de forma instantânea; para que os resultados positivos de fato ocorram é preciso que o *Balanced Scorecard* esteja inserido no sistema gerencial da instituição, tornando-se um dos pilares das análises organizacionais e das tomadas de decisão.

O método *Balanced Scorecard* tem a proposta de ser a ponte entre o pensamento estratégico e a execução, e visa otimizar o processo gerencial e ser um instrumento de gestão que tem o objetivo de vincular o planejamento estratégico e a execução operacional. O *Balanced Scorecard* tem a proposta de contribuir para a execução das estratégias organizacionais e vale ressaltar que é uma ferramenta que abrange fatores críticos para o sucesso das organizações.



## 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem o objetivo de apresentar a metodologia utilizada no processo de desenvolvimento do trabalho com o propósito de esclarecer os procedimentos adotados na realização do estudo.

### 2.1 Método e Tipologia

O presente trabalho utilizou como estratégia de pesquisa o estudo de caso com caráter exploratório e de natureza qualitativa. Desta maneira, o presente estudo incorpora aspectos analíticos da realidade organizacional, avaliando o formato de execução das estratégias e analisando a aplicação da ferramenta *Balanced Scorecard* na prática de execução estratégica em uma empresa privada concessionária de serviço público do estado de Goiás.

Empresas privadas concessionárias de serviço público englobam um grupo de empresas de capital particular que atua na prestação de serviço público a partir de um contrato firmado junto ao estado mediante processo licitatório. A Lei 8.987/95, no art. 2º, e apresentado por Mello (2002, p. 636), estabelece como conceito de concessão de serviço público “a delegação de sua prestação, feita pelo poder concedente, mediante licitação, na modalidade de concorrência, à pessoa jurídica, ou consórcio de empresas que demonstre capacidade para seu desempenho, por sua conta e risco e por prazo determinado”.

O caráter exploratório da pesquisa deve-se ao fato desta pesquisa buscar esclarecer quais foram as contribuições da utilização do *Balanced Scorecard* para a execução das estratégias organizacionais na empresa estudada. O estudo de caso foi adotado por permitir, um estudo “profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento mediante os outros delineamentos considerados.” (GIL, 2002, p.58).

A pesquisa exploratória com abordagem qualitativa permite uma adequada investigação dos fatos, uma vez que a pesquisa exploratória envolve o levantamento bibliográfico; entrevistas com gestores e colaboradores que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e análise de ações que estimulem a compreensão de fatos representativos à pesquisa (GIL, 1999). Para a exploração do

tema foi realizada pesquisas com a equipe executiva, gerencial e operacional, além da observação em loco para que fosse possível a análise das ações e compreensão das características importantes para o atingimento dos objetivos do trabalho.

A pesquisa qualitativa, segundo Minayo (2002, p. 21), trabalha com o “universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis”.

## **2.1 Coleta de Dados**

A coleta dos dados iniciou-se por meio de pesquisa bibliográfica, em que foram consultados livros, revistas acadêmicas, periódicos especializados, teses e dissertações, obtendo informações importantes dos materiais escritos pelos criadores e importantes autores do Balanced Scorecard e por renomados autores de temas relacionados à estratégia, vantagem competitiva e execução estratégica. Marconi e Lakatos (2002, p. 223), afirmam que a pesquisa bibliográfica “é a análise dos dados levantados com fontes secundárias. Refere-se às informações ligadas ao estudo e ao resumo das conclusões mais importantes”.

Em seguida foi realizada uma pesquisa documental, que segundo Pádua (1997), é realizada a partir de documentos contemporâneos ou retrospectivos da organização pesquisada, considerados cientificamente autênticos, ou seja, documentos não fraudados, a fim de descrever ou comparar fatos sociais estabelecendo suas características ou tendências.

A pesquisa documental foi realizada com o objetivo de identificar informações relevantes ao tema desta pesquisa dentre os documentos disponibilizados pela empresa estudada, entre eles, relatórios, indicadores internos, mapas estratégicos, mapas de metas, relatório de progresso, cartilhas de orientação interna, comunicados internos de execução do Balanced Scorecard e registros internos de resultados de execução estratégica.

Em seguida foram desenvolvidas entrevistas com a diretoria e com gestores vinculados à execução das estratégias; a entrevista segundo Yin (2010) é uma das fontes mais importantes de informações para o estudo de caso, “podendo ser surpreendente devido à associação habitual entre as entrevistas e o método de

levantamento”. Para a realização da entrevista foi utilizado formulário de pesquisa com perguntas abertas com o objetivo de obter informações qualitativas a respeito da execução do Balanced Scorecard.

Logo após, foi realizado uma pesquisa empírica com os colaboradores de nível operacional com o objetivo de analisar a prática funcional de execução das estratégias e da utilização do Balanced Scorecard; para esta pesquisa foram utilizados questionários de pesquisa formados por perguntas fechadas e uma questão aberta, com questões compostas por uma série de afirmações relacionadas ao tema pesquisado.

Também utilizou-se a observação direta, que segundo Yin (2010) deve ocorrer no ambiente natural da empresa pesquisada, criando oportunidades para as observações diretas, envolvendo a observação de reuniões, atividades diárias, salas de aula, etc, podendo ser feitas durante a visita de campo, incluindo as ocasiões em que outros procedimentos de pesquisa, como as das entrevistas, estão sendo coletadas.

A organização pesquisada é uma empresa privada goiana, concessionário de serviço público ao governo do estado de Goiás. É uma organização que tem como produto o transporte coletivo público aos usuários deste serviço da região metropolitana da cidade de Goiânia. A empresa conta com um quadro de pessoal composto por 1221 colaboradores, entre diretoria, gerência, colaboradores de atividade interna e externa.

Para operacionalização do estudo, foram realizadas pesquisas empíricas com colaboradores de nível estratégico, tático e operacional. Foram pesquisados um total de 51 colaboradores, englobando diretora geral, gerentes, coordenadores, e colaboradores operacionais. Foi realizada a pesquisa com a diretora geral da empresa, gerente de contabilidade, gerente de governança executiva, coordenadora de recursos humanos, analistas internos, assistentes internos, auxiliares internos e motoristas externos.

Para a realização da pesquisa direcionada aos colaboradores operacionais, foi utilizado o questionário apresentado no Apêndice B. O questionário foi estruturado com 17 questões fechadas e 1 questão aberta. A aplicação do questionário foi feita

in loco pelo pesquisador. Os colaboradores responderam individualmente o questionário sem a necessidade de se identificar nominalmente.

Com o objetivo de obter um maior nível de profundidade na pesquisa, foram realizadas entrevistas com gerentes e, de forma mais detalhado e expressivo, com a diretora geral da empresa; para isso foi utilizado o formulário apresentado no Apêndice A e a observação in loco.

### **2.3 Tabulação e Interpretação dos Dados**

Uma vez realizada a entrevista com a equipe gerencial e executiva, feita a aplicação dos questionários e realizada a observação com a equipe operacional, foi feita a preparação do material, por meio de tabulação e transcrição dos dados coletados para uma análise. De acordo com Gil (1999, p. 168), “a análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de tal forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação”.

Foi realizada uma exploração do conteúdo que foi analisado, confrontando as entrevistas, os dados de observação e os documentos disponibilizados pela empresa com a metodologia indicada pela literatura para verificar quais as contribuições que o método *Balanced Scorecard*, de fato, oferece para a execução das estratégias na empresa pesquisada.

No apêndice C é apresentada uma matriz de amarração, em que são vinculadas as perguntas dos instrumentos de pesquisa de campo e os capítulos e subcapítulos do referencial teórico aos objetivos do presente trabalho, com a finalidade de ligar o estudo teórico e à pesquisa empírica aos objetivos específicos, bem como ao objetivo geral do trabalho e responder a pergunta problema proposta para o tema pesquisado.

Como a pesquisa empírica é realizada em uma empresa privada, porém seu produto é inteiramente derivado de um contrato de concessão de serviço público, a sua atuação está limitada às cláusulas contratuais e às ações governamentais do estado de Goiás no que diz respeito ao serviço de transporte coletivo.

A abrangência do estudo empírico se limitada à pesquisa a respeito da contribuição do *Balanced Scorecard* para a execução da estratégia e não das

características de utilização do BSC, da implementação das estratégias ou mesmo do planejamento estratégico da organização pesquisada, sendo assim é uma pesquisa que tem como foco e objetivo a análise da execução da estratégia, se limitando aos objetivos apresentados no capítulo de Introdução.

Destaca-se algumas críticas em relação ao Balanced Scorecard para a realização da pesquisa. Algumas perspectivas não são especificadas de forma conceitual e claramente definidas para a construção da ferramenta para adequação a diferentes organizações, por exemplo, perspectiva dos fornecedores e perspectivas do estado; a etapa de plano de ação do BSC não apresenta, de fato, as iniciativas específicas que a empresa deve executar em suas ações operacionais; e a metodologia BSC não oferece uma plataforma visual claramente específica para consolidação das informações de execução do Balanced Scorecard em diferentes modalidades de organizações.

### 3 RESULTADOS E ANÁLISES

A organização pesquisada é uma empresa privada goiana concessionária de serviço público no setor de transporte coletivo. Fundada em 1969, participou e venceu nesse ano de fundação um processo de concorrência pública para a oferta de transporte coletivo público aos usuários do serviço da região metropolitana de Goiânia. Nesse ano, a empresa contava com 32 veículos para atender a região central de Goiânia. Em 1976, quando na cidade de Goiânia foi adotado novo sistema de transporte coletivo, a empresa investiu na compra de novos ônibus, melhoria de sua garagem e no treinamento de pessoas, com o intuito de atender a essa nova demanda.

Com o desenvolvimento do 1º Plano Diretor de Transporte Urbano da Região Metropolitana de Goiânia (RMG), em 1985, a empresa teve um novo aumento de frota. Já na década de 90, foi implementado o sistema de bilhetagem automática em todos os ônibus da empresa, representando marco importante em inovação tecnológica. Em 2001, a empresa passou novamente por mudanças, ampliando frota, estrutura física e inovando seu sistema de gestão, como forma de atender ao projeto de reestruturação do transporte coletivo da RMG. Atualmente, a empresa possui frota patrimonial de 398 veículos sendo 379 ônibus convencionais e 19 micro-ônibus e opera em 138 linhas distribuídas nas regiões sul, sudoeste e centro expandido, de forma compartilhada.

A missão da empresa reflete o posicionamento adotado pela empresa diante do mercado e de seus diversos públicos de interesse, definindo como seu maior propósito; a empresa tem como missão: “Prover, de forma sustentável, serviços de transporte coletivo, garantindo a satisfação dos clientes, colaboradores e demais partes interessadas”. Os valores da empresa representam ideias, convicções e crenças, em torno das quais a organização foi construída. Eles sinalizam o que a empresa almeja em termos de padrão de comportamento de toda a sua equipe, na busca da excelência na prestação de serviços. Assim, a empresa destaca como seus principais valores: Respeito, Disciplina, Responsabilidade, Honestidade e Justiça. A empresa tem como visão “ser, até 2017, uma das melhores concessionárias de transporte coletivo para se trabalhar e referência nacional em desempenho operacional e econômico”.

A garagem principal da empresa conta com uma área total é de 38.598,34 m<sup>2</sup>, distribuída em unidades operacionais, totalizando 8.628,78 m<sup>2</sup> de área construída, sendo o restante destinado à circulação e ao estacionamento de veículos convencionais e articulados.

Conforme dados levantados junto aos executivos da organização pesquisada, a empresa é a primeira organização privada de transporte coletivo urbano do estado de Goiás, a possuir o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), certificado pela NBR ISO 9001:2000, por meio do ICQ Brasil. Implementado desde 1999 e em constante processo de melhoria, esse sistema adota o modelo estrutural da Gestão pela Qualidade Total (GQT), tendo como base as seguintes referências normativas:

- a) NBR ISO 9001:2000 – Sistema de Gestão da Qualidade;
- b) Legislações e regulamentações aplicáveis, tais como regulamento do SIT-RMG, deliberações e resoluções emitidas pelo órgão gestor.

O Sistema de Gestão da Qualidade é acompanhado e avaliado pelo Comitê para a Gestão Integrada da empresa (CGI), sendo responsável por atender, entre outros aspectos, aos requisitos da NBR ISO 9001:2000, que visam: evidenciar regulamentações aplicáveis e a capacidade técnica-operacional da empresa na prestação de serviços, de forma consistente, diante de requisitos dos clientes; Aumentar a satisfação dos clientes, por meio da aplicação de requisitos, incluindo processos para monitoramento de satisfação, melhoria contínua e prevenção de não conformidades; transferir conhecimento dentro do ambiente organizacional, aumentando a capacitação e comprometimento dos empregados; gerir o negócio, visando ao aumento da rentabilidade para os sócios – cotistas.

A empresa reconhece a importância da preservação e recuperação do meio ambiente, em prol de maior qualidade de vida às pessoas. Por isso, estabelece como princípios: identificar os principais aspectos e impactos ambientais, decorrentes de processos para execução de suas atividades organizacionais, e providenciar, sempre que possível, meios para reduzi-los e/ou eliminá-los; estabelecer objetivos e metas coerentes que incentivem a utilização de recursos naturais, redução, reutilização e reciclagem de resíduos, principalmente aqueles relacionados às emissões de gases, ao uso e descarte de água e à disposição final de resíduos poluidores, exigindo habilitação legal de receptores para a realização dos devidos procedimentos, e melhorando continuamente seus

indicadores; monitorar e atender a legislação ambiental aplicável à sua atividade ou aos impactos específicos, com o intuito de prevenir, continuamente, as possíveis formas de poluição ambiental; comunicar a política de gestão ambiental aos empregados e fornecedores, exigindo ações de proteção ao meio ambiente, vinculadas à realização das tarefas de cada um e ao impacto de insumos fornecidos; incluir em eventos realizados pela empresa, informações e práticas que favoreçam o processo de conscientização, quanto à importância da preservação do meio ambiente.

Como a empresa é uma concessionária de serviço público no ramo de transporte coletivo, ela integra a Rede Metropolitana de Transporte Coletivo de Goiânia (RMTC-Goiânia). A RMTC representa a atuação sistêmica dos agentes responsáveis pela prestação do serviço, com tratamento unificado das questões a cerca dos deslocamentos da população pelos meios coletivos de transporte, em tudo aquilo que conforma um sistema de transporte, ou seja, na sua dimensão físico-espacial (vias, terminais, corredores); logística (linhas, trajetos, horários, meios e forma de integração); de modelo de operação e de acesso dos passageiros ao serviço (tarifas, forma de pagamento, forma de controle), assegurando a universalidade, a acessibilidade e a mobilidade da população servida pela Rede que abrange 18 municípios que formam a Região Metropolitana de Goiânia.

Na estrutura orgânica da RMTC estão dispostos os principais agentes públicos e privados que respondem pelos serviços, a saber: Câmara Deliberativa de Transportes Coletivos da Região Metropolitana de Goiânia (CDTC-RMG) - órgão colegiado que constitui o Poder Concedente, composto por representantes do Estado de Goiás, da Capital do Estado e dos municípios que compõem a RMG, responsável pela formulação das políticas públicas do setor; Companhia Metropolitana de Transportes Coletivos (CMTC) - empresa pública que ostenta o papel institucional de braço executivo da CDTC-RMG e que exerce a missão de entidade gestora pública da RMTC, cabendo-lhe, dentre outras atribuições, o gerenciamento, o controle e a fiscalização tanto da operação como da infraestrutura do serviço; Concessionárias – empresas privadas responsáveis pela produção e execução dos serviços ofertados na RMTC; Consórcio da Rede Metropolitana de Transportes Coletivos - que representa a atuação conjunta e consorciada das concessionárias privadas na operação da Central de Controle Operacional (CCO),



na prestação do Serviço de Informação Metropolitano (SIM), e nas atividades de gestão, operação e manutenção dos Terminais de Integração da RMTc; Sindicato das Empresas de Transporte Coletivo Urbano de Passageiros de Goiânia (SETRANSP) - entidade sindical representativa das concessionárias e agente responsável pela arrecadação tarifária da RMTc através da bilhetagem eletrônica integrada por meio do Sistema Inteligente de Tarifação de Passagens.

Atualmente a empresa está vinculada à prestação dos serviços na RMTc por força dos Contratos de Concessão celebrados em 25/03/2008, derivados da Concorrência CMTC nº 01/2007, estando a empresa, submetida, ainda, aos termos do Regulamento Operacional aprovado pelo art. 3º da Deliberação CDTC-RMG nº 60, de 27/11/2007, e demais atos normativos baixados pela CDTC-RMG e pela CMTC.

A empresa possui uma estrutura organizacional composta por uma presidência, uma diretora executiva, um núcleo de governança executiva (que engloba a controladoria, auditoria, gestão estratégica e projetos), uma gerência de performance veicular, gerência de excelência no serviço de transporte, gerência de pessoas, gerência de apoio administrativo, gerência de suprimentos, gerência contábil, gerência financeira e gerência de tecnologia da informação. O organograma da empresa é apresentado no Anexo A do presente trabalho.

No ano de 2009 a empresa passou por um processo de realinhamento da gestão organizacional, principalmente no que diz respeito às estratégias de longo prazo, a excelência no serviço prestado, à atenção ao meio ambiente e à sociedade. Para isso, a empresa revisou seu modelo de gestão e como forma de otimizar a gestão e focar na perenidade da empresa e no atingimento da visão estratégica, a empresa iniciou o processo de implantação do Balanced Scorecard e das ferramentas de gestão da qualidade. Nessa fase, foi criado o Núcleo de Governança Executiva, responsável pela gestão estratégica da empresa e por ser o guardião da estratégia. Este núcleo centralizou em um só departamento as atividades de auditoria, controladoria, processos e projetos, sendo o departamento responsável pela execução da estratégia e pela utilização e disseminação prática do Balanced Scorecard em toda a organização. O Núcleo de Governança Executiva está vinculado diretamente à Diretoria Executiva e é composto por um gerente de governança executiva e três analistas que operacionalizam a gestão de processos,

gestão da qualidade, controle e gestão estratégica. O Núcleo de Governança Executiva é o responsável pela execução e controle da estratégia e sua atuação se limita as ações relacionadas, direta ou indiretamente, à estratégia, sendo um departamento criado exclusivamente para pensar, planejar, implementar, executar, controlar e revisar a estratégia. A principal ferramenta de gestão utilizada por este núcleo é o Balanced Scorecard, sendo aplicado para a execução das estratégias organizacionais.

A organização conta com um comitê de gestão, composto pela diretoria executiva da empresa e os gestores da organização; este comitê se reúne, ordinariamente, uma vez ao mês e extraordinariamente quando convocado pela diretoria executiva. Nesse comitê a estratégia é discutida, os resultados são apresentados e as ações corretivas no que diz respeito à estratégia são debatidas e, se necessário, implementadas. A função do comitê de gestão é discutir a estratégia e operacionaliza-la de forma prática a todos os colaboradores da organização.

Conforme disposto no Anexo B, a empresa tem um modelo de gestão que inicia-se com base nas políticas de transporte definidas pelos organismos responsáveis pela gestão pública do transporte coletivo (CDTC-RMG, CMTC, Setransp); a partir dessas diretrizes externas a empresa define suas políticas de gestão interna; logo em seguida são desenvolvidos os processos para a excelência do serviço, em seguida o processo para apoio e infra estrutura, e por fim, os processo para controle dos ciclos do negócio, com isso a empresa cumpre o contrato firmado junto à RMTC e o adequado serviço prestado à sociedade. Esse é um modelo geral para a gestão da empresa; e a gestão estratégica da empresa utiliza-se como plataforma de gestão o Mapa Estratégico disposto no Anexo C do presente trabalho; indo de encontro ao primeiro e ao segundo estágio de execução estratégica propostos por Kaplan e Norton (2008), sendo o primeiro estágio a fase em que é feito o desenvolvimento da estratégia, e o segundo estágio a etapa em que esta estratégia é planejada através do Balanced Scorecard.

Este Mapa Estratégico apresenta a vinculação de causa e efeito entre cinco perspectivas para o atingimento da visão, missão e objetivo estratégico; reafirmando assim, de forma prática, e com a inclusão de uma perspectiva em relação ao modelo básico do mapa estratégico, a declaração de Kaplan e Norton (2004), que afirmam

que o mapa estratégico é a representação visual da estratégia, demonstrando como os objetivos nas quatro perspectivas se vinculam para reproduzir a estratégia. As cinco perspectivas do Balanced Scorecard apresentadas no Mapa Estratégico da empresa pesquisada são: Perspectiva dos Acionistas; Perspectiva do Cliente, Perspectiva da Sociedade; Perspectiva dos Processos Internos; e Perspectiva de Gestão, Pessoas e Tecnologia; indo de encontro, e com a devida adaptação a realidade da organização, com as perspectivas apresentadas pelos criadores do BSC, Kaplan e Norton (1997), os quais sugerem as perspectivas de aprendizado e crescimento, dos processos internos, do cliente, e financeira. Essa adaptação das perspectivas em relação ao modelo básico apresentado por Kaplan e Norton (1997), foi necessária devido à modalidade de negócio e ao fato da empresa ser uma concessionária de serviço público; adaptação essa que foi adequada, uma vez que, conforme afirma Niven (2005, p.120), “a escolha das perspectivas para o Balanced Scorecard deve basear-se, sobretudo, no que é necessário para contar a história da estratégia organizacional e criar a devida vantagem competitiva.”.

O modelo de gestão, vinculado operacionalização da gestão estratégica visa colocar as estratégias da empresa como foco direcionador das ações táticas e operacionais da organização. Kaplan e Norton (2006) afirmam que as organizações colocam a estratégia no centro dos modelos de gestão com o propósito de assegurar que ela transite por toda a organização, atingindo todos os seus níveis, atuando, assim, como mecanismo de comunicação e de gestão.

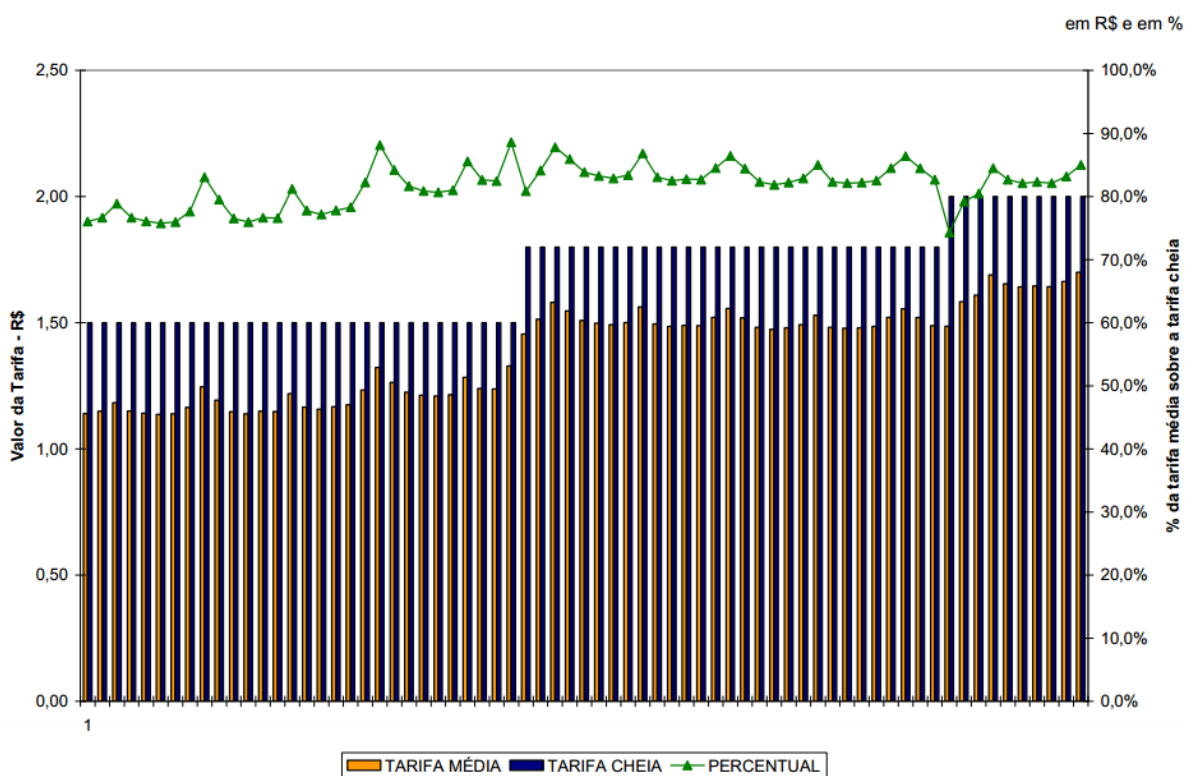
A empresa dispõe de uma estrutura gerencial que conta a vinculação dos gerentes e departamentos, direcionamento escalar das estratégias organizacionais, existência de um departamento específico para tutelar a estratégia, aplicação prática de ferramentas de gestão da qualidade e a utilização concreta do Balanced Scorecard.

As ações do núcleo de governança executiva e as ações de execução das estratégias realizadas pela empresa visam a perpetuidade da organização e o atingimento dos objetivos de longo prazo, o propósito é vincular as ações de curto médio e longo prazo em uma organização que engloba um mercado pouco rentável e margem mínima.

É uma atividade com investimentos e custos operacionais elevados. Os investimentos para a operação das atividades da empresa são privados. A empresa

tem uma atuação pautada nos objetivos de longo prazo e na perenidade do negócio, ou seja, a empresa tem o objetivo de manter a sustentação econômica do negócio ao longo do contrato e nos projetos futuros. A receita da empresa, conforme contrato de concessão de serviço público, é derivada das tarifas pagas pelos usuários do serviço de transporte coletivo da região em que a empresa presta serviço.

Como é um serviço público, muitas iniciativas governamentais impactam no preço da tarifa, acarretando em redução da receita da empresa pelas ações do estado que não são subsidiadas por ele. Conforme apresentado pela KPMG (2009) e exposto na Figura 12, as tarifa de fato arrecadada pela empresa é de uma média de 82% em relação à tarifa oficial, isso ocorre devido às diversas gratuidades e descontos (estudantes, idosos, deficientes, etc) definidas pelo estado que não são repassadas à empresa.



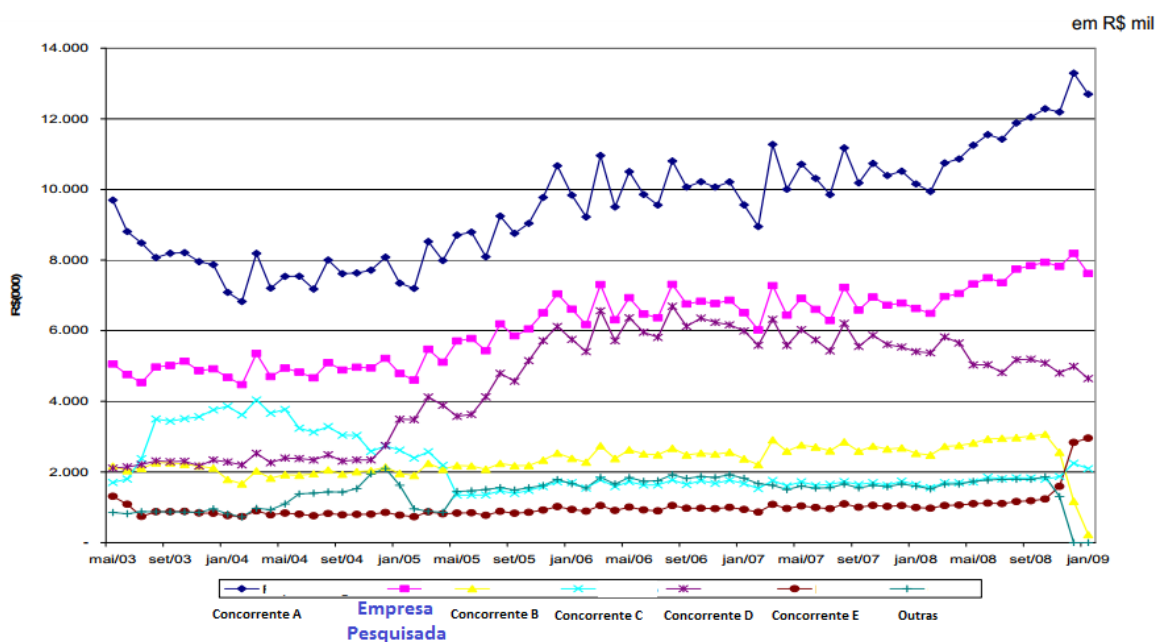
**Figura 12:** Relação entre a Tarifa Oficial e a Tarifa Média das Concessionárias

Fonte: KPMG (2009)

Conforme apresentado no gráfico da Figura 12 há uma discrepância entre o preço completo da tarifa de embarque e da tarifa média. Esse gráfico exposto da Figura 12 representa a tarifa média, tarifa cheia e o percentual entre as duas, entre

os anos entre 2003 e 2009. A linha verde do gráfico representa o percentual das tarifas que são arrecadadas em relação à tarifa oficial, que representa apenas uma proporção da tarifa cheia (tarifa oficial), decorrentes das gratuidades e dos descontos. A média das tarifas está, com algumas exceções apresentadas no gráfico, entre 75% e 90% da tarifa oficial entre os anos de 2003 e 2009. O valor excedente a tarifa oficial não é repassado pelo estado, ficando a encargo na empresa concessionária o custeio deste valor sobressalente. Ou seja, de fato, o valor arrecadado pela empresa que presta o serviço é de em média 82% do valor contratual tarifário.

Hoje a receita arrecadada pela empresa é direcionada à operacionalização das atividades internas e externas à empresa, não possibilitando a obtenção constante de uma margem positiva de lucro. A empresa tem sua atuação pautada nos objetivos de longo prazo e na perenidade do negócio, dando ênfase às estratégias organizacionais.



**Figura 13:** Faturamento das Principais Concessionárias

Fonte: KPMG (2009)

A Figura 13 representa a evolução do faturamento da empresa pesquisada em relação às demais empresas privadas concessionárias de serviço público de transporte coletivo do estado de Goiás. O gráfico apresenta a evolução do faturamento entre os anos de 2003 e 2009. É possível perceber que as empresas

que englobam esse mercado no estado de Goiás possuem (levando em consideração as devidas proporções) um crescimento semelhante do faturamento. A empresa pesquisada apresenta um constante crescimento do faturamento, principalmente derivado do aumento anual do preço das tarifas de embarque, porém esta é uma modalidade de empresa em que a margem financeira é mínima e o aumento do faturamento é proporcional ao aumento dos custos. Com isso a obtenção de vantagem competitiva sustentável para a empresa não é derivada do aumento do faturamento, uma vez que este aumento é semelhante entre todas as empresas concorrentes. Para a obtenção de vantagem competitiva sustentável a empresa desenvolve e prioriza ações estratégicas de longo prazo para perenidade do negócio, redução de custos e resultados positivos a longo prazo; e reafirmando a posição de Porter (1989), a empresa apenas ganha vantagem competitiva, quando executa as suas atividades de forma mais barata ou melhor do que a concorrência. E para isso, a empresa prioriza suas ações de longo prazo para que consiga reduzir seus custos, melhore sua atuação operacional, e obtenha recursos tangíveis e intangíveis valiosos, raros, inimitável (ou difícil de imitar), e organizável; alcançando assim uma vantagem competitiva sustentável, que segundo Barney e Hesterly (2011), tem uma duração de tempo consideravelmente maior.

A estratégia é um direcionador para os resultados futuros e sua execução é a prioridade organizacional. O planejamento estratégico na empresa sem a adequada execução é considerada perda de tempo na organização, e para isso a empresa procura dar ênfase à execução da estratégia com a utilização de ferramentas de gestão da qualidade e do Balanced Scorecard. E o núcleo de governança executiva é o departamento específico para traduzir e acompanhar a execução da estratégia. A empresa desenvolve ações baseadas na gestão por diretrizes para a adequada execução da estratégia, primeiramente se define as diretrizes macro, as fragmentando para objetivos intermediários e, por fim, desdobrando em metas operacionais. No que diz respeito à estratégia, a empresa utiliza o Balanced Scorecard para executar as ações estratégicas e táticas e vincula a utilização de ferramentas da qualidade para a execução operacional; indo de encontro ao quarto estágio de execução de estratégias propostos por Kaplan e Norton (2008), os quais afirmam que a empresa deve planejar as ações operacionais utilizando métodos e

ferramentas de gestão como reengenharia, gestão da qualidade, custeio ABC, gerenciamento de processos, entre diversos outros métodos gerenciais.

Essas ferramentas da qualidade vinculadas com o Balanced Scorecard, o Mapa Estratégico e os programas internos vinculados à estratégia são os responsáveis pela execução estratégica dentro da organização. O Balanced Scorecard desmembra a execução da estratégia, dando foco específico. O BSC permite que a empresa tenha o controle da execução da estratégia não apenas quando os resultados já aconteceram, mas durante a sua execução.

O propósito específico da empresa a curto prazo não é a lucratividade e sim a execução das estratégias de longo prazo, fragmentas em ações de médio e curto prazo, para o atingimento da visão e dos objetivos estratégicos. Para isso houve, por parte da diretoria geral da empresa, a iniciativa de se utilizar o Balanced Scorecard, o qual foi disseminado aos gerentes e hoje, faz parte da estrutura de gestão da empresa. Para que a execução da estratégia fosse feita com a utilização do Balanced Scorecard, os líderes foram treinados em relação à metodologia e, de forma, hierárquica, os colaboradores operacionais foram, indiretamente treinados a respeito da ferramenta. Os colaboradores não foram treinados de forma conceitual a respeito do Balanced Scorecard, porém, depois de construído o Mapa Estratégico e as perspectivas do BSC, os gestores disseminaram, de forma indireta os conceitos do Balanced Scorecard, desdobrando as perspectivas em características específicas de cada departamento, ou seja, cada gestor desdobra os objetivos estratégicos e a visão da empresa, vinculando a seu departamento às atividades diárias do colaborador. As ações de desdobramento das perspectivas e do Balanced Scorecard utilizadas pela empresa vai de encontro com a afirmação de Niven (2005), que declara que a função do BSC é de decodificar a missão e a estratégia em objetivos de desempenho e medidas, garantindo que todos os funcionários estarão alinhados com a missão e trabalhando em prol dela.

Para comunicação das diretrizes e estratégias da empresa é distribuída, a todos os colaboradores, uma cartilha explicando e apresentando a missão, a visão, os valores, a política integrada, as perspectivas, e o mapa estratégico da empresa. Todos os colaboradores que entram na empresa são treinados especificamente sobre a execução da estratégia e sobre o desdobramento do Mapa Estratégico. O

BSC desmembra a execução da estratégia em um eixo específico, em busca do foco necessário das ações para que a empresa caminhe de forma equilibrada.

Por meio do BSC a empresa teve, e continua tendo, grandes resultados nos processos da empresa, na gestão de pessoas e na tecnologia da informação.

Os objetivos estratégicos do Balanced Scorecard utilizados pela empresa que possuem indicadores para mensuração do desempenho são: geração de caixa, satisfação de cliente, satisfação dos colaboradores, rotatividade, absenteísmo, cumprimento de orçamento, disponibilidade de frota, cumprimento de viagens, cumprimento de horários, índice de quebra, rotatividade de estoque, atendimento dos clientes e fornecedores, tempo de resposta das demandas, índice de acidentes.

A diretoria, juntamente com os gestores, realiza mensalmente uma avaliação da execução estratégica e do Balanced Scorecard na empresa. A empresa não utiliza um software específico para operacionalizar o Balanced Scorecard, o sistema de consolidação de informações e compartilhamento de dados é feito pelo excel.

Para a implantação do Balanced Scorecard na estrutura de gestão da empresa, foram mantidos alguns processos internos de gestão estratégica e implementados outros adequados à gestão da empresa. Antes da implantação do BSC a empresa utilizava um modelo de gestão denominado pela empresa de “imperativos”, que representava algumas perspectivas gerais que os gestores e colaboradores deveriam se atentar prioritariamente. Esses imperativos foram os precursores do Balanced Scorecard na empresa. Esses imperativos foram apresentados pela direção no ano de 1999. A diretoria definia metas para cada imperativo. Esses imperativos eram direcionadores da atuação dos colaboradores, sendo eles: imperativo financeiro, cliente, desenvolvimento de pessoas, melhoria de processos, e meio ambiente. Em 2009 os imperativos foram transformados em perspectivas que deram início a utilização do Balanced Scorecard na empresa. Todo o processo de migração dos imperativos para as perspectivas e, por consequência, implantação do Balanced Scorecard, foi de iniciativa e comando da diretora executiva; por consequência os gerentes participaram do processo de criação do BSC.

Por meio da observação in loco, das entrevistas com o quadro executivo, principalmente no que diz respeito às respostas derivadas das questões 17, 18, 20



e 23 do instrumento de pesquisa com equipe gerencial e das respostas ao instrumento de pesquisa com colaboradores operacionais, principalmente das respostas derivadas das questões 05, 11, 13 e 15 do questionário, é possível afirmar que Balanced Scorecard facilita para a empresa a tradução da estratégia e maximiza a motivação dos colaboradores, demonstrando os propósitos e objetivos gerais da organização, desde a cúpula da empresa até o colaborador operacional, exigindo disciplina, comprometimento de todos e possibilitando a cobrança intensa a todos os colaboradores no que diz respeito à execução da estratégia.

Por meio das entrevistas com a equipe gerencial, principalmente com base nas respostas derivadas da questão número 21 do roteiro de entrevista com a equipe gerencial, e das respostas derivadas das questões 03, 06, 07 e 11 do instrumento de pesquisa com colaboradores operacionais, verifica-se que a empresa encontra como principais dificuldades na utilização do Balanced Scorecard para execução da estratégia a limitação da margem financeira para a adequada premiação ao atingimento das metas vinculadas a estratégia, além da característica social dos colaboradores, uma vez que, uma grande proporção deles possuem níveis de escolaridade abaixo do nível médio; também há dificuldades de se contratar e manter um gerente de RH com visão estratégica e também a inexistência de um plano de cargos e salário estrategicamente definido.

As entrevistas com a equipe gerencial, principalmente as respostas dadas às questões 17, 18, 19 e 22 do roteiro de entrevista com a equipe gerencial, além das respostas derivadas das questões 05 e 13 do instrumento de pesquisa com colaboradores operacionais, permitiu verificar-se que o Balanced Scorecard possibilitou à empresa a vinculação dos objetivos com a adequada execução das estratégias; além do compromisso dos gerentes com a estratégia, também o entendimento dos colaboradores em relação ao vínculo existente entre o retorno financeiro e as boas práticas focadas em diversas perspectivas e de longo de prazo.

A empresa pesquisada tem como base para execução de estratégias cinco pilares: Balanced Scorecard; Ferramentas de Gestão da Qualidade; RTG (Relatório Três Gerações); Programa de Incentivo ao Motorista (PRIMO).

As principais Ferramentas de Gestão da Qualidade utilizadas pela empresa são: BPM, MASP, 5S, 5W2H, Análise de Pareto, Diagrama de Causa de Efeito. O RTG (Relatório Três Gerações) é um relatório interno em que a empresa apresenta

os aspectos gerais em três tempos (passado, presente e futuro), apresentando o que foi planejado (passado), a situação atual, ou seja, os resultados (presente), e as propostas a serem executadas (futuro). Este relatório é construído com base nas metas derivadas do Balanced Scorecard.

Com o propósito de fracionar os objetivos estratégicos da organização, de definir indicadores individuais de desempenho e de se fragmentar as ações que decorrerão no atingimento da missão e da visão estratégica da organização, a empresa desenvolveu em 2012 o Programa de Incentivo ao Motorista – PRIMO. Este é um programa que visa desdobrar os objetivos estratégicos para o quadro operacional de colaboradores com atividades externas e incentivar financeiramente o atingimento das metas individuais, indo de encontro ao terceiro estágio de execução estratégica proposto por Kaplan e Norton (2008), que é a fase em que a empresa faz o alinhamento entre a organização e a estratégia. Nesse estágio a empresa deve estruturar um processo formal de comunicação e vincular os objetivos e incentivos de cada colaborador aos objetivos estratégicos.

Esse programa é direcionado aos colaboradores que estão diretamente envolvidos no serviço final da organização. O Programa visa atender os itens da Política Integrada da empresa com foco na redução dos impactos ambientais, fazendo o reconhecimento individual dos motoristas e fortalecendo financeiramente a empresa, evitando qualquer desperdício.

O programa premia motoristas que alcançam a excelência na execução do serviço de forma sustentável participando dos resultados sobre o biocombustível economizado por eles.

O PRIMO apresentou grandes resultados desde o seu lançamento:

- 312.279,65 litros de diesel economizados
- 834.101,56 quilos de CO<sub>2</sub> deixaram de ser emitidos
- 1.668 prêmios financeiros foram distribuídos
- Totalizando um valor de R\$ 193.323,25 pagos aos motoristas

Entre os objetivos do Programa de Incentivo ao Motorista, destaca-se: redução da emissão de CO<sub>2</sub>, incentivos financeiros aos motoristas baseado no alcance das metas, redução de custos, profissionais mais preparados para o serviço prestado à

sociedade, promoção da melhoria contínua dos resultados nos campos, responsabilidade socioambiental; satisfação do Cliente; disponibilização de recursos para operação; responsabilidade com segurança no trânsito.

O Programa de Incentivo ao Motorista é operacionalizado da seguinte forma:

Os participantes do programa são os Motoristas do Serviço Convencional da empresa os quais são premiados financeiramente pelo atingimento das metas individuais, as quais são derivadas dos objetivos estratégicos da organização.

Há duas modalidades de metas: as metas primárias e as metas secundárias. As metas primárias estão vinculadas ao aumento da performance do veículo “rendimento do diesel”, o seu cumprimento depende do esforço do próprio motorista e do motorista parceiro do mesmo veículo. É a meta de maior peso no programa de incentivo. Cada dupla de motoristas recebe uma meta determinando o resultado que deverá ser alcançado na performance do veículo em que opera. O somatório de todas as metas (km/litro) estabelecidas para os veículos representa a diretriz que justifica a implantação deste programa. É observada a tipologia (Marca do Chassi/ Modelo do Chassi/ Potência do Motor) do veículo para determinação da meta. As metas secundárias apresentam pesos menores e dependem do esforço individual para que sejam cumpridas. São estabelecidas uniformemente a todos os motoristas, independente das características das linhas, assim determinadas: 100% de disponibilidade para o trabalho, nenhum acidente de trânsito envolvendo veículos, nenhuma multa de trânsito, nenhuma reclamação de clientes relacionadas à conduta do motorista, 100% de acertos nas perguntas relacionadas à política, normas e procedimentos da empresa.

Os resultados são apurados levando em consideração os seguintes aspectos: a quilometragem total percorrida pelo motorista no mês, a qual será associada à performance veicular obtida para calcular a quantidade de litros de combustível economizados. O motorista que cumprir a Meta Primária tem o direito ao prêmio equivalente 15% da economia obtida, independente de qualquer outra análise. O cumprimento das metas secundárias soma-se ao percentual da meta primária para cálculo total do prêmio, de forma cumulativa, podendo o motorista ser premiado com até 40% da economia de combustível obtida.

Os indicadores utilizados pela empresa são as comunicações individuais do que a empresa pesquisada espera em relação a atuação individual do motorista, relacionando assim com a afirmação de Niven (2005, p.140), que explica que os indicadores devem ser “padrões quantificáveis usados para avaliar e comunicar o desempenho em relação aos resultados esperados.”.

A Quadro 8 apresenta os indicadores aos quais os motoristas recebem metas de performance e o respectivo incentivo financeiro para o atingimento das metas.

**Quadro 8 – Indicadores e incentivos financeiros**

<b>INDICADOR</b>	<b>Ganho sobre a Economia</b>
Emissão de CO <sup>2</sup> (Rendimento de diesel)	15%
Disponibilidade para o trabalho	8%
Acidente de trânsito envolvendo veículos	8%
Multas de Trânsito	4%
Reclamações de Clientes relacionados à conduta do Motorista	3%
Conhecimento sobre a Empresa	2%
<b>TOTAL</b>	<b>40%</b>

**Fonte:** Dados obtidos da empresa (2014)

O conhecimento, dos motoristas, sobre as políticas, normas e procedimentos operacionais padrão (POP) da empresa são testados quinzenalmente através da intranet. Tendo o motorista acertado 100% das perguntas sobre a gestão da empresa, o mesmo ganha mais 2% da economia de combustível obtida no mês.

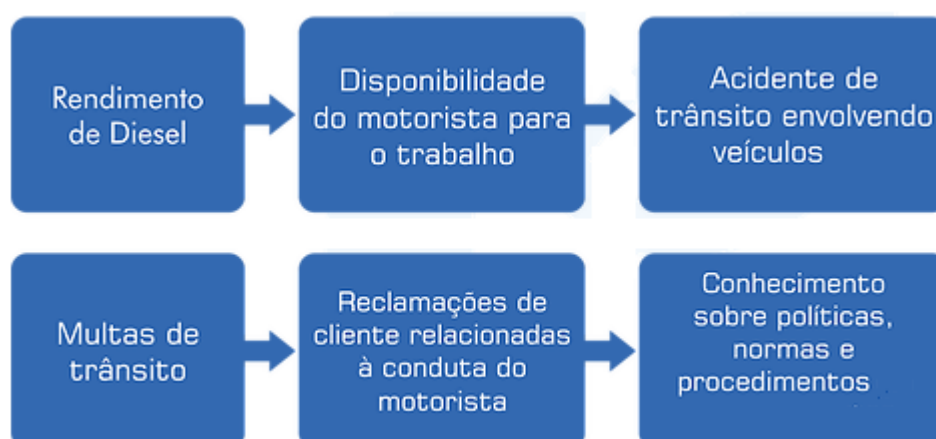
A apuração dos resultados é mensal, ou seja, até o final do 8º dia útil de cada mês é disponibilizado o resultado para consulta dos motoristas participantes.

Os resultados são acumulados durante o período do programa. Portanto, se o motorista gastar mais combustível do que a base estabelecida para o mês, este saldo negativo é debitado no saldo final.

Os motoristas são avaliados mensalmente quanto ao atingimento ou não de suas metas e são monitorados quanto a sequência de resultados e das ações para o adequado alcance das metas; indo de encontro ao quinto estágio apontado por Kaplan e Norton (2008), para a execução das estratégias, que é a etapa que a empresa monitora e obtém novas informações para melhorar continuamente das operações.

As metas apresentadas aos motoristas são derivadas do desdobramento dos objetivos estratégicos expressos no Mapa Estratégico e no Balanced Scorecard da organização. Estas metas são medidas de desempenho que conduzem individualmente as ações individuais dos motoristas, indo de encontro que a posicionamento de Niven (2005, p.140) que afirma que as medidas de desempenho, “agem como uma ferramenta para conduzir à ação desejada, oferecem diretrizes a todos os funcionários, mostrando-lhes como podem ajudar a empresa a atingir suas metas globais”.

A Figura 14 demonstra como a empresa fez o desdobramento dos objetivos estratégicos em metas e indicadores individuais aos motoristas:



**Figura 14:** Desdobramento dos Objetivos Estratégicos

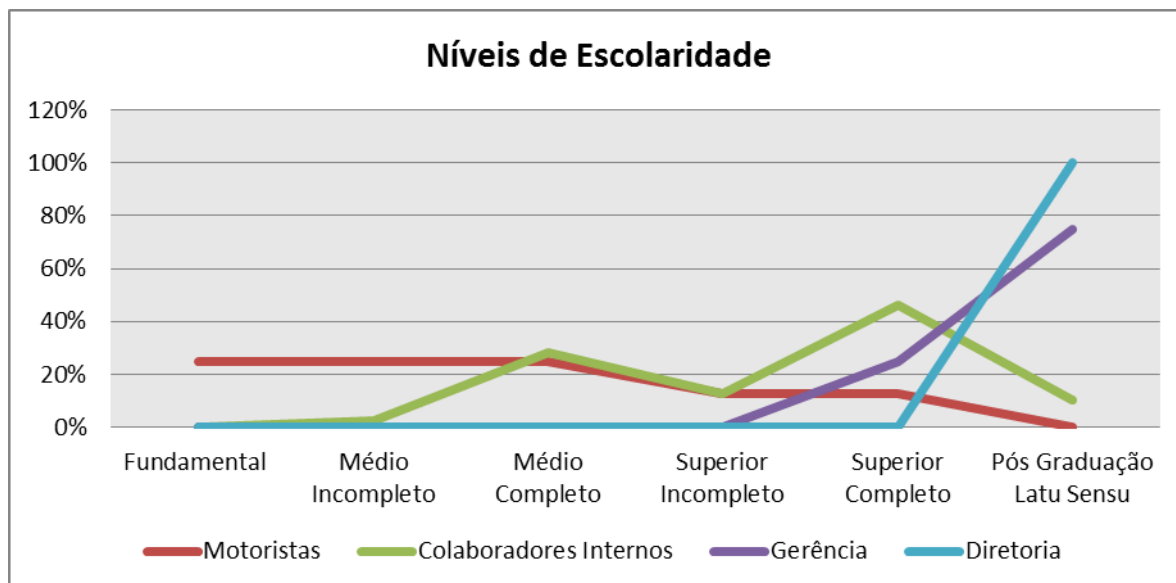
Fonte: Dados obtidos da empresa (2014)

Esse desdobramento vincula-se com as orientações de Kaplan e Norton (1997), que afirmam que as medidas que aparecem no *Balanced Scorecard* devem estar totalmente integradas a uma cadeia de relações causais que demonstram a estratégia da empresa.

Esse programa de incentivo é direcionado apenas aos colaboradores externos, diretamente vinculados à prestação do serviço fim da empresa pesquisada. Os colaboradores internos não participam do programa. Parte dos colaboradores internos da organização possuem metas, porém, a grande maioria não é incentivada financeiramente para o atingimento das metas. É feito o desdobramento dos objetivos estratégicos aos colaboradores internos, porém com a ausência de incentivo financeiro individual a empresa encontra dificuldades em executar as estratégias que estão diretamente vinculadas com os colaboradores internos; os mesmos possuem incentivos financeiros desvinculados de suas metas individuais, são premiações gerais; os mesmos tem conhecimento sobre a estratégia, conhecem o mapa estratégico da empresa e o Balacend Scorecard, porém a vinculação das suas ações de longo prazo e os desdobramentos dos objetivos estratégicos são sobrepostos pelas atividades operacionais de curto prazo, muitas vezes desvinculadas da estratégia da empresa.

O comitê de gestão, que se reúne ordinariamente uma vez ao mês, e o núcleo de governança executiva da empresa têm a função de avaliar a execução da estratégia e apreciar as informações estratégicas de cunho operacional, para a adequação da estratégia com a gestão, com as operações e com os objetivos organizacionais, indo de encontro com o sexto e último estágio de execução da estratégia apresentado por Kaplan e Norton (2008), que é a etapa em que a empresa utiliza informações operacionais para testar e adaptar as estratégias.

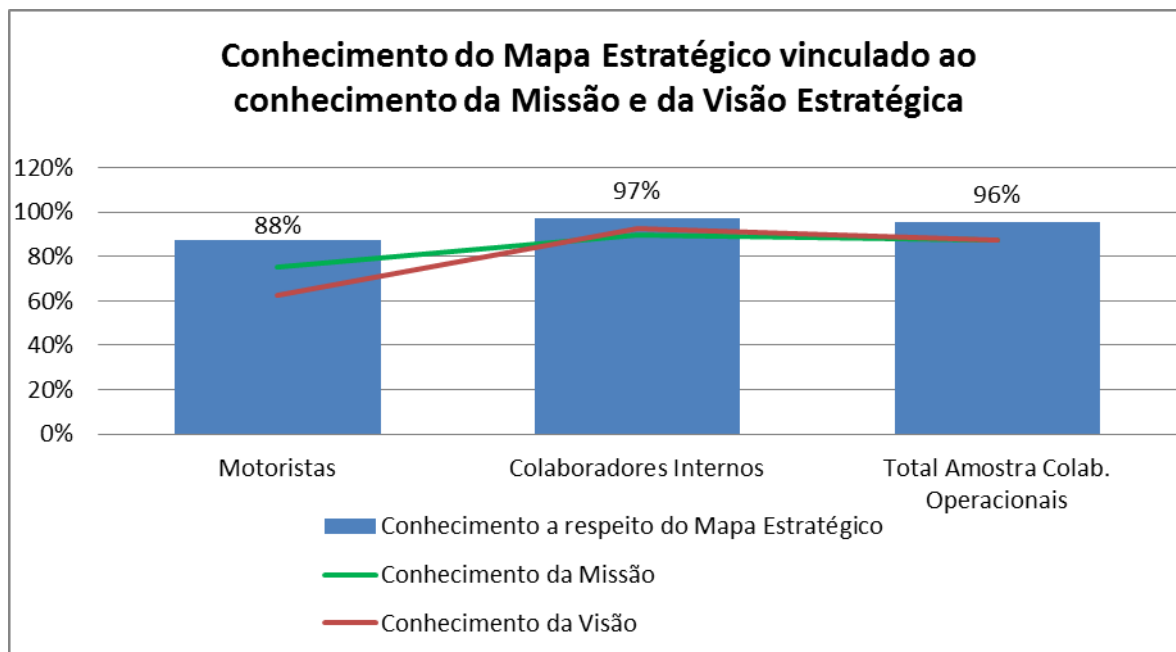
A pesquisa com a utilização de questionário foi realizada com colaboradores de nível operacional e os dados foram cruzados para a melhor análise das informações e resultados da pesquisa.



**Figura 15:** Níveis de Escolaridade

**Fonte:** Elaboração própria a partir dos dados obtidos (2014)

Conforme apresenta na Figura 15, a grande maioria dos motoristas possui nível de escolaridade fundamental ou média; a maioria dos colaboradores internos possui escolaridade de nível superior; a gerência possui a escolaridade a nível de pós graduação, e a diretoria é composta por colaboradora com nível de pós graduação. É possível perceber que o nível de escolaridade aumenta na empresa conforme o aumento das responsabilidades funcionais e de comando. Não há possibilidade de afirmar qual variável é dependente e qual variável é independente, uma vez que a realidade do mercado de trabalho goiano expressa esse fato de forma genérica, em que as funções de nível estratégico são ocupadas por um nível maior de escolaridade e funções operacionais possuem uma necessidade menos expressiva de níveis superiores de escolaridade, ou seja, essa é uma realidade que repete a prática da grande maioria das organizações goianas. Porém é importante para a presente pesquisa o conhecimento a respeito do nível de escolaridade dos colaboradores que compõem o quadro de pessoal da empresa, para se analisar a vinculação do aumento do nível de escolaridade com a execução das estratégias organizacionais e do Balanced Scorecard.

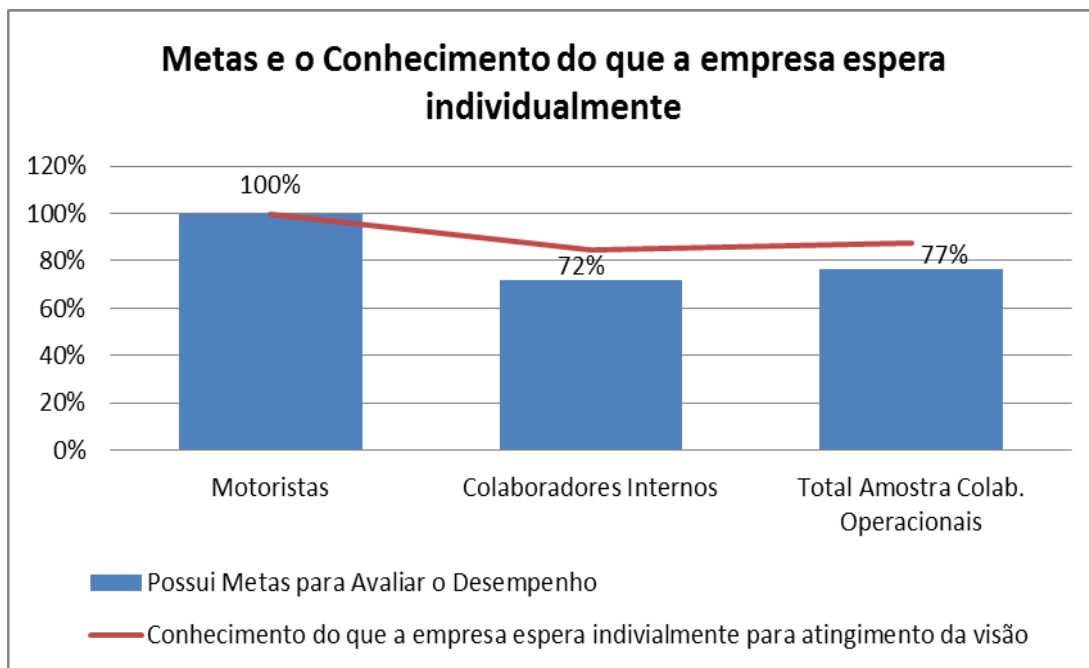


**Figura 16:** Conhecimento do Mapa Estratégico e a vinculação com a missão e visão

**Fonte:** Elaboração própria a partir dos dados obtidos (2014)

Com base no cruzamento de dados das questões de número 01, 02 e 09 do Questionário de Pesquisa com Colaboradores, e apresentado no gráfico da Figura 16, há uma relação existente entre o aumento do conhecimento a respeito do mapa estratégico e o conhecimento a respeito da missão e da visão da organização. O mapa estratégico é um dos responsáveis pela transmissão da missão e da visão da empresa aos colaboradores de nível tático e operacional. A Figura 16 apresenta a relação de vinculação entre o conhecimento do mapa estratégico e o conhecimento da missão e da visão estratégica; a figura demonstra que 88% dos motoristas têm conhecimento do mapa estratégico e 97% dos colaboradores internos tem esse conhecimento. Há uma relação de progressão numérica em relação ao conhecimento da missão e da visão à medida que o conhecimento a respeito do mapa estratégico aumenta; e como hipótese, expressa o conhecimento do mapa estratégico como uma variável independente e o conhecimento da missão e da visão como variáveis dependentes.

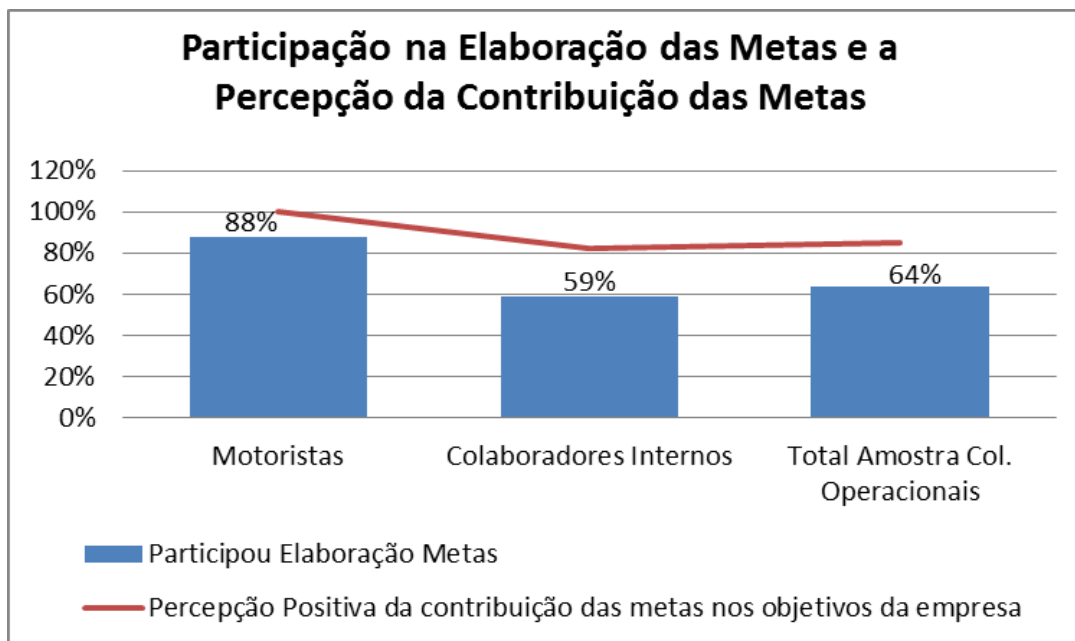




**Figura 17:** Metas e o conhecimento do que a empresa espera individualmente

**Fonte:** Elaboração própria a partir dos dados obtidos (2014)

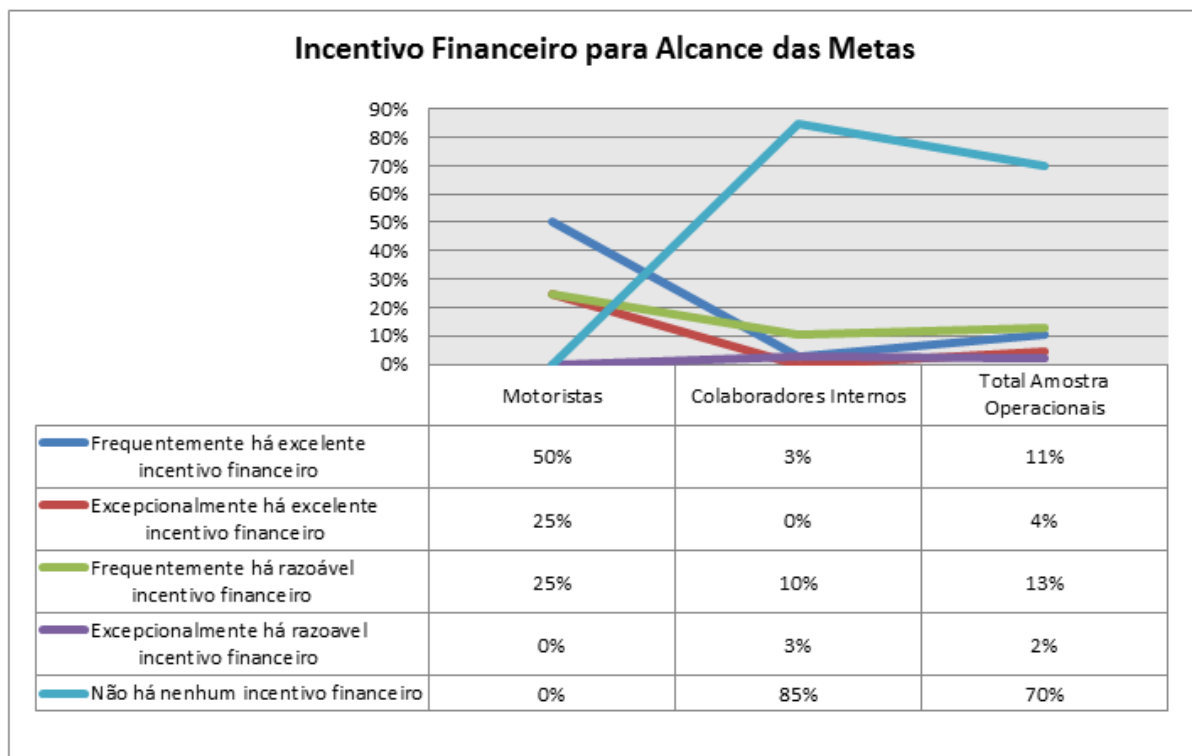
A Figura 17 demonstra, com base nas respostas dadas às questões 03 e 11 do Questionário de Pesquisa com Colaboradores, a relação entre a existência de metas e o conhecimento do que a empresa espera individualmente do colaborador, o que expressa que os colaboradores que possuem metas definidas têm o conhecimento do que a empresa espera a seu respeito, as metas são fixadas para deixar claro e especificar o que a empresa projeta de resultado para o colaborador, e através da meta o colaborador tem ciência de como, de fato, a empresa espera que o colaborador proceda e quais as ações que a empresa espera que o colaborador execute, demonstrando que os colaboradores que possuem metas possuem um norte mais claro a respeito de suas atribuições.



**Figura 18:** Participação na Elaboração das Metas e Percepção da Contribuição

**Fonte:** Elaboração própria a partir dos dados obtidos (2014)

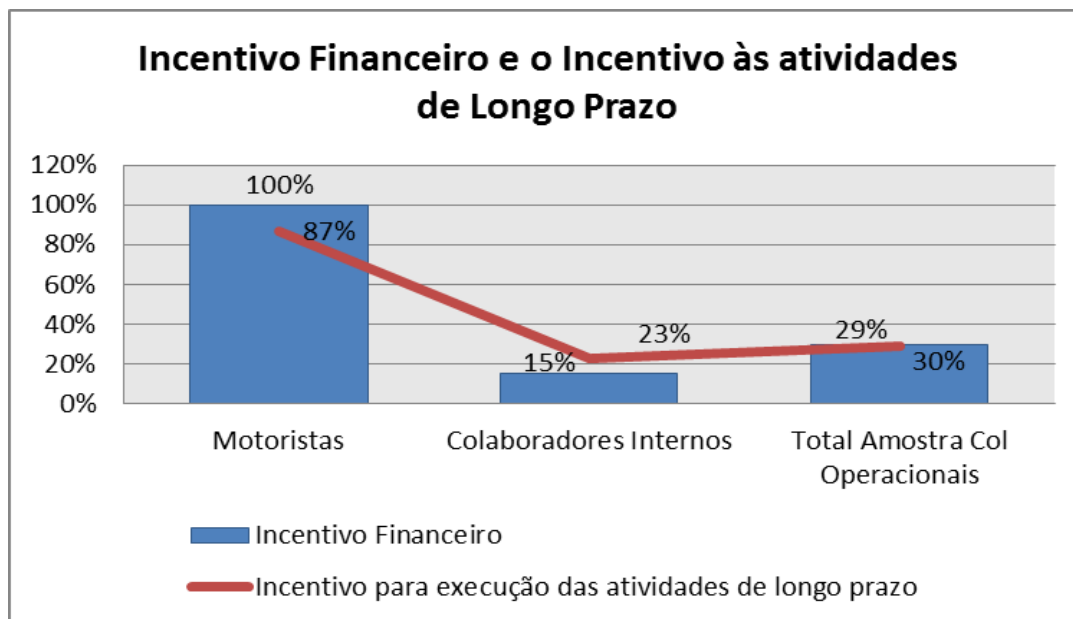
Com base no cruzamento de dados das questões de número 04 e 05 do Questionário de Pesquisa com Colaboradores, e expresso na Figura 18, há uma relação entre a participação na elaboração das metas e a percepção do colaborador quanto à contribuição das metas para o atingimento dos objetivos da empresa. Os colaboradores que tiveram uma maior frequência na elaboração das metas percebem a sua contribuição para os objetivos da empresa, uma vez que as metas foram apresentadas e discutidas para que depois fossem implementadas. É possível perceber que a maioria dos motoristas participou do processo de elaboração das metas e, 100% da amostra pesquisa percebe a contribuição do atingimento das suas metas para os objetivos da organização.



**Figura 19:** Incentivo Financeiro para alcance das Metas

**Fonte:** Elaboração própria a partir dos dados obtidos (2014)

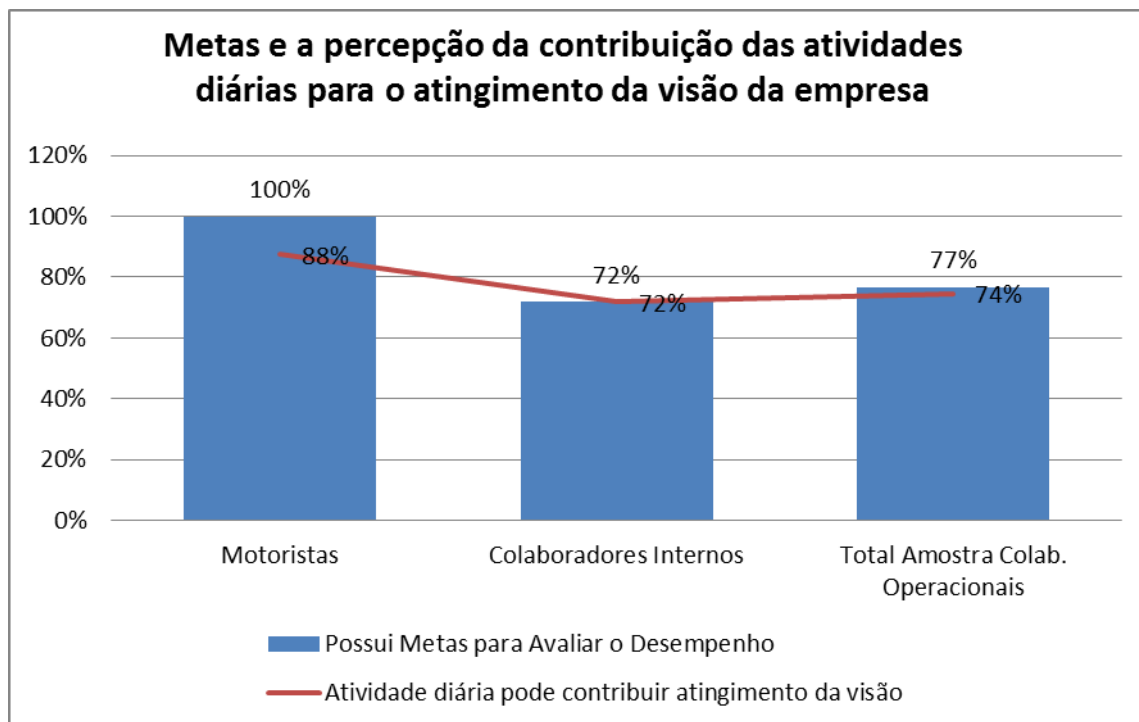
Conforme dados apresentados na Figura 19, derivados na questão número 06 do Questionário de Pesquisa com Colaboradores, 100% dos motoristas recebem algum incentivo financeiro para o alcance das metas, em contrapartida, apenas 15% dos colaboradores internos da organização recebe algum tipo de incentivo financeiro para o alcance de suas metas. Conforme apresentado anteriormente, os motoristas fazem parte de um programa, denominada de Programa de Incentivo ao Motorista (PRIMO) e são incentivados financeiramente no atingimento de metas desdobradas dos objetivos estratégicos da organização. Os colaboradores internos possuem metas individuais, porém apenas recebem algum incentivo financeiro pelos resultados gerais da organização ou do departamento, o que demonstra que a percepção do colaborador tem para o alcance das metas é derivada dos incentivos financeiros individuais, uma vez que 85% dos colaboradores internos apontaram que não possui nenhum incentivo para o alcance das metas.



**Figura 20:** Incentivo Financeiro e o Incentivo às atividades de Longo Prazo

**Fonte:** Elaboração própria a partir dos dados obtidos (2014)

Com base no cruzamento de dados das questões de número 06 e 07 do Questionário de Pesquisa com Colaboradores, e apresentados na Figura 20, 100% dos motoristas apontaram que recebem algum incentivo financeiro para alcance das metas e, nessa mesma amostra, 87% entendem que há incentivo para atividades de longo prazo. Como o Programa PRIMO é derivado do Mapa Estratégico da empresa e as metas são desdobramentos dos objetivos estratégicos, os motoristas fazem a vinculação do atingimento de suas metas com as atividades de longo prazo e como os mesmo são incentivados financeiramente para o atingimento das suas metas, eles vinculam os incentivos financeiros com os objetivos de longo prazo. Já os colaboradores internos têm uma percepção mínima do incentivo para a execução das atividades de longo prazo. O que demonstra que, mesmo a empresa por meio de ações operacionais, incentiva as ações de longo prazo, os colaboradores da empresa não enxergam incentivos caso não seja um incentivo financeiro, uma vez que apenas 15% dos colaboradores internos recebem algum incentivo financeiro e por consequência apenas 23% apontam que há incentivo para a execução de atividades de longo prazo. Com isso, há uma relação, na amostra pesquisada, entre o incentivo financeiro para o alcance das metas e os incentivos para execução de atividade de longo prazo.

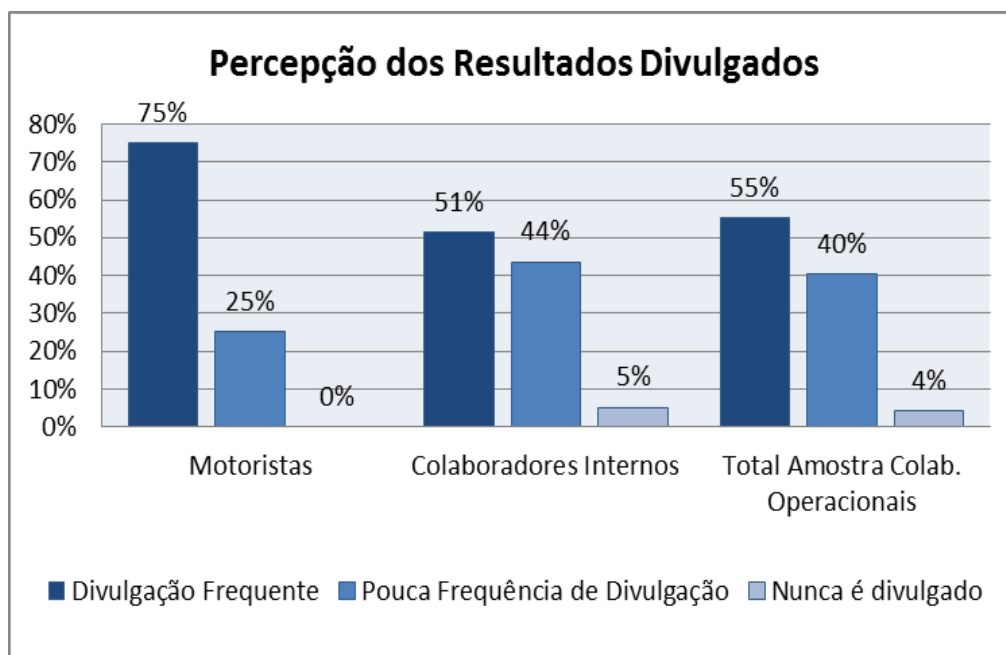


**Figura 21:** Percepção da contribuição das atividades diárias à Visão Estratégica

**Fonte:** Elaboração própria a partir dos dados obtidos (2014)

A Figura 21, derivada do cruzamento de dados das respostas das questões de número 03 e 10 do Questionário de Pesquisa com Colaboradores, expressa a percepção dos colaboradores da empresa pesquisada quanto à contribuição de suas atividades diárias para o atingimento da visão estratégica da empresa. Os motoristas têm uma percepção mais enfática de sua contribuição para o atingimento da visão do que os colaboradores operacionais internos. Considerando que na amostra pesquisada a minoria dos colaboradores apontou a pouca ou inexistente contribuição de suas atividades diárias ao atingimento da visão estratégica, é possível afirmar que os colaboradores conseguem enxergar a vinculação de suas atividades diárias com o atingimento da visão, porém é possível perceber que de acordo com a existência de metas o colaborador tem uma maior percepção da contribuição de sua atividade diária para o atingimento da visão. Conforme apresentado no gráfico acima, 100% dos motoristas possuem metas e nessa mesma amostra 88% consegue perceber a contribuição de suas atividades diárias ao atingimento da visão, enquanto que 72% dos colaboradores internos possuem metas e este mesmo percentual da amostra pesquisada percebe a contribuição de suas atividades diárias ao atingimento da visão da organização, ou seja, em relação

aos motoristas, houve uma redução considerável dos colaboradores internos que percebem a contribuição de suas atividades diárias para o atingimento da visão da empresa juntamente com a redução da porcentagem dos colaboradores que possuem metas, vinculando as obtenção de metas ao entendimento do que a empresa espera individualmente para o atimento da visão estratégica.

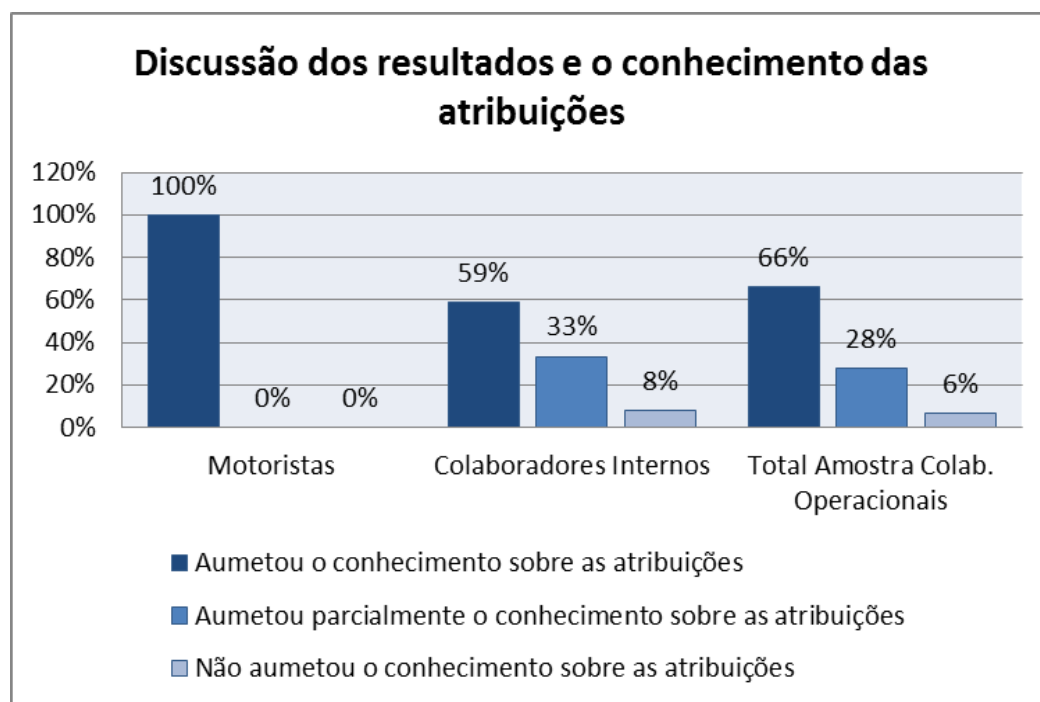


**Figura 22:** Percepção dos Resultados Divulgados

**Fonte:** Elaboração própria a partir dos dados obtidos (2014)

A Figura 22 apresenta a consolidação das respostas derivadas da questão de número 14 do Questionário de Pesquisa com Colaboradores, e demonstra a percepção que o colaborador possui em relação a divulgação dos resultados por parte da empresa. 100% dos motoristas apontam que os resultados são divulgados com muita ou pouca frequência, enfatizando que 75% deles apontam que os resultados são divulgados com frequência. Os colaboradores internos também percebem a divulgação dos resultados, porém de forma menos expressiva, enxergam a divulgação dos resultados gerais pela empresa. Como os motoristas possuem resultados individuais e são premiados financeiramente por eles, a sua atenção à divulgação dos resultados é mais expressiva do que os colaboradores internos. Como os

resultados dos colaboradores internos são resultados gerais eles entendem que a divulgação é feita, em grande proporção, com pouca frequência.



**Figura 23:** Discussão dos resultados e o conhecimento das atribuições

**Fonte:** Elaboração própria a partir dos dados obtidos (2014)

Com base nas respostas à questão de número 16 do Questionário de Pesquisa com Colaboradores, e apresentado na Figura 23, a totalidade de motoristas pesquisados aponta que a discussão dos resultados aumentou o conhecimento sobre suas atribuições, o que demonstra que o Programa de Incentivo ao Motorista tem trazido resultado direto no conhecimento das atribuições dos motoristas. Os colaboradores internos também apontaram um aumento do conhecimento sobre as atribuições, porém de forma menos expressiva do que os motoristas, uma vez que os motoristas possuem metas para avaliar seu desempenho, são incentivados financeiramente e, por consequência, o conhecimento a respeito de suas atribuições o possibilitará o atingimento das suas metas e premiação financeira.

A empresa conta com colaboradores de atividades internas e atividades externas, estes colaboradores participam da execução da estratégia, porém os colaboradores que são incentivados diretamente e financeiramente expressam uma percepção mais acentuada das suas ações individuais para a execução da

estratégia. Os colaboradores internos possuem um conhecimento teórico mais acentuado com relação ao Mapa Estratégico, porém, os motoristas, de forma prática, por meio dos programas internos de incentivo oferecidos pela empresa, têm uma maior vinculação direta das suas atividades diárias à prática de execução estratégica. Sendo assim, os colaboradores internos possuem um maior conhecimento conceitual do Balanced Scorecard, da visão e da missão da empresa, porém a execução das estratégias derivadas do BSC é praticada de forma mais expressiva pelos motoristas, principalmente devido à existência de metas individuais, à participação na formulação das metas, e no incentivo financeiro para o atingimento das metas. O que demonstra que o desdobramento dos objetivos estratégicos, derivados do BSC, em metas individuais é o que, de forma mais expressiva, possibilita a execução das estratégias na empresa pesquisada.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A empresa pesquisada integra um mercado em que a margem financeira percentual é mínima e o seu faturamento está inteiramente vinculado ao contrato de prestação serviço público. As estratégias de longo prazo são primordiais para a perenidade do negócio e a execução delas é impreterivelmente importante para o negócio da empresa.

Com base na pesquisa realizada junto à equipe diretiva, gerencial e operacional da empresa, principalmente no que respeito às respostas às questões de número 05, 08, 12, 17,18, 20 e 22 do Roteiro de Entrevistas, e das respostas às questões de número 05, 10, 11 e 13 do Questionário de Pesquisa, é possível constatar que a prioridade gerencial da organização pesquisada deriva-se da execução das estratégias e a utilização do Balanced Scorecard possibilita a vinculação dos objetivos estratégicos com as ações operacionais da empresa, porém, é importante destacar que as ferramentas da qualidade são primordiais para a adequada execução das estratégias na empresa pesquisada. Com base na observação, nas informações coletadas junto à equipe executiva, principalmente as respostas às questões de número 12, 13, 17, 18, 19, 20, 22 e 23 do Roteiro de Entrevistas e das respostas de número 03, 05, 06, 07, 10, 11 e 14 do Questionário de Pesquisa aplicado junto aos colaboradores operacionais, é possível constatar que o Balanced Scorecard contribui com o desdobramento dos objetivos estratégicos nas cinco perspectivas formatadas pela empresa em metas operacionais. Por meio do BSC a empresa construiu o Mapa Estratégico que vincula a missão, visão e objetivos estratégicos às operações da empresa. Através do BSC foi criado pela empresa o Programa de Incentivo ao Motorista (PRIMO), o qual, por meio do desdobramento dos objetivos do Balanced Scorecard, a empresa apresenta metas individuais aos motoristas que são incentivados financeiramente pelo seu atingimento. Devido às limitações financeiras de curto prazo da empresa, derivada da modalidade de negócio a qual a organização está inserida, os incentivos financeiros para o atingimento das metas individuais são limitados aos motoristas, desvinculando da remuneração individual dos colaboradores internos os incentivos financeiros para o alcance de metas individuais, o que, por consequência, suscita em uma menor percepção por parte dos colaboradores internos de incentivos dado

pela empresa para o alcance dos objetivos de longo prazo. E como os colaboradores internos não possuem metas individuais, os mesmos tem uma percepção menor da vinculação de suas atividades diárias ao atingimento da visão da empresa.

Nas pesquisas realizadas, e apresentadas neste trabalho, baseando-se nas entrevistas com equipe gerencial e diretiva, e principalmente nas respostas às questões de número 12, 17,18, 20 e 23 do Roteiro de Entrevistas, e às respostas as questões de número 01, 02, 03, 04, 05, 08, 09, 10, 11 e 13 do Questionário de Pesquisa, é possível constatar que os colaboradores internos possuem um conhecimento conceitual mais acentuado a respeito do Balanced Scorecard e do Mapa Estratégico, porém a execução da estratégia, metodologicamente conduzida pelo Balanced Scorecard, tem uma ênfase maior nos motoristas, os quais, mesmo não possuindo um conhecimento conceitual acentuado a respeito da BSC, atuam de forma mais expressiva na execução da estratégia, por meio do fracionamento da visão, da missão e dos objetivos estratégicos em metas individuais. A estrutura da empresa que conta com um departamento específico para tutelar a estratégia, denominado de núcleo e governança executiva, permite que a empresa tenha foco na estratégia e possibilite centralizar a gestão do Balanced Scorecard e avaliar a adequada execução da estratégia.

Com base na observação, nas entrevistas realizadas junto à direção e aos gestores da empresa, principalmente nas respostas obtidas das questões de número 05, 08, 09, 12, 14 18 e 20 do Roteiro de Entrevistas, e as respostas às questões de número 04, 06, 07, 10 e 11 do Questionário de Pesquisa, constata-se que o desdobramento da estratégia em metas individuais, o incentivo financeiro para o atingimento das metas, a participação dos colaboradores na revisão das estratégias, a existência de um departamento específico para administrar a estratégia, a prática de um comitê de gestão estratégico, a vinculação das perspectivas do BSC no Mapa Estratégico, o apoio e a iniciativa da direção no uso do BSC, permite que a empresa consiga traduzir a estratégia em termos táticos e operacionais.

Com base na pesquisa realizada junto à equipe diretiva, gerencial e operacional da empresa, principalmente no que respeito às respostas às questões de número 12, 14, 16, 20, 24 do Roteiro de Entrevistas, e das respostas às questões de número 03 e 06 do Questionário de Pesquisa, é possível constatar que com a utilização do BSC, e o apoio de outras ferramentas de gestão, a empresa trafega

pelos seis estágios de execução estratégica apresentados por Kaplan e Norton (2008), expressos no capítulo de revisão da literatura do presente trabalho. E, com as devidas adequações a sua realidade organizacional, a empresa utiliza a base conceitual da metodologia BSC criada por Kaplan e Norton (1997), adaptando as perspectivas da ferramenta às características específicas da empresa.

Com base nos resultados da pesquisa derivada das respostas do Roteiro de Entrevista, principalmente às procedentes das questões de número 05, 06, 08, 09, 10, 12, 13, 14, 17, 18, 20, 21 e 22, e das respostas derivadas das questões de número 03, 04, 05, 06, 07, 10, 13 e 17 do Questionário de Pesquisa, é possível apontar que a empresa pesquisada tem como eixo para execução de estratégias cinco pilares: o Balanced Scorecard; ferramentas de Gestão da Qualidade; RTG (Relatório Três Gerações); e o Programa de Incentivo ao Motorista (PRIMO). Todos eles formando um elo para a adequada execução das estratégias organizacionais.

A partir dos resultados obtidos com o estudo, é possível afirmar que há um funcionamento adequado das atividades de curto e médio prazo e principalmente das ações que possibilitarão resultados de longo prazo na organização pesquisada. Além disso, o Balanced Scorecard contribui para a execução das estratégias na empresa, a partir do momento em que os programas de incentivo financeiros são operacionalizados e existem metas individuais para os colaboradores e estímulo para as atividades de longo prazo. Propõe-se que a empresa amplie aos colaboradores internos, seu Programa de Incentivo ao Motorista, levando em consideração as devidas adequações às práticas operacionais desses colaboradores.

Os dois instrumentos de pesquisa apresentados nos Apêndices A e B foram úteis para a realização do presente estudo e possibilitaram a obtenção de informações relevantes para o desenvolvimento da pesquisa de campo.

A contribuição do presente estudo reside no fato de avaliar a vinculação da utilização do Balanced Scorecard na execução das estratégias organizacionais em uma organização privada concessionária de serviço público, e também na construção de referencial para futuras pesquisas relacionadas ao tema.

Cabe ressaltar que a pesquisa empírica do presente trabalho é um estudo não probabilístico e limita-se a amostra pesquisada de colaboradores operacionais,

gestores e diretoria. Sendo adequado reafirmar que a pesquisa de campo foi realizada em uma empresa cuja atuação é motivada e restrita a um contrato de concessão de serviço público, estando ela limitada às cláusulas contratuais e às ações governamentais do estado de Goiás no que diz respeito ao serviço de transporte coletivo. Sendo assim, o estudo é limitado às características específicas da organização pesquisada. A abrangência do estudo empírico se limita à pesquisa a respeito da contribuição do Balanced Scorecard para a execução da estratégia e não um estudo sobre os aspectos que contribuem para a implementação das estratégias ou um aprofundamento a respeito da implementação do BSC na organização. Algumas outras possíveis limitações ao estudo são: a dependência de sinceridade dos respondentes, e para isso foram tomadas algumas precauções como, o esclarecimento prévio a respeito do sigilo nominal das informações prestadas pelos respondentes de nível operacional; a apresentação dos objetivos da pesquisa aos executivos e o estímulo aos respondentes a fornecerem dados sinceros com a promessa do tratamento das informações e envio dos resultados da pesquisa.

Sugere-se que novas pesquisas sejam feitas a respeito da execução de estratégias organizacionais em outras empresas privadas concessionárias de serviço público, replicando os métodos de pesquisa do presente trabalho; também sugere-se pesquisas a respeito da implementação das estratégias nessa modalidade de organização; sugere-se também pesquisas a respeito da utilização de outras ferramentas e metodologia de gestão estratégica para a execução de estratégias em empresas privadas concessionárias de serviço público; e também pesquisas específicas a respeito da contribuição de ferramentas de gestão da qualidade para a execução de estratégias em empresas privadas concessionárias de serviço público.

## REFERÊNCIAS

BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1997.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, Willian S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. 3 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M.; SCHAEFER, S. **A economia da estratégia**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

BRITO, R.P; BRITO L.H.L. Vantagem Competitiva e Sua Relação com o Desempenho: uma abordagem baseada em valor. **Revista de Administração Contemporânea**, v.16 (Maio-Junho), n.3, art. 2, p. 360-380, 2012.

CAETANI, Alberto Pavlick; MUNIZ, Raquel Janissek; STEFFANELLO, Marinês; FARIAS, Everton da Silveira. A Execução Estratégica na Perspectiva da Gestão dos Processos Internos: Oportunidades e Desafios em uma Refinaria de Petróleo. In: **ENCONTRO ANUAL DA ANPAD**, 35., Rio de Janeiro, 2011. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

CELESTINO, M. D. S.; SILVA, J. D. G. O Balanced Scorecard Como Framework para a Ação Estratégica. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 10, n. 3, p. 147-172, 2011.

DOS PRAZERES, R., LOPES, L., DE MEIRA, J. O Balanced Scorecard (BSC) e Suas Aplicações: Uma Análise do Perfil dos Anais do Congresso ANPCONT, ENANPAD e USP. **Revista de Contabilidade da UFBA**, América do Norte, 7, set. 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Técnicas de pesquisa em economia e elaboração de monografias**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOHR, C. F.; SANTOS, L. C.; BURIN, C. B.; MARQUES, M. D. S.; ARAI, R. M. Recursos estratégicos e vantagem competitiva: aplicação do Modelo VRIO em uma organização do setor sucroalcooleiro. **Revista Gestão Organizacional**, v. 4, n. 1, art. 6, p. 115-139, 2011.

HAMEL, G., & PRAHALAD, C.K. **Competindo para o Futuro**. Rio de Janeiro: Campus, (1995)

HERRERO FILHO, Emílio. **Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica**: uma abordagem prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**: competitividade e globalização. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

KALLÁS, D. **Balanced Scorecard: aplicação e impactos**. um estudo com jogos de empresas. Dissertação de mestrado apresentada à FEA/USP. São Paulo: 2003.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro, Campus, 1997.

\_\_\_\_\_. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios, Rio de Janeiro: Campus, 2000.

\_\_\_\_\_. **Mapas Estratégicos**: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

\_\_\_\_\_. **Kaplan e Norton na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004a.

\_\_\_\_\_. **Alinhamento: usando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

\_\_\_\_\_. **A Execução Premium**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de direito administrativo**. 14. ed. São Paulo: Malheiros, 2002.

MINAYO, M. C. S.(org). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 20.ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O Processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, Henry. AHLSTRAND, B. LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, H. et al. **O Processo de Estratégia**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

NIVEN, Paul R. **Balanced Scorecard passo-a-passo: elevando o desempenho e mantendo resultados**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

PADOVEZE, C.L. **Controladoria Estratégica e Operacional**. Cengage Learning, 2007

PÁDUA, E. M. M. de. **O processo de pesquisa**. Metodologia da pesquisa: abordagem teórico-prática. Campinas: Papirus, 1997.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

\_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PRIETO, Vanderli Correia; PEREIRA, Fábio Luis Alves; CARVALHO, Marly Monteiro de; LAURINDO, Fernando José Barbin. Fatores Críticos na implementação do Balanced Scorecard. **Revista Gestão & Produção**. n.1, p.81-92, v.13, jan./abr., 2006.

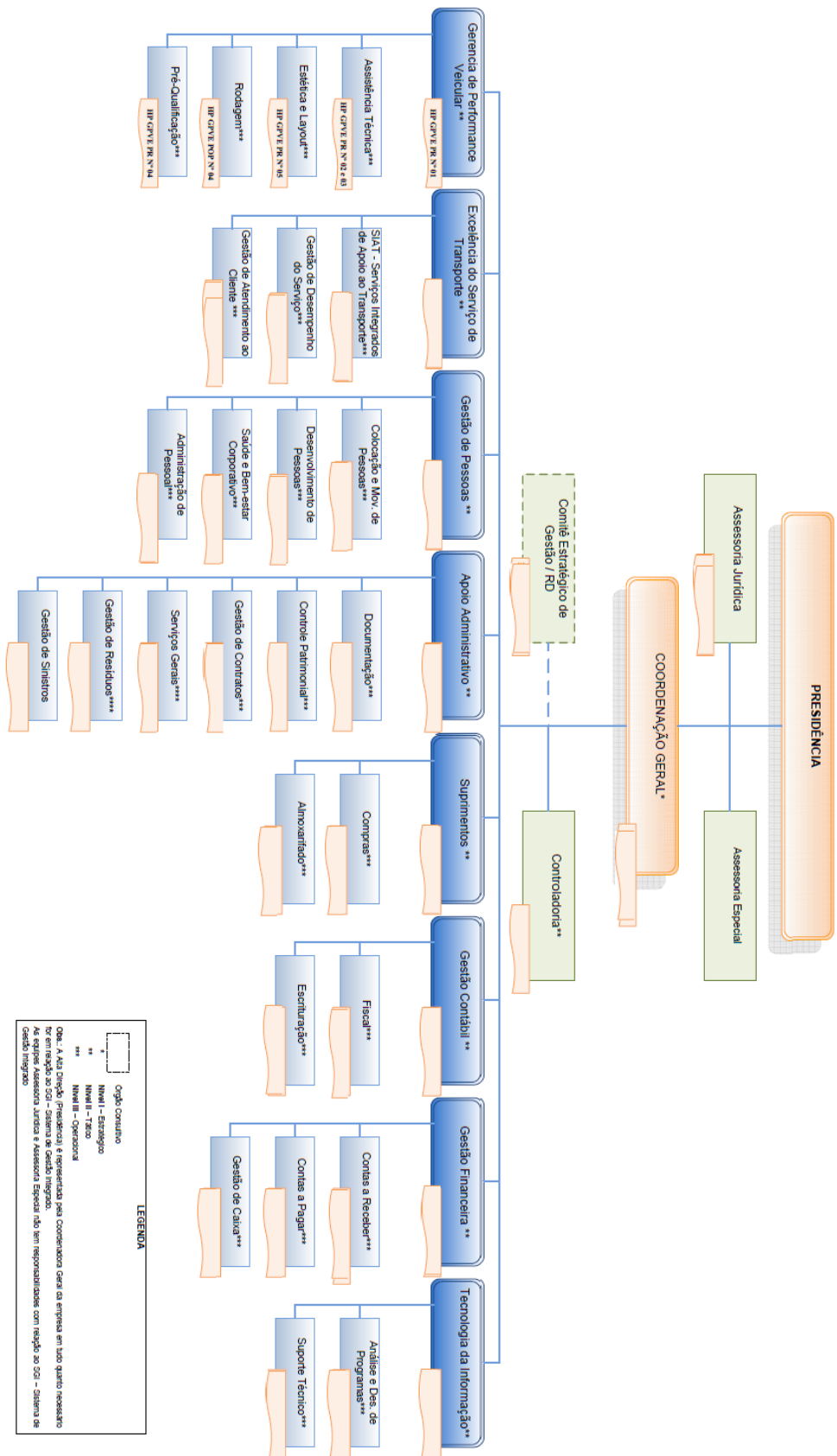
SIMONS, R. Levers of Control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal (p. 232). Boston: **Harvard Business Press**, 1995.

YIN. R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## **ANEXOS**



ANEXO A: ORGANOGRAMA DA EMPRESA PESQUISADA

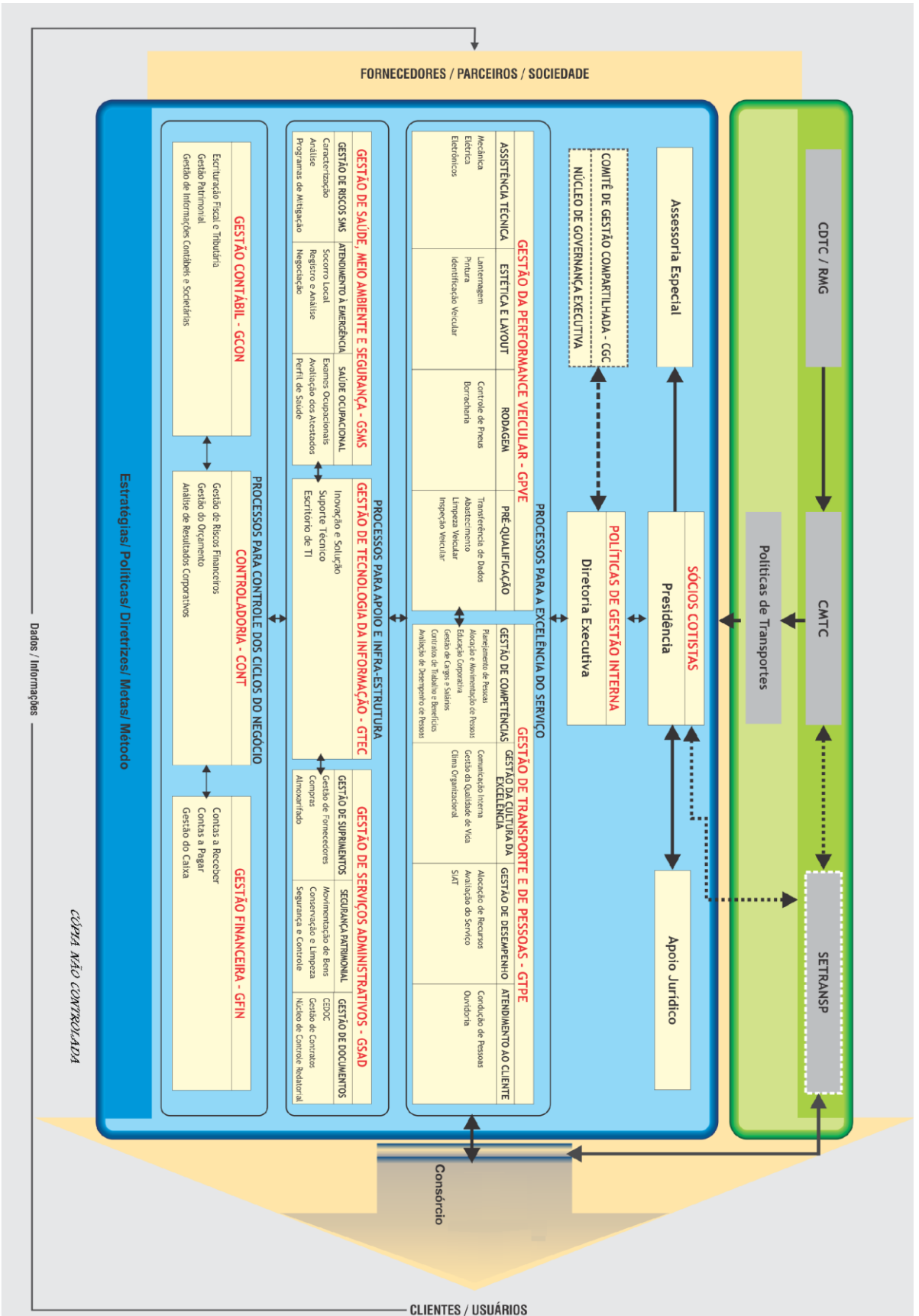


**LEGENDA**

□ órgão consultivo  
 □ Nível I - Estratégico  
 □ Nível II - Operacional  
 □ Nível III - Tático

Obs.: A esta Direção (Presidência) é representada pelo coordenador geral da empresa em todo quanto necessário para a execução das atividades. A Assessoria Especial e a Assessoria Jurídica não tem responsabilidades com relação ao Sistema de Gestão Integrado.

ANEXO B: MODELO DE GESTÃO DA EMPRESA PESQUISADA



# ANEXO C: MAPA ESTRATÉGICO DA EMPRESA PESQUISADA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO - MAPA ESTRATÉGICO		Revisão: NE 0/2014	Aprovado em: 29.05.2014	Página 01 de 01	
<b>POLÍTICA INTEGRADA</b>	<b>VISÃO DE FUTURO :</b> ESTAMOS DETERMINADOS A TORNAR A ..... ATÉ 2017, UMA DAS MELHORES CONCESSIONÁRIAS DE TRANSPORTE COLETIVO PARA SE TRABALHAR E REFERÊNCIA NACIONAL EM DESEMPENHO OPERACIONAL E ECONÔMICO.	<b>VALORES:</b> -RESPEITO -DISCIPLINA -RESPONSABILIDADE -HONESTIDADE -JUSTIÇA			
	<b>MISSÃO :</b> PROVER, DE FORMA SUSTENTÁVEL, SERVIÇOS DE TRANSPORTE COLETIVO GARANTINDO A SATISFAÇÃO DE CLIENTES, COLABORADORES E DEMAIS PARTES INTERESSADAS.	<b>POSIÇÃO ESTRATÉGICA 2014:</b> AUMENTAR A GERAÇÃO DE CAIXA PELA OTIMIZAÇÃO DO USO DE RECURSOS DA EMPRESA.			
<b>ADONISTA</b>	FORTALEÇA FINANCEIRAMENTE A EMPRESA.	<b>GERAÇÃO DE VALOR</b>			
		<p><b>M01.</b> Manter o custo por Km com rodagem tendo como referência o resultado de Jan. à Dez/2013, permanecendo em, no máximo, R\$0,0785 média/mês, no período de Julho/2014 à Fevereiro/2015. <b>Responsável:</b></p> <p><b>M02.</b> Manter o custo por Km com peças e acessórios tendo como referência o resultado de Jan. à Dez/2013, permanecendo em, no máximo, R\$0,1799 média/mês, no período de Julho/2014 à Fevereiro/2015. <b>Responsável:</b></p> <p><b>M03.</b> Manter o custo com serviço de terceiros na GPVE tendo como referência o resultado de Jan. à Dez/2013, permanecendo em, no máximo, R\$186.382 média/mês, no período de Julho/2014 à Fevereiro/2015. <b>Responsável:</b></p>	<p><b>P01.</b> Implementar mecanismos preventivos de compliance, até Fevereiro de 2017. <b>Responsável:</b></p> <p><b>P02.</b> Adotar e implementar uma metodologia de avaliação de geração de valor para a empresa, até Fevereiro de 2015. <b>Responsável:</b></p> <p><b>P03.</b> Adotar e implementar uma metodologia de Gestão de Riscos Corporativos para maximizar as oportunidades e minimizar os efeitos adversos de um processo, até fevereiro de 2015. <b>Responsável:</b></p> <p><b>P04.</b> Elaborar um plano de governança corporativa, até Fevereiro de 2017. <b>Responsável:</b></p>		
<b>CLIENTE</b>	SATISFAÇA O CLIENTE.	<b>SATISFAÇÃO DO CLIENTE</b>			
<b>SOCIEDADE</b>	CUMPRE LEIS E OUTROS REQUISITOS.	ASSEGURAR A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES.* [FCS: 1, 3, 4, 6, 7, 9 e 10]			
<b>PROCESSOS INTERNOS</b>	TENHA COMO FOCO A MELHORIA CONTÍNUA DE PROCESSOS.  CUMPRE LEIS E OUTROS REQUISITOS.  DISPONIBILIZE INFORMAÇÕES PRECISAS.  PREVINA A POLUIÇÃO ATRAVÉS DO CONTROLE DOS ASPECTOS SIGNIFICATIVOS RELACIONADOS À EMISSÃO ATMOSFÉRICA, UTILIZAÇÃO DE RECURSOS NATURAIS E GERAÇÃO DE RESÍDUOS SÓLIDOS.	<b>DISPONIBILIZAÇÃO DE RECURSOS PARA OPERAÇÃO</b>		<b>PLANEJAMENTO, EXECUÇÃO E CONTROLE DA OPERAÇÃO</b>	
		<p><b>M05.</b> Tolerar o índice de falha mecânica no campo operacional, tendo como referência o resultado de Mar/2013 à Fev/2014, em no máximo, 3,53%, no período de Julho/2014 à Fevereiro/2015. <b>Responsável:</b></p> <p><b>M06.</b> Disponibilizar 100% dos motoristas programados para executar a operação durante o período de Julho/2014 à Fevereiro/2015. <b>Responsável:</b></p> <p><b>M07.</b> Manter 100% da infraestrutura de apoio em conformidade com as NR's 24 e 08 durante o período de Julho/2014 à Fevereiro/2015. <b>Responsável:</b></p>	<p><b>P05.</b> Retificar o projeto de adequação da Garagem Sul, atendendo as necessidades operacionais da empresa, até fevereiro de 2016. <b>Responsável:</b></p> <p><b>P06.</b> Readequar a utilização do espaço físico da Garagem Central, melhorando a satisfação dos colaboradores e o desempenho dos processos, até fevereiro de 2015. <b>Responsável:</b></p> <p><b>P07.</b> Elaborar um plano de renovação de frota para o período do contrato, até fevereiro de 2016. <b>Responsável:</b></p>	ASSEGURAR O ATENDIMENTO DOS REQUISITOS DE VALOR PARA OS CLIENTES E DEMAIS PARTES INTERESSADAS.* [FCS: 1, 3, 4, 5, 6, 8, 9 e 10]	
<b>GESTÃO, PESSOAS E TECNOLOGIA</b>	PROMOVA MEIOS PARA INCENTIVAR O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DAS PESSOAS.  IMPLEMENTE AS MELHORES PRÁTICAS DE GESTÃO E TECNOLOGIA ADEQUADAS À REALIDADE E CULTURA DA EMPRESA.	<b>RESPONSABILIDADE SOCIO-AMBIENTAL E SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO</b>		<b>EFICIÊNCIA DOS PROCESSOS</b>	
		<p><b>M08.</b> Manter a emissão de CO<sup>2</sup> tendo como referência o resultado de Mar/2013 à Fev/2014 em, no máximo, 1,085 kg/km no período de Julho/2014 à Fevereiro/2015. <b>Responsável:</b></p> <p><b>P08.</b> Implementar um plano de educação ambiental com o tema "Coleta Seletiva de Lixo" com objetivo de envolver colaboradores, até Fevereiro de 2015. <b>Responsável:</b></p> <p><b>P09.</b> Desenvolver e implementar um Plano de Gerenciamento de Resíduos e Gestão Ambiental, até Fevereiro de 2015. <b>Responsável:</b></p>	<p><b>M09.</b> Reduzir o índice de Freqüência de Acidentes em, no mínimo, 20% tendo como referência o resultado de Março/2013 à Fevereiro/2014, passando de 4,13 para 3,30 média/mês, no período de Julho/2014 à Fevereiro/2015. <b>Responsável:</b></p> <p><b>M10.</b> Reduzir o índice de Gravidade de Acidentes em, no mínimo, 20% tendo como referência o resultado de Março/2013 à Fevereiro/2014, passando de 1,08 média/mês para 0,86 média/mês, no período de Julho/2014 à Fevereiro/2015. <b>Responsável:</b></p> <p><b>M11.</b> Reduzir o índice de Afastamento ao trabalho (por doença) em, no mínimo, 10% tendo como referência o resultado de Março/2013 à Fevereiro/2014, passando de 8,68 média/mês para 7,812 média/mês, no período de Julho/2014 à Fevereiro/2015. <b>Responsável:</b></p>	<p><b>P10.</b> Implementar uma Central de Serviços Compartilhados (CSC), até Fevereiro de 2015. <b>Responsável:</b></p>	
<b>GESTÃO</b>	P11. Desenvolver e implementar um sistema de gestão da cultura organizacional que atenda ao posicionamento estratégico da empresa e esteja vinculado ao plano de relacionamento com o cliente (Consórcio das operadoras da RMTC), até fevereiro de 2016. <b>Responsável:</b>	<b>PESSOAS</b>		<b>TECNOLOGIA</b>	
		<p><b>P12.</b> Implementar avaliação de desempenho do colaborador, até outubro/2014. <b>Responsável:</b></p> <p><b>M12.</b> Tolerar o índice de absenteísmo por não doença (motorista) tendo como referência o resultado de Mar/2013 à Fev/2014 em, no máximo, 0,906% no período de Julho/2014 à Fevereiro/2015. <b>Responsável:</b></p> <p><b>M13.</b> Reduzir o índice de absenteísmo geral por doença em, no mínimo, 10% tendo como referência o resultado de Mar/2013 à Fev/2014, passando de 2,89 média/mês para 2,601 média/mês, no período de Julho/2014 à Fevereiro/2015. <b>Responsável:</b></p>	<p><b>P13.</b> Implementar o Projeto de Governança de TI, até Fevereiro de 2016. <b>Responsável:</b></p>		
<p>1. TER DISCIPLINA PARA ATINGIR RESULTADOS.</p> <p>2. TER PROCESSO SUCESSÓRIO DEFINIDO.</p> <p>3. TER LÍDERES ALINHADOS A ESTRATÉGIA DO NEGÓCIO.</p>		<p><b>FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO (FCS)</b></p> <p>4. TER CAPACIDADE DE INFLUENCIAR OS AGENTES DA RMTC.</p> <p>5. TER CAPACIDADE DE ALAVANCAR E GERIR NOVOS INVESTIMENTOS.</p> <p>6. TER CAPACIDADE PARA ATRAIR, DESENVOLVER E RETER PESSOAS ALINHADAS A ESTRATÉGIA DO NEGÓCIO.</p> <p>7. TER INFRAESTRUTURA ADEQUADA A ESTRATÉGIA DO NEGÓCIO.</p>			<p>8. TER UM MODELO SISTEMATIZADO PARA MELHORAR E INOVAR OS PROCESSOS.</p> <p>9. TER FOCO NO RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES.</p> <p>10. TER TECNOLOGIAS QUE ATENDAM A ESTRATÉGIA DO NEGÓCIO.</p>

\* Metas não definidas de acordo com a ata do reunião: Ata 056 - 214 de 20 de Fevereiro de 2014

## APÊNDICES

## APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA (EXECUTIVOS)

### Roteiro de Entrevista: Formulário de Pesquisa direcionado aos gestores e executivos diretamente vinculados à execução do Balanced Scorecard na empresa.

1. Faça uma breve descrição do negócio da empresa?
2. Qual é a principal atividade da empresa?
3. Qual é a missão e a visão da empresa?
4. Qual o entendimento do que vem a ser estratégia?
5. A execução da estratégia é importante para a gestão e os resultados da organização?
6. A empresa utiliza a ferramenta Balanced Scorecard?
7. Qual foi o objetivo inicial de se implementar o Balanced Scorecard na empresa?
8. E hoje, qual é o objetivo que a organização tem com a utilização do Balanced Scorecard?
9. Houve envolvimento da diretoria da empresa com o projeto do Balanced Scorecard?
10. Houve uma equipe responsável pelo desenvolvimento do Balanced Scorecard?  
Se sim, quais foram os critérios para escolha dos participantes?
11. A empresa proporcionou treinamento de BSC para os colaboradores?
12. Qual é a situação do Balanced Scorecard na empresa atualmente?
13. Quais perspectivas do Balanced Scorecard são utilizadas pela empresa?
14. Com que frequência é realizada a avaliação do Balanced Scorecard na empresa?
15. A empresa utiliza algum software para gerar os relatórios de Balanced Scorecard?
16. Quais foram os passos seguidos para a implementação do Balanced Scorecard na empresa?
17. O Balanced Scorecard contribuiu e/ou contribui para a execução das estratégias organizacionais? De que forma você acredita que há esta contribuição?
18. As ações diárias dos colaboradores estão vinculadas com a estratégia da empresa? Como?

19. Quais são as principais contribuições que o Balanced Scorecard oferece para a execução das estratégias?
20. O Balanced Scorecard influencia na tradução da estratégica em termos táticos e operacionais? Como?
21. Quais foram as principais dificuldades encontradas na implantação do Balanced Scorecard?
22. Quais foram os principais benefícios percebidos na implantação do Balanced Scorecard?
23. Quais foram os resultados mais significativos encontrados desde a implantação do BSC?
24. A organização utiliza-se tanto metas e indicadores financeiros como não financeiros?

**APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE PESQUISA (COLABORADORES)****Questionário de Pesquisa direcionado aos colaboradores operacionais da empresa.****1. Você conhece a “missão” da empresa?** Completamente  Parcialmente  Desconheço**2. Você conhece a “visão” da empresa?** Completamente  Parcialmente  Desconheço**3. Você possui metas para avaliar seu desempenho?** Sim  Não**4. Você participou ou foi consultado para a elaboração das suas metas?** Participei diretamente  Participei indiretamente  Não participei**5. As suas metas medem eficazmente a sua atuação e a sua contribuição para o atingimento dos objetivos da empresa?** Totalmente  Parcialmente  Não medem eficazmente**6. Há incentivo financeiro a curto prazo para o alcance de suas metas?**

- Possui frequentemente um excelente incentivo financeiro
- Possui excepcionalmente um excelente incentivo financeiro
- Possui frequentemente um razoável incentivo financeiro
- Possui excepcionalmente um razoável incentivo financeiro
- Não há nenhum incentivo financeiro

**7. Existem incentivos (financeiro ou não) para execução de atividades vinculadas a resultados a longo prazo?** Frequentemente  Às Vezes  Raramente  Nunca**8. Você conhece a ferramenta Balanced Scorecard?** Completamente  Parcialmente  Desconheço**9. Você conhece o Mapa Estratégico da Empresa?** Completamente  Parcialmente  Desconheço**10. Você acredita que a sua atividade diária pode contribuir para o atingimento da visão da empresa?** Completamente  Parcialmente  Não contribui**11. Você sabe o que a empresa espera de você para o atingimento da visão da organização?** Completamente  Parcialmente  Desconheço**12. Você acha que o Balanced Scorecard é de fácil entendimento?** Sim  Razoavelmente  Não

**13. As suas metas demonstram como você contribui para a conquista dos objetivos gerais da empresa?**

Sim  Não  Parcialmente

**14. Os resultados da empresa são divulgados com que frequência pela organização?**

Frequentemente  Pouca Frequência  Nunca é divulgado

**15. Você ficou motivado com o uso do Balanced Scorecard e do Mapa Estratégico?**

Sim  Não  Parcialmente

**16. Discutir os resultados e as metas aumentou seu conhecimento sobre suas atribuições?**

Sim  Não  Parcialmente

**17. O Balanced Scorecard e o Mapa Estratégico trouxeram resultados positivos à empresa?**

Sim  Não  Parcialmente

**18. Faça um comentário geral sobre o sistema de gestão estratégica e de controle de desempenho utilizado pela empresa**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



### APÊNDICE C – MATRIZ DE AMARRAÇÃO

<b>Tema da Dissertação</b>	UTILIZAÇÃO DO BALANCED SCORECARD PARA A EXECUÇÃO DE ESTRATÉGIAS EM EMPRESA PRIVADA, CONCESSIONÁRIA DE SERVIÇO PÚBLICO
<b>Problema de pesquisa</b>	Quais foram as contribuições da utilização do <i>Balanced Scorecard</i> para a execução das estratégias organizacionais?
<b>Objetivo Geral</b>	Analisar quais as contribuições a utilização do <i>Balanced Scorecard</i> geram para a execução de estratégias em empresa privada concessionário de serviço público.
<b>Objetivos Específicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar a importância da execução de estratégias na organização;</li> <li>• Analisar os aspectos de contribuição que a ferramenta Balanced Scorecard oferece para a execução das estratégias;</li> <li>• Analisar a influência do Balanced Scorecard para tradução da estratégia em termos táticos e operacionais;</li> </ul>

<b>Instrumento de Pesquisa/ Público Alvo</b>	<b>Nº da Questão</b>	<b>Transcrição da Questão</b>	<b>Tipo de Resposta</b>	<b>Capítulo/Subcapítulo teórico da Dissertação</b>	<b>Objetivo</b>
Roteiro de Entrevista (Diretores e Gestores)	1	Faça uma breve descrição do negócio da empresa?	Aberta		Objetivo Geral
Roteiro de Entrevista (Diretores e Gestores)	2	Qual é a principal atividade da empresa?	Aberta		Objetivo Geral
Roteiro de Entrevista (Diretores e Gestores)	3	Qual é a missão e a visão da empresa?	Aberta	2.1	Objetivo Geral
Roteiro de Entrevista (Diretores e Gestores)	4	O que vem a ser estratégia segundo o entendimento da empresa?	Aberta	2.1/2.1.1/2.1.2/ 2.1.3/2.1.4	Identificar a importância da execução de estratégias na organização;

Roteiro de Entrevista (Diretores e Gestores)	5	A execução da estratégia é importante para a gestão e os resultados da organização?	Aberta	2.3	Identificar a importância da execução de estratégias na organização;
Roteiro de Entrevista (Diretores e Gestores)	6	A empresa utiliza a ferramenta Balanced Scorecard?	Aberta	2.2	Analisar os aspectos de contribuição que a ferramenta Balanced Scorecard oferece para a execução das estratégias
Roteiro de Entrevista (Diretores e Gestores)	7	Qual foi o objetivo inicial de se implementar o Balanced Scorecard na empresa?	Aberta	2.2/2.2.1	Analisar os aspectos de contribuição que a ferramenta Balanced Scorecard oferece para a execução das estratégias
Roteiro de Entrevista (Diretores e Gestores)	8	E hoje, qual é o objetivo que a organização tem com a utilização do Balanced Scorecard?	Aberta	2.2.1	Analisar os aspectos de contribuição que a ferramenta Balanced Scorecard oferece para a execução das estratégias
Roteiro de Entrevista (Diretores e Gestores)	9	Houve envolvimento da diretoria da empresa com o projeto do Balanced Scorecard?	Aberta	2.2.1	Analisar os aspectos de contribuição que a ferramenta Balanced Scorecard oferece para a execução das estratégias;
Roteiro de Entrevista (Diretores e Gestores)	10	Houve uma equipe responsável pelo desenvolvimento do Balanced Scorecard? Se sim, quais foram os critérios para escolha dos participantes?	Aberta	2.2.1	Analisar os aspectos de contribuição que a ferramenta Balanced Scorecard oferece para a execução das estratégias;
Roteiro de Entrevista (Diretores e Gestores)	11	A empresa proporcionou treinamento de BSC para os colaboradores?	Aberta	2.2.5	Analisar os aspectos de contribuição que a ferramenta Balanced Scorecard oferece para a execução das estratégias;

Roteiro de Entrevista (Diretores e Gestores)	12	Qual é a situação do Balanced Scorecard na empresa atualmente?	Aberta	2.2	Identificar a importância da execução de estratégias na organização
Roteiro de Entrevista (Diretores e Gestores)	13	Quais perspectivas do Balanced Scorecard são utilizadas pela empresa?	Aberta	2.2.2/ 2.2.2.1/ 2.2.2.1.1/ 2.2.2.1.2/ 2.2.2.1.3/ 2.2.2.1.4	Analisar os aspectos de contribuição que a ferramenta Balanced Scorecard oferece para a execução das estratégias
Roteiro de Entrevista (Diretores e Gestores)	14	Com que frequência é realizada a avaliação do Balanced Scorecard na empresa?	Aberta	2.2	Analisar os aspectos de contribuição que a ferramenta Balanced Scorecard oferece para a execução das estratégias;
Roteiro de Entrevista (Diretores e Gestores)	15	A empresa utilizada algum software para gerar os relatórios de Balanced Scorecard?	Aberta	2.2/2.3	Analisar os aspectos de contribuição que a ferramenta Balanced Scorecard oferece para a execução das estratégias;
Roteiro de Entrevista (Diretores e Gestores)	16	Quais foram os passos seguidos para a implementação do Balanced Scorecard na empresa?	Aberta	2.3	Analisar os aspectos de contribuição que a ferramenta Balanced Scorecard oferece para a execução das estratégias;
Roteiro de Entrevista (Diretores e Gestores)	17	O Balanced Scorecard contribuiu e/ou contribui para a execução das estratégias organizacionais? De que forma você acredita que há esta contribuição?	Aberta	2.2	Analisar os aspectos de contribuição que a ferramenta Balanced Scorecard oferece para a execução das estratégias;
Roteiro de Entrevista (Diretores e Gestores)	18	As ações diárias dos colaboradores estão vinculadas com a estratégia da empresa? Como?	Aberta	2.3	Analisar a influência do Balanced Scorecard para tradução da estratégia em termos táticos e operacionais;

Roteiro de Entrevista (Diretores e Gestores)	19	Quais são as principais contribuições que o Balanced Scorecard oferece para a execução das estratégias?	Aberta	2.3	Analisar os aspectos de contribuição que a ferramenta Balanced Scorecard oferece para a execução das estratégias;
Roteiro de Entrevista (Diretores e Gestores)	20	O Balanced Scorecard influencia na tradução da estratégica em termos táticos e operacionais? Como?	Aberta	2.2.1	Analisar a influência do Balanced Scorecard para tradução da estratégica em termos táticos e operacionais
Roteiro de Entrevista (Diretores e Gestores)	21	Quais foram as principais dificuldades encontradas na implantação do Balanced Scorecard?	Aberta	2.2	Analisar os aspectos de contribuição que a ferramenta Balanced Scorecard oferece para a execução das estratégias;
Roteiro de Entrevista (Diretores e Gestores)	22	Quais foram os principais benefícios percebidos na implantação do Balanced Scorecard?	Aberta	2.2	Identificar a importância da execução de estratégias na organização;
Roteiro de Entrevista (Diretores e Gestores)	23	Quais foram os resultados mais significativos encontrados desde a implantação do BSC?	Aberta	2.2	Analisar os aspectos de contribuição que a ferramenta Balanced Scorecard oferece para a execução das estratégias;
Roteiro de Entrevista (Diretores e Gestores)	24	A organização utiliza-se tanto metas e indicadores financeiros como não financeiros? Quais os principais?	Aberta	2.2.4	Analisar os aspectos de contribuição que a ferramenta Balanced Scorecard oferece para a execução das estratégias;

Questionário Colaboradores (Funcionários Operacionais)	1	Você conhece a “missão” da empresa?	Fechada	2.1	Objetivo Geral
Questionário Colaboradores (Funcionários Operacionais)	2	Você conhece a “visão” da empresa?	Fechada	2.1	Objetivo Geral
Questionário Colaboradores (Funcionários Operacionais)	3	Você possui metas para avaliar seu desempenho?	Fechada	2.2.2.2	Analisar a influência do Balanced Scorecard para tradução da estratégica em termos táticos e operacionais;
Questionário Colaboradores (Funcionários Operacionais)	4	Você participou ou foi consultado para a elaboração das suas metas?	Fechada	2.2.2.2	Analisar a influência do Balanced Scorecard para tradução da estratégica em termos táticos e operacionais;
Questionário Colaboradores (Funcionários Operacionais)	5	As suas metas medem eficazmente a sua atuação e a sua contribuição para o atingimento dos objetivos da empresa?	Fechada	2.2.2.2/2.2.5	Analisar a influência do Balanced Scorecard para tradução da estratégica em termos táticos e operacionais;
Questionário Colaboradores (Funcionários Operacionais)	6	Há incentivo financeiro para o alcance de suas metas?	Fechada	2.2.2.2	Analisar a influência do Balanced Scorecard para tradução da estratégica em termos táticos e operacionais;
Questionário Colaboradores (Funcionários Operacionais)	7	Existem incentivos (financeiro ou não) para execução de atividades vinculadas a resultados a longo prazo?	Fechada	2.2.5	Analisar a influência do Balanced Scorecard para tradução da estratégica em termos táticos e operacionais;

Questionário Colaboradores (Funcionários Operacionais)	8	Você conhece a ferramenta Balanced Scorecard?	Fechada	2.2	Analisar os aspectos de contribuição que a ferramenta Balanced Scorecard oferece para a execução das estratégias;
Questionário Colaboradores (Funcionários Operacionais)	9	Você conhece o Mapa Estratégico da Empresa?	Fechada	2.2.3	Analisar a influência do Balanced Scorecard para tradução da estratégica em termos táticos e operacionais
Questionário Colaboradores (Funcionários Operacionais)	10	Você acredita que a sua atividade diária pode contribuir para o atingimento da visão da empresa?	Fechada	2.1/2.3	Analisar a influência do Balanced Scorecard para tradução da estratégica em termos táticos e operacionais
Questionário Colaboradores (Funcionários Operacionais)	11	Você sabe o que a empresa espera de você para o atingimento da visão da organização?	Fechada	2.1/2.3	Analisar a influência do Balanced Scorecard para tradução da estratégica em termos táticos e operacionais
Questionário Colaboradores (Funcionários Operacionais)	12	Você acha que o Balanced Scorecard é de fácil entendimento?	Fechada	2.2	Analisar a influência do Balanced Scorecard para tradução da estratégica em termos táticos e operacionais
Questionário Colaboradores (Funcionários Operacionais)	13	As suas metas demonstram como você contribui para a conquista dos objetivos gerais da empresa?	Fechada	2.2.2.2	Analisar a influência do Balanced Scorecard para tradução da estratégica em termos táticos e operacionais
Questionário Colaboradores (Funcionários Operacionais)	14	Os resultados da empresa são divulgados continuamente pela organização?	Fechada	2.2.1.1	Analisar a influência do Balanced Scorecard para tradução da estratégica em termos táticos e operacionais

Questionário Colaboradores (Funcionários Operacionais)	15	Você ficou motivado com o uso do Balanced Scorecard e do Mapa Estratégico?	Fechada	2.2.3/2.2	Analisar a influência do Balanced Scorecard para tradução da estratégica em termos táticos e operacionais
Questionário Colaboradores (Funcionários Operacionais)	16	Discutir os resultados e as metas aumentou seu conhecimento sobre suas atribuições?	Fechada	2.2.2.2	Analisar os aspectos de contribuição que a ferramenta Balanced Scorecard oferece para a execução das estratégias;
Questionário Colaboradores (Funcionários Operacionais)	17	O Balanced Scorecard e o Mapa Estratégico trouxeram resultados positivos à empresa?	Fechada	2.2.3/2.2	Analisar os aspectos de contribuição que a ferramenta Balanced Scorecard oferece para a execução das estratégias;
Questionário Colaboradores (Funcionários Operacionais)	18	Faça um comentário geral sobre o sistema de gestão estratégica e de controle de desempenho utilizado pela empresa	Aberta	2.1/2.2/2.3	Objetivo Geral