

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA
PROGRAMA DE ESTUDOS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO**

O BALANCED SCORECARD COMO INSTRUMENTO

DA APRENDIZAGEM ESTRATÉGICA

LUÍS EDUARDO DE CARVALHO

SÃO PAULO

2006

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA
PROGRAMA DE ESTUDOS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO**

O BALANCED SCORECARD COMO INSTRUMENTO

DA APRENDIZAGEM ESTRATÉGICA

Dissertação apresentada à Banca Examinadora Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de MESTRE em **Administração** sob a orientação do Professor Doutor **Arnaldo José França Mazzei Nogueira**.

LUÍS EDUARDO DE CARVALHO

SÃO PAULO

2006

Banca Examinadora

Dedicatória

*À minha esposa Lívia e aos meus filhos
Pedro e Tomás, por fazerem essa vida
tão divertida;*

*Aos meus pais, Paulo e Júlia, por
ensinarem a cada dia a importância da
simplicidade;*

*Aos meus irmãos, quase pais: Paulo,
Guto, Marco e Carlos, que quanto mais
caminho na vida, mais admiro.*

Agradecimentos

Ao Professor Dr. Arnaldo Nogueira, por aceitar orientar um trabalho já iniciado e participar de forma tão colaborativa;

Ao Professor Dr. Carlos Bertero, pela preciosa orientação inicial e inspiração;

Aos Amigos David Kallás e Saulo Bonassi pelo estímulo e apoio constante;

Ao Mário Silva, Alexandre Bueno, João Brillo e Edílson Teixeira, pelo apoio nos estudos de caso;

A todos os colegas da Symnetics, em especial Marcelo Fernandes pela possibilidade de dialogar sobre o trabalho;

Ao Lucas Tonial, pelo apoio na transcrição das entrevistas;

À Denise Camargo, pela revisão final do texto;

À Joana, pelo apoio ao bom andamento do *Cercado*, sem o qual a realização desse trabalho não seria possível;

À Livia e à Da. Cyrene pela presença constante.

Resumo

O objetivo geral desta pesquisa é verificar se implantação da prática de gestão *balanced scorecard* favorece a ocorrência da aprendizagem estratégica. As causas que motivaram o estudo foram a relevância da aprendizagem estratégica para a sobrevivência das empresas e a crescente adoção do *balanced scorecard* por empresas dentro e fora do Brasil. A metodologia utilizada no trabalho foi a revisão bibliográfica; construção e teste da hipótese, através de sondagem com empresas que implementaram a prática de gestão, e estudo de casos com duas empresas. Os resultados da sondagem mostraram forte contribuição do *balanced scorecard* para a aprendizagem estratégica, mas uma contribuição ambígua na ocorrência de estratégias emergentes, onde se observou o menor crescimento dentre todos os analisados, sendo também o único com respostas individuais de redução de intensidade para 9% dos entrevistados. Os estudos de caso aumentaram a compreensão sobre o que ocorre com a abertura a emergência de novas estratégias, uma vez que a hipótese inicial de que o *balanced scorecard* tornaria a estratégia “rígida”, mas houve indícios que o *balanced scorecard* interfira negativamente em uma etapa anterior, no momento em que as possíveis estratégias emergentes são avaliadas pelos proponentes. Como uma consideração final, conclui-se que a implantação do *balanced scorecard* pode simultaneamente favorecer e desfavorecer a ocorrência da aprendizagem estratégica.

Palavras Chave: *aprendizagem estratégica, balanced scorecard, estratégias emergentes, criação de sentido*

Abstract

The overall purpose of this research is to verify if the implementation of the managerial practice balanced scorecard stimulates the occurrence of strategic learning. The reasons for this study were the importance of strategic learning for company's survival and the emergent adoption of balanced scorecard by companies inside and outside Brazil. The methodology was literature review, hypothesis test through a survey with companies which implemented balanced scorecard and case studies with two companies. The survey results confirmed the strong contribution of *balanced scorecard* for strategic learning, but an ambiguous contribution for emergent strategies, where it was observed the least growth and the single answers where there were intensity reduction for 9% of the interviewees. The case studies increased the understanding about what happens with new strategies emergence, once that the initial hypothesis was that *balanced scorecard* would make the strategy more rigid, it was clear that *balanced scorecard* has some interference in the moment of possible new strategies are evaluated by its owners. As a final concern, it is possible conclude that *balanced scorecard* implementation can simultaneously stimulate and do not stimulate the occurrence of strategic learning.

Keywords: *strategic learning, balanced scorecard, emergent strategies, sensemaking*

Sumário

LISTA DE FIGURAS	10
LISTA DE QUADROS	13
INTRODUÇÃO	14
CAPÍTULO 1 – REVISÃO DA LITERATURA	22
1.1 – Aprendizagem e Aprendizagem Organizacional	22
1.2 – Estratégia.....	24
1.3 – Aprendizagem Estratégica	29
1.3.1 – Como Ocorre a Aprendizagem Estratégica	33
1.3.1.1 – O Modelo de Kuwada.....	34
1.3.1.2 – O Modelo de Thomas, Sussman e Henderson	36
1.3.1.3 – Comparação dos Modelos	38
1.3.2 – O que Favorece a Ocorrência da Aprendizagem Estratégica	41
1.3.2.1 – Estratégias Emergentes	43
1.3.2.2 – Criação de Sentido (<i>Sensemaking</i>).....	45
1.4 – O Balanced Scorecard	48
1.4.1 – As Origens.....	48
1.4.2 – O Balanced Scorecard e Seus Componentes	51
1.4.3 – Os Cinco Princípios de uma Organização Orientada à Estratégia	57
1.4.4 – Outros Modelos de Gestão Similares ao Balanced Scorecard	60
1.4.5 – Críticas ao Balanced Scorecard: Originalidade e Modismo.....	62
1.5 – Pontos de Convergência Entre os Conceitos	64
1.5.1 – Balanced scorecard e o Fator Criação de Sentido	65
1.5.1.1 – A Construção de Mapas Estratégicos e a Construção de Sentido	65
1.5.1.2 – Oportunidade de Reflexão sobre a Estratégia	66
1.5.2 – O Balanced Scorecard e a Ocorrência de Estratégias Emergentes.....	67
1.5.2.1 – Aumento do conhecimento sobre a estratégia.....	68
1.5.2.2 – A Criação Contínua da Estratégia.....	68
1.5.3 – Balanced Scorecard e Aprendizagem Estratégica na Visão de Kaplan e Norton	70
1.5.4 – Modelo Teórico.....	72
CAPÍTULO 2 – DAS HIPÓTESES ÀS ANÁLISES DA SONDAAGEM	73
2.1 – Hipótese.....	73
2.2 – Sondagem.....	74
2.2.1 – A Coleta de Dados	76
2.2.2 – O Questionário	76
2.2.3 – A Amostra.....	77
2.3 – Análise dos Resultados da Pesquisa	82
2.3.1 – Análise do Comportamento dos Fatores Antes e Após a Implementação do Balanced Scorecard	82
2.3.2 – O Papel Causal do balanced scorecard na Mudança de Intensidade dos Fatores.....	94
2.3.3 – Conclusões Prévia da Sondagem	97

CAPÍTULO 3 – ESTUDOS DE CASOS COMPARATIVOS	99
3.1 – Estudo de Caso 1 – Duke Energy Brasil	103
3.1.1 – Histórico da Implementação do Balanced Scorecard	103
3.1.2 – Análise das Entrevistas e Outras Evidências.....	107
3.1.2.1 – Abertura ao Surgimento de Novas Estratégias.....	107
3.1.2.2 – Conhecimento da Estratégia	109
3.1.2.3 – Percepção de Sentido e Contribuições Individuais.....	110
3.1.2.4 – Monitoramento da Estratégia	111
3.1.2.5 – Consenso Entre os Líderes.....	113
3.2 – Estudo de Caso 2 – Suzano Petroquímica	114
3.2.1 – Histórico da Implementação do Balanced Scorecard	115
3.2.2 – Análise das Entrevistas e Outras Evidências.....	118
3.2.2.1 – Abertura ao Surgimento de Novas Estratégias.....	118
3.2.2.2 – Conhecimento da Estratégia	120
3.2.2.3 – Contribuições Individuais	121
3.2.2.4 – Possibilidade de Reflexão sobre a Estratégia.....	121
3.3 – Análise e Considerações Sobre os Estudos de Casos	122
CONSIDERAÇÕES FINAIS	124
BIBLIOGRAFIA.....	128
ANEXO I – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA.....	135

Lista de Figuras

Figura 1.1 – Etapas Estratégia de pesquisa utilizada – A triangulação metodológica.....	18
Figura 1.2 – Etapas do modelo de Kuwada – adaptação do autor.....	35
Figura 1.3 – Etapas do modelo de Thomas, Sussman e Henderson	37
Figura 1.4 – Fatores primários que favorecem a aprendizagem estratégica	42
Figura 1.5 – Diferentes possibilidades de estratégias.....	44
Figura 1.6 – Os componentes da criação de significado.....	47
Figura 1.7 – Os componentes do <i>Balanced Scorecard</i>	52
Figura 1.8 – Exemplo de um mapa estratégico.....	53
Figura 1.9 – Mapa estratégico com sinalizadores de desempenho	55
Figura 1.10 – O propósito das iniciativas estratégicas	57
Figura 1.11 – Os cinco princípios de uma organização orientada à estratégia	58
Figura 1.12 – A pirâmide da performance	61
Figura 1.13 – Esquema analítico utilizado	65
Figura 1.14 – O <i>balanced scorecard</i> e os ciclos de aprendizagem.....	71
Figura 1.15 – Modelo teórico.....	72
Figura 2.1 – Esquema analítico incluindo perguntas do questionário	74
Figura 2.2 – Exemplo de uma questão do questionário utilizado na sondagem ...	77
Figura 2.3 – Classificação das empresas da amostra quanto ao número de funcionários.....	79
Figura 2.4 – Classificação das empresas da amostra quanto a origem do capital	79
Figura 2.5 – Tempo desde o início da implementação do <i>balanced scorecard</i>	80
Figura 2.6 – Nível hierárquico dos respondentes do questionário	81
Figura 2.7 – Área de atuação dos respondentes do questionário	81

Figura 2.8 – Respostas para a questão percepção de sentido para as ações da empresa	83
Figura 2.9 – Respostas para a questão possibilidade de refletir a respeito da estratégia	83
Figura 2.10 – Respostas para a questão abertura ao surgimento de novas estratégias.....	85
Figura 2.11 – Respostas para a questão grau de monitoramento da implementação da estratégia	85
Figura 2.12 – Respostas para a questão grau de conhecimento da estratégia	86
Figura 2.13 – Realização de reuniões de monitoramento da estratégia utilizando o <i>balanced scorecard</i>	87
Figura 2.14 – Frequência de realização de reuniões de monitoramento da estratégia	88
Figura 2.15 – Respostas para a questão consenso entre os executivos sobre as estratégias.....	89
Figura 2.16 – Compreensão pelas pessoas de suas contribuições à estratégia ..	89
Figura 2.17 – Realização de reuniões de revisão da estratégia utilizando o <i>balanced scorecard</i>	90
Figura 2.18 – Frequência das reuniões de revisão da estratégia utilizando o <i>balanced scorecard</i>	91
Figura 2.19 – Visão consolidada de todos os autores antes e após a implementação do BSC	91
Figura 2.20 – Os fatores antes e após a implementação do BSC.....	93
Figura 2.21 – Razões das mudanças de intensidade dos fatores.....	95
Figura 2.22 – Respondentes que atribuíram as mudanças somente ao <i>balanced scorecard</i>	96

Figura 3.1 – Mapa estratégico da Duke Energy Brasil	104
Figura 3.2 – O desdobramento da estratégia na Duke Energy Brasil	106
Figura 3.3 – Conhecimento das diretrizes estratégicas na Duke Energy Brasil ..	109
Figura 3.4 – Evolução do desempenho dos indicadores estratégicos Duke Energy Brasil	111
Figura 3.5 – Mapa estratégico da Suzano Petroquímica	116
Figura 3.6 – A estrutura do desdobramento na Suzano Petroquímica.....	117
Figura 3.7 – Suzano Petroquímica – grau de conhecimento da estratégia	120

Lista de Quadros

Quadro 1.1 – Classificação das Estratégias de Pesquisa	17
Quadro 1.2 – Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa	19
Quadro 1.3 – Marcos históricos do conceito de estratégia	25
Quadro 1.4 – Níveis de aprendizagem.....	32
Quadro 1.5 – Comparativo dos modelos de aprendizagem estratégica.....	38
Quadro 2.1 – Questões do questionário referentes à criação de sentido	75
Quadro 2.2 – Questões do questionário referentes à estratégias emergentes	75
Quadro 2.3 – Questões do questionário referentes aos fatores sugeridos por Kaplan e Norton	76
Quadro 2.4 – Quantidade de empresas por setor na amostra da sondagem	78
Quadro 2.5– Questão do questionário referente ao processo de revisão da estratégia	90
Quadro 3.1 – Tipos básicos de projetos de estudo de caso	100
Quadro 3.2 – Principais fatos na história da Suzano Petroquímica	115

INTRODUÇÃO

No centro da discussão sobre administração estratégica está a questão das diferenças de desempenho estratégico entre organizações atribuídas a assimetrias em conhecimento (CONNOR e PRAHALAD,1996), onde a capacidade de distinção da base de conhecimentos em uma área particular será a base para vantagens competitivas sustentáveis. Ao criar um ambiente que maximize a capacidade de aprender de forma efetiva através do tempo possibilita-se que as empresas tenham vantagens de desempenho em mercados competitivos (SENGE 1990), os comportamentos e processos de aprendizagem que possibilitam às empresas esta capacidade de adaptação de longo prazo têm sido definidos como aprendizagem estratégica (THOMAS, SUSSMAN E HENDERSON,2001).

Uma importante justificativa para o estudo da aprendizagem estratégica é a necessidade das empresas em se adaptar às rápidas mudanças tecnológicas, o que aumenta a necessidade de aprenderem a realizar atividades de uma forma nova e muitas vezes radicalmente diferente.

Esta dissertação tem por tema o estudo das relações entre a aprendizagem estratégica e a implantação da prática de gestão denominada *balanced scorecard* (BSC) em organizações. Entre as causas que motivaram o estudo podemos citar: a relevância da aprendizagem estratégica para a sobrevivência das empresas e a crescente adoção do *balanced scorecard* como modelo de gestão por empresas dentro e fora do Brasil. Cabe dizer que em pesquisa conduzida pela consultoria Bain & Company (2003) sobre as práticas de gestão mais utilizadas no Brasil e no mundo, o *balanced scorecard* aparece como utilizado por 51% das empresas, um significativo crescimento se comparado com a pesquisa realizada em 2000, onde sua utilização era de 30%.

Por fim, identificar o *balanced scorecard* como um indutor da ocorrência aprendizagem estratégica e como isso ocorre pode possibilitar que empresas que já implementaram o *balanced scorecard* ou que ainda venham a implementá-lo

possam aprimorar seus processos de implementação de forma a também favorecerem a ocorrência da aprendizagem estratégica.

Problema da Pesquisa

Dado o importante papel desempenhado pela aprendizagem estratégica na sobrevivência das empresas e a crescente adoção do *balanced scorecard*, o problema que se coloca é o de verificar se o *balanced scorecard* favorece a ocorrência da aprendizagem estratégica procurando identificar como isso acontece e quais são as condições favoráveis.

Baseado no problema da pesquisa, a pergunta problema pode ser colocada da seguinte forma:

“A implantação do *balanced scorecard* favorece a ocorrência da *aprendizagem estratégica*?”

Para possibilitar a resposta da pergunta acima, no Capítulo 3 serão estabelecidas relações entre a aprendizagem estratégica com dois outros conceitos, estratégias emergentes (MINTZBERG, 1985) e criação de sentido (WEICK, 1995), logo, a questão acima pode incorporar também as seguintes perguntas: “A implantação do *balanced scorecard* favorece a ocorrência de estratégias emergentes?” e “A implantação do *balanced scorecard* favorece a ocorrência da criação de sentido?”

Para o melhor entendimento da pergunta-problema, as seguintes definições operacionais são necessárias:

Aprendizagem Estratégica

“Um nível de aprendizagem que melhora a capacidade estratégica da organização e muda seus pressupostos básicos que estruturam o processo de desenho da estratégia” (KUWADA, 1998, pg.719).

Balanced Scorecard

“Ferramenta que materializa a visão e a estratégia da empresa por meio de um mapa coerente, com objetivos e medidas de desempenho, organizados segundo

quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, processos internos e aprendizado e crescimento” (KAPLAN & NORTON, 1997, pg. 24-25)

Estratégias Emergentes

“Estratégias que foram realizadas e não haviam sido pretendidas e nem planejadas” (MINTZBERG, 1985).

Criação de sentido

“Um processo que utiliza um conhecimento prévio para atribuir significado a uma nova informação” (SCHWANDT, 2005, pg.182).

Objetivos Gerais e Específicos da Pesquisa

O objetivo geral desta da pesquisa está intimamente relacionado ao problema da pesquisa, ou seja, verificar se a aprendizagem estratégica tem sua ocorrência favorecida pela implantação do *balanced scorecard*. Como objetivos específicos, podem ser citados:

- Explorar relações entre os conceitos de aprendizagem estratégica, estratégias emergentes e criação de sentido;
- Identificar elementos no *balanced scorecard* que favoreçam a ocorrência desses dois últimos conceitos;

A Escolha do Método

Dado o objetivo geral do projeto de analisar se o *balanced scorecard* favorece a ocorrência da aprendizagem estratégica, optou-se pela utilização conjunta de mais de um método de pesquisa, técnica conhecida como triangulação metodológica. A triangulação entre métodos busca enfatizar os pontos fortes dos métodos utilizados ao mesmo tempo em que minimiza seus pontos fracos, isto é possível, pois, freqüentemente os pontos fracos de um método residem nos pontos fortes dos outros (SCANDURA E WILLIAMS, 2000). A metáfora da triangulação advém da navegação e da estratégia militar, onde se utiliza uma série de pontos de referência para localizar a posição exata de um objeto. No campo das ciências sociais o uso da triangulação data de 1959 em um estudo de Campbell e Fiske's,

chamado “*Convergent And Discriminant Validation By The Multitrait – Multi-Method Matrix*” (SCANDURA E WILLIANS, 2000).

A triangulação pode ser aplicada a muitos elementos relacionados ao método da pesquisa, desde a estratégia de pesquisa, passando pelas fontes de dados até a captura de dados. Sua utilização permite ao pesquisador melhorar sua capacidade de extrair conclusões de seus estudos resultando em um conjunto de resultados mais robusto e passível de ser generalizado (SCANDURA E WILLIANS, 2000).

De acordo com McGrath (1982) é possível construir um modelo onde se classificam as estratégias de pesquisa em três itens: (1) Capacidade de ser generalizada, o que dá suporte à validação externa (2) Precisão na mensuração e controle de variáveis de comportamento, o que afeta a validação interna e (3) realismo do contexto. O autor classifica as estratégias de pesquisa em oito tipos: revisão da literatura, sondagem, experimento laboratorial, apreciação crítica, simulações em computadores, estudos de caso, experimentos de campo, simulações experimentais. De acordo com o autor, as estratégias de pesquisa podem ser assim classificadas nos seguintes itens:

	Capacidade de generalização dos resultados	Realismo do contexto	Precisão da mensuração
Revisão da literatura	Alta	Baixa	Baixa
Estudo de caso	Baixa	Alto	Baixa
Sondagem	Alta	Baixa	Baixa
Experimentos laboratoriais	Baixa	Baixa	Alta
Apreciação crítica	Alta	Baixa	Alta
Simulações em computadores	Alta	Alta	Baixa
Experimentos de campo	Baixa	Alta	Alta
Simulações experimentais	Baixa	Alta	Alta

Quadro 1.1 – Classificação das Estratégias de Pesquisa – Adaptado de SCANDURA e WILLIANS (2000, pg.1249)

A presente pesquisa utilizou três das modalidades expostas acima: a revisão da literatura, que gerou hipóteses a serem exploradas na sondagem, com empresas

usuárias do *balanced scorecard* e por fim, um estudo de casos múltiplos buscando evidências e aprofundamento das questões levantadas nas etapas anteriores.

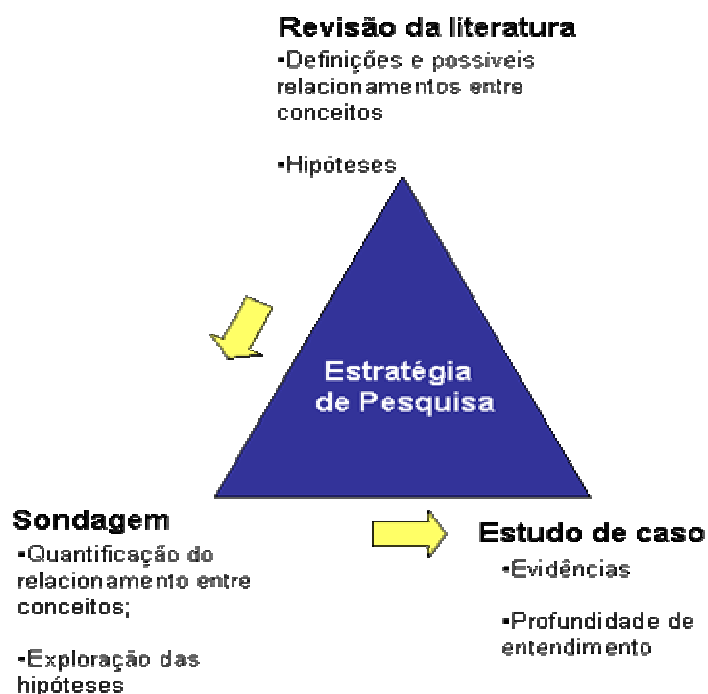


Figura 1.1 – Estratégia de pesquisa utilizada – A triangulação metodológica

A opção pelo estudo de caso se deu porque, em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (YIN, 2001, pg. 19).

Do quadro abaixo é possível perceber que a primeira e mais importante condição para diferenciar as várias estratégias de pesquisa é identificar nelas o tipo de questão que está sendo apresentada. Em geral, questões do tipo “o que” podem ser tanto exploratórias como de predominância de análises quantitativas. É provável que questões “como” e “por que” estimulassem o uso de estudos de caso (YIN, 2001, pg. 26).

	Forma da questão da pesquisa	Exige controle sobre eventos comportamentais	Focaliza acontecimentos contemporâneos
Experimento	Como, por que	Sim	sim
Levantamento (sondagem)	Quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim
Análise de arquivos	Quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	sim / não
Pesquisa histórica	Como, por que	Não	Não
Estudo de caso	Como, por que	Não	sim

Quadro 1.2 – Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa (YIN, 2001, pg. 24)

Limitações da Estratégia de Pesquisa

Como uma estratégia de pesquisa, a estratégia de revisão da literatura emprega um processo dedutivo que geralmente fornece aos pesquisadores hipóteses para o teste empírico, entretanto elas também podem propor novas teorias baseadas em conclusões indutivas. No caso da revisão da literatura, maximiza-se a capacidade de generalização, mas são pobres em realismo do contexto e precisão da mensuração. Já a pesquisa de amostragem maximiza a amostra representativa da unidade de população estudada. De acordo com MCGRATH (1982), o ponto fraco dessa modalidade é que enquanto ela maximiza a capacidade de generalizar, ela é fraca no realismo do contexto e precisão da mensuração. Por fim, a estratégia de pesquisa conhecida como estudo de caso investiga os comportamentos em seu estado natural. Podem ser utilizadas fontes de dados primárias ou secundárias. Esta estratégia maximiza o realismo do contexto, mas apresenta baixa precisão de mensuração e controle de variáveis de comportamento. Também é baixa sua possibilidade de generalização para a população.

Pode-se perceber que a triangulação adotada permitiu a otimização de dois critérios: a possibilidade de generalizar os resultados, por meio da pesquisa de amostragem e a revisão da literatura e o realismo do contexto, por meio do estudo

de caso. Entretanto, é necessário ressaltar que um critério não é plenamente contemplado na estratégia escolhida, a precisão da mensuração, tal critério para ser contemplado exigiria a adoção de alguma modalidade de pesquisa que possibilitasse um maior controle das variáveis de análise como, por exemplo, experimentos de campo, o que se demonstrou inviável no universo das empresas analisadas.

Metodologia

A metodologia utilizada para alcançar os objetivos deste trabalho envolve os seguintes procedimentos:

- a) Revisão da literatura, considerando os conceitos de estratégia, aprendizagem, aprendizagem estratégica, *balanced scorecard*, criação de sentido e estratégias emergentes;
- b) Identificação de fatores que favorecem a ocorrência da aprendizagem estratégica, estratégias emergentes e criação de sentido que são presentes no *balanced scorecard*;
- c) Construção de uma hipótese e pesquisa do tipo sondagem com aplicação de questionários a executivos de empresas que implementaram o *balanced scorecard* ;
- d) Estudo de caso com empresas que já implementaram o *balanced scorecard*, buscando compreender de forma mais profunda as relações entre a prática de gestão e a aprendizagem estratégica, bem como encontrar evidências que confirmem, ou não, as hipóteses testadas na sondagem.

Estrutura

O primeiro capítulo do trabalho é dedicado à revisão da literatura e, para isso, inicialmente serão definidos os conceitos de estratégia, aprendizagem, e aprendizagem estratégica, serão ainda estabelecidas relações com dois outros conceitos, estratégias emergentes e criação de sentido (*sensemaking*). A seguir será conceituado o *balanced scorecard* e, por fim, será identificado na bibliografia existente como ele pode favorecer a ocorrência da aprendizagem estratégica.

No segundo capítulo é construída a hipótese a ser explorada na pesquisa de campo, definido o processo de coleta de dados e qualificada a amostra. Além disso, o capítulo abordará os resultados da sondagem.

O terceiro capítulo é um estudo de caso comparativo de empresas em estágio avançado de implantação do *balanced scorecard*, buscando aprofundar as questões da pesquisa quantitativa, bem como identificar a ocorrência ou não da aprendizagem estratégica nesse contexto.

Por fim, são apresentadas as considerações finais, com os resultados, limitações e futuros pontos a serem pesquisados.

CAPÍTULO 1 – REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo tem como objetivo delimitar o conceito de aprendizagem estratégica. Para isso, serão previamente descritos os conceitos de aprendizagem, estratégia e aprendizagem organizacional, este, um conceito mais amplo dentro do qual a aprendizagem estratégica se insere. A seguir, será delimitado o conceito de aprendizagem estratégica adotado, bem como serão contrapostos dois modelos que procuram explicar sua ocorrência. Na seqüência, são analisados dois fatores que possuem estreita relação com a aprendizagem estratégica: criação de sentido (*sensemaking*) e estratégias emergentes. A seguir será conceituado o *balanced scorecard*, analisadas outras práticas de gestão similares, bem como consideradas as principais críticas feitas a seu respeito. Por fim, será identificado na bibliografia existente como o *balanced scorecard* pode favorecer a ocorrência da aprendizagem estratégica, seja diretamente, ou através das estratégias emergentes e da criação de sentido.

1.1 – Aprendizagem e Aprendizagem Organizacional

O conceito de aprendizagem, assim como o de estratégia, é sujeito a uma série de possíveis interpretações e definições, tais interpretações decorrem das várias teorias que surgiram com o intuito de explicar sua essência e ocorrência. Essas teorias podem ser agrupadas de várias formas e a adotada aqui será a sugerida por MERRIAM & CAFARELLA'S (1999), para quem as principais teorias de aprendizagem podem ser classificadas em cinco, são elas: comportamental, cognitiva, humanista, social e construtivista.

A teoria comportamental considera que a aprendizagem está relacionada a estímulos do ambiente e desta forma, se o resultado desejado da aprendizagem é conhecido, pode-se chegar a ele fazendo uso desses estímulos, utilizando as leis do reforço. Esta teoria baseia-se na idéia de que a aprendizagem é uma série de

operações precisas e reguladas que fundamentam a aquisição de uma aptidão ou de um comportamento novos.

O modelo cognitivo é baseado no conceito de *insight*, ou instante da compreensão, por meio do qual o indivíduo reestrutura sua percepção das relações lógicas que constituem o objeto que procura aprender. Dessa forma, o seu esforço cognitivo concentrado gera uma tensão que o leva a uma tomada de consciência brusca das relações entre as partes que compõem o sistema que procura conhecer. Ele compreende subitamente as relações entre os diversos componentes do sistema e atinge um novo patamar de conhecimento sobre o objeto de sua cognição. Outra proposição importante dessa teoria é que toda aquisição de conhecimento coloca em xeque a racionalidade e os valores anteriores do sujeito, uma vez que ele deve questionar sua antiga lógica de solução de problemas, a fim de adquirir uma nova forma de raciocinar e resolvê-los (MOTTA, 2002, pg. 341). Como será descrito no decorrer do trabalho, o conceito de aprendizagem estratégica adotado apresenta uma forte semelhança com as proposições desta teoria.

A teoria humanista torna mais amplo o conceito de aprendizagem ao incorporar o conceito de necessidades cognitivas e afetivas como um pré-requisito para o alcance do potencial de aprendizagem do indivíduo. A relação entre aquele que aprende e o ambiente é caracterizada pela descoberta, aquisição de valor e controle de impulsos. Os defensores desta teoria rejeitam a idéia de que o comportamento seja determinado pelo ambiente ou pelo subconsciente. Para o indivíduo, a motivação da aprendizagem é intrínseca e leva à auto-realização. Carl Rogers, um dos principais representantes dessa teoria, acredita que o tipo de aprendizagem que mais influencia o indivíduo é aquela adquirida pela própria experiência. Neste caso, o indivíduo adulto baseia seus julgamentos de valor em uma experiência profunda pela sobrevivência que o leva a selecionar os elementos de realidade que serão considerados válidos daqueles a serem descartados. (MOTTA, 2002, pg. 341)

A teoria social da aprendizagem enfatiza que o conhecimento individual é dependente da interação e da observação de outras pessoas em um contexto

social. Para esta teoria acredita que o modelo que melhor explica o aprendizado é composto de um sistema dinâmico de relações de interdependência entre três componentes: (1) fatores afetivos, cognitivos e biológicos daquele que aprende, (2) suas ações e comportamentos e (3) o ambiente social externo. Este tipo de teoria é responsável por práticas gerenciais e de desenvolvimento de executivos conhecidas como *coaching* e *mentoring*.

A teoria construtivista associa a aprendizagem a uma construção social da realidade e do conhecimento (BERGER & LUCKMAN, 1966). Neste sentido, a experiência passa a ser a fonte de significado para o indivíduo e a reflexão passa a ser o método para modificar os esquemas mentais existentes. Algumas das características comuns desta abordagem são: (1) a crença na construção social da realidade, (2) a necessidade implícita de uma instância de reflexão (3) um enfoque sociocultural ao invés de individual para o estudo da comunicação e (4) a investigação de símbolos.

1.2 – Estratégia

O conceito de estratégia tem suas origens na antiguidade e não possui uma definição simples, ao contrário, para ser explicado necessita que se considere uma série de outras definições. O quadro a seguir mostra como evoluiu o conceito, relatando os principais acontecimentos da antiguidade aos dias atuais.

Ano	Evento
Antiguidade	O primeiro texto conhecido, de aplicação militar, tem mais de 2000 anos e é do general chinês Sun Tzu: um tratado sobre a arte da guerra. No Ocidente, o conceito é também utilizado militarmente pelo exército romano.
Século XVIII	O general francês Napoleão Bonaparte, que conhece a obra de Sun Tzu, é considerado um dos maiores estrategistas de todos os tempos.
Década de 50	Após a Segunda Guerra, o Planejamento Estratégico chega às empresas e universidades principalmente nos EUA. Surge o modelo de análise de forças e fraquezas, ameaças e oportunidades (SWOT analysis).
1965	Edição do primeiro livro sobre estratégia, de Igor Ansoff.
Anos 60 e 70	O planejamento Estratégico torna-se uma ferramenta muito popular e se difunde pelas empresas dos EUA.
1973	Primeiro Seminário Internacional de Administração Estratégica na Universidade de Vanderbilt. Neste evento iniciam-se as primeiras críticas ao Planejamento Estratégico.
1980	Publicação do primeiro livro de Michael Porter, com uma nova organização dos conceitos de estratégia.
Década de	Com a estabilização do crescimento econômico, há certo desencanto das

80	empresas norte-americanas em relação à estratégia. Já nas companhias japonesas, que experimentam grande crescimento econômico, os executivos lêem e seguem os ensinamentos do general chinês Sun Tzu. Surgem cada vez mais novos autores e teorias sobre o tema
1994	Edição do livro “ <i>The Rise and Fall of Strategic Planning</i> ”, de Henry Mintzberg, que mostra a precariedade dos conceitos e princípios do planejamento estratégico e marcou o início de uma nova fase dos conceitos de estratégia.
Década de 90	As duas metades desta década são bem distintas. Na primeira, há significativa retomada do pensamento estratégico levando-se em consideração todas as suas limitações. Na segunda metade da década, com a euforia da Internet, algumas empresas abandonam completamente a estratégia e outras a tornam sinônimo de transformação do negócio. Kaplan & Norton criam o conceito do <i>balanced scorecard</i> .
Século XXI	São propostos novos modelos com foco na capacidade de adaptar-se à mudança, na flexibilidade e no aprendizado organizacional. Para alguns, ter agilidade estratégica, para “dançar conforme a música”, passa a ser mais importante que a estratégia em si. Segundo pesquisa da consultoria Bain & Company, o planejamento estratégico ainda é a ferramenta de gestão mais utilizada por empresas no mundo todo.

Quadro 1.3 – Marcos históricos do conceito de estratégia – Fonte: Kallás 2003, pg.5

Para apresentar o conceito de estratégia será adotada a tipologia sugerida por MINTZBERG, ALHSTRAND e LAMPEL (2000), presente no livro *Safári de Estratégia*, este modelo parte de cinco definições possíveis para o conceito de estratégia: plano, padrão, posição, perspectiva e truque, o que se reflete em dez escolas de pensamento estratégico, com diferentes premissas. São elas: (1) Design, (2) Planejamento, (3) Posicionamento, (4) Empreendedora, (5) Cognitiva, (6) Aprendizado, (7) Poder, (8) Cultural, (9) Ambiental e (10) Configuração.

Para uma boa compreensão das essências de cada escola, é importante a compreensão das cinco definições possíveis para o conceito: estratégia enquanto um *plano* é a definição que sugere que uma estratégia indica “uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, um caminho para ir daqui até ali”. É uma das definições mais utilizadas (MINTZBERG, ALHSTRAND e LAMPEL, 2000). Estratégia enquanto um *padrão* denota uma “consistência de comportamento ao longo do tempo, ou seja, esta definição enfatiza mais o comportamento passado da organização que o olhar para frente”, considerado na definição de anterior. A definição de estratégia enquanto uma *posição* enfatiza a localização de determinados produtos em determinados mercados, nas palavras de Michael Porter (1996), um dos principais representantes da escola que adota esta definição, “estratégia é a criação de uma posição única e valiosa envolvendo um

conjunto diferente de atividades”. Uma outra definição é a de estratégia enquanto uma *perspectiva*, ou seja, uma maneira fundamental de uma organização fazer as coisas. Por fim, estratégia pode ser vista como um *truque*, ou seja, uma manobra específica para enganar um concorrente ou oponente (MINTZBERG, ALHSTRAND e LAMPEL, 2000).

As diferentes compreensões para o conceito de estratégia resultam em diferentes escolas de pensamento estratégico, que serão descritas a seguir. A *escola do design* tem como um de seus conceitos chave a análise de pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades, conhecida pelo nome na língua inglesa de *Swot analysis*. Em sua versão mais simples, esta escola propõe um modelo de formulação que atinja uma adequação entre as capacidades internas e as oportunidades externas.

A *escola do planejamento* originou-se quase que simultaneamente a escola do design e teve entre seus principais nomes *Igor Ansoff*, com seu livro *Corporate Strategy* (1965), para esta escola, o processo de formulação da estratégia, que deveria seguir regras claras e definidas, muitas vezes era tão importante quanto à própria estratégia (MINTZBERG, ALHSTRAND e LAMPEL, 2000, pgs. 44-48).

A *escola do posicionamento*, data do início dos anos oitenta e está entre uma das mais influentes entre todas as escolas, sua origem vem da economia e tem na figura de Michael Porter o seu principal expoente, esta escola inaugura um conceito novo que é a prescrição de estratégias, ou seja, diferentemente das anteriores que enfatizavam o processo e que as estratégias deveriam ser únicas dependendo do contexto, para esta escola, as escolhas estratégicas são limitadas e estão dadas, bastando para isso apenas identificar as condições vigentes e escolher a mais adequada (MINTZBERG, ALHSTRAND e LAMPEL, 2000, pgs. 68-75).

A *escola empreendedora* também tem suas origens na economia, sobretudo no autor austríaco Joseph Schumpeter, esta escola enfatiza o papel do líder empreendedor que desenvolve a visão estratégica de forma semiconsciente e intuitiva. (MINTZBERG, ALHSTRAND e LAMPEL, 2000, pg. 98-102). Desdobramentos recentes dessa escola têm assumido importância significativa

com a publicação do livro *A Estratégia do Oceano Azul*, por *Chan Kim e Renne Mauborgne* (2005). Nesse livro os autores se posicionam radicalmente contra as proposições da escola de posicionamento e lançam o conceito de inovação de valor.

A *escola cognitiva* trata de como as estratégias se formam, sobretudo na mente do estrategista, pode-se dizer que esta escola ainda apresenta-se em formação, ou seja, as obras que a compõe ainda apresentam certa dispersão em termos de conteúdo. Tem sua origem na obra de *Herbert Simon*, e em suas evoluções posteriores enfatiza a importância de estruturas mentais para organizar o pensamento, muitas vezes representados por mapas estratégicos. Entre os principais autores relacionados a esse estágio da escola estão: *Ann Huff e Karl Weick*, autor do conceito de criação de sentido (*sensemaking*) que será desenvolvido adiante. (MINTZBERG, ALHSTRAND e LAMPEL, 2000, pgs. 116-122)

Para a *escola de aprendizado*, o conceito de estratégia é compreendido como um padrão, ou seja, o principal referencial ao invés de ser o que a organização vai fazer no futuro passa ser o ela que tem feito no tempo e seu aprendizado sobre suas estratégias. Entre as proposições dessa escola, pode-se citar o conceito de estratégias emergentes, que surgem na organização de forma inesperada e muitas vezes assumem importância considerável. Diferentemente das escolas de planejamento, design e posicionamento, que predominantemente prescrevem estratégias, a escola do aprendizado focaliza a descrição de como se formam as estratégias. Entre os principais nomes dessa escola é possível citar *Henry Mintzberg, James Quinn e Charles Lindblom* que, no início dos anos sessenta, lançou suas bases conceituais (MINTZBERG, ALHSTRAND e LAMPEL, 2000, pg. 134-140).

A *escola do poder* tem o processo de formulação da estratégia como um processo de negociação e influências. Esta escola pode ser classificada em duas grandes vertentes, a que trata do poder em seu caráter micro nas organizações, e o poder macro, que trata do uso do poder pela organização. Teve início nos anos 70 e

mantém-se como uma escola de porte pequeno. Entre os principais autores pode-se citar *Pettigrew e Sarrazin* (MINTZBERG, ALHSTRAND e LAMPEL, 2000, pg. 174-178).

Para a *escola cultural*, a formulação da estratégia é um processo coletivo. Com suas origens na antropologia, tem seus primeiros artigos publicados no início dos anos 80 e entre suas principais contribuições destaca-se a teoria baseada em recursos, segundo a qual uma vantagem no mercado só pode ser sustentada quando se baseia em recursos raros, inimitáveis e para os quais os concorrentes não podem encontrar substitutos, um importante autor da administração estratégica a ser citado aqui é *Jay Barney* (MINTZBERG, ALHSTRAND e LAMPEL, 2000, pg. 194-196).

Os autores da *escola ambiental* acreditam que a formulação da estratégia seja um processo reativo pelo qual as organizações nada mais devem fazer que se adaptar ao ambiente, ou seja, as organizações são de certa forma passivas e o ambiente determina a pauta para as mudanças e aquelas que não se adaptam tendem a desaparecer. Deve-se ressaltar a semelhança dessa escola com a escola do posicionamento, que também resalta a importância do ambiente, como um conjunto de forças econômicas. Alguns dos seus principais autores dessa escola são: *Hannan e Freeman* (MINTZBERG, ALHSTRAND e LAMPEL, 2000, pg. 210-218).

No caso da escola de configuração, a premissa é que a formulação da estratégia é um processo de transformação. Para essa escola, é fundamental sustentar a estabilidade, mas reconhecer periodicamente a necessidade de transformação e ser capaz de gerenciar o processo de ruptura, sem destruir a organização. Dado isso, o processo de geração da estratégia pode assumir várias naturezas, como as descritas anteriormente, dependendo do contexto e momento da organização (MINTZBERG, ALHSTRAND e LAMPEL, 2000, pg. 222-228).

Entre as diversas críticas a esta maneira de agrupar as diferentes escolas, duas parecem ser as mais relevantes, a primeira é relacionada ao fato dos autores pertencerem a algumas das *escolas*, sobretudo a do *aprendizado* e a da

configuração, e devido ao fato de existirem uma série de pontos de confronto entre elas, a análise dos autores sobre as premissas e os pontos fracos pode não ser exatamente imparcial. A segunda crítica, também já levantada pelos autores é sobre a segmentação para tentar compreender o todo em partes, o que no livro é traduzido pela metáfora do elefante:

“Somos cegos e a formulação da estratégia é nosso elefante. Como ninguém teve a visão para enxergar o animal inteiro, cada um tocou uma ou outra parte e prosseguiu em total ignorância a respeito do elefante. Somando as partes, certamente não teremos um elefante. Um elefante é mais que isso. Contudo, para compreender o todo, também precisamos compreender as partes.” (MINTZBERG, ALHSTRAND e LAMPEL, 2000, pg. 13).

1.3 – Aprendizagem Estratégica

Como visto nos dois tópicos anteriores, existem pelo menos cinco possíveis modelos para explicar a *aprendizagem* e cinco definições possíveis para o conceito de *estratégia* que resultam em dez escolas de pensamento estratégico. Em virtude da quantidade de combinações possíveis para os dois conceitos que darão origem ao conceito de *aprendizagem estratégica*, não seria possível uma definição simples para este.

A abordagem utilizada neste trabalho classifica a aprendizagem estratégica como um nível de ocorrência de um conceito mais amplo conhecido como aprendizagem organizacional. Embora haja ampla aceitação da importância da aprendizagem organizacional e seu papel chave no desempenho estratégico (FIOL e LYLES 1985), não existe muito consenso sobre o que ela seja e como ocorre. Uma das definições propostas é:

“Formas como as empresas constroem e organizam o conhecimento e as rotinas ao redor das atividades e dentro de sua cultura e adaptam e desenvolvem eficiência organizacional através da melhoria e do uso amplo das habilidades da força de trabalho” (DODGSON, 1991, p. 377).

Esta definição incorpora algumas premissas: primeira, que a aprendizagem sempre tem conseqüências positivas mesmo que o resultado da aprendizagem seja negativo, ou seja, empresas aprendem errando; segunda, que indivíduos são a entidade primária de aprendizagem nas organizações e são eles que criam formas organizacionais que promovem a aprendizagem de forma a possibilitar a transformação organizacional e, terceiro, que a aprendizagem acontece em todas as atividades das empresas e, neste sentido, a grande tarefa delas é encorajar e coordenar as interações de aprendizagem (DODGSON, 1993).

Uma série de estudos distingue tipos ou níveis de aprendizagem organizacional. Em geral observa-se uma distinção entre dois tipos, um ligado à repetição e à solução de problemas específicos, geralmente denominado de aprendizagem em circuito simples, tática e de nível inferior, e outro, principal objeto de estudo deste trabalho, que se refere à redefinição dos problemas, mudança nas premissas e com impactos na organização como um todo, é a aprendizagem em circuito duplo, de nível superior, ou estratégica. A seguir serão tratados estes conceitos para demonstrar como o conceito de aprendizagem estratégica pode ser definido como um nível de ocorrência da aprendizagem organizacional.

Na perspectiva da teoria organizacional, ARGYRIS & SCHÖN (1978) desenvolvem uma tipologia com três categorias de aprendizagem: circuito simples, circuito duplo e meta aprendizagem. A aprendizagem em circuito simples é relacionada à detecção e correção de erros, já a de circuito duplo, implica em além de detectar e corrigir os erros, modificar as causas. Por fim a meta aprendizagem trata da aprendizagem sobre como conduzi-la na organização, ou seja, a reflexão do que facilita ou inibe a aprendizagem, suas estratégias e seus episódios passados.

O trecho a seguir ilustra as diferenças entre aprendizagem de circuito simples e duplo:

“A aprendizagem em circuito simples ocorre quando os erros são corrigidos sem a alteração valores implícitos, um termostato é programado para ser ligado se a temperatura de uma sala estiver baixa e desligar o aquecedor se a temperatura estiver muito alta. A aprendizagem em circuito duplo acontece quando os erros

são corrigidos através da mudança dos valores implícitos e então das ações. Um termostato realiza a aprendizagem em circuito duplo se ele questionar porque está programado para medir a temperatura e então ajustar a temperatura por conta própria.” (ARGYRIS, 2002, p.206).

Fiol e Lyles tratam os níveis de aprendizagem de forma similar à de Argyris e Schön utilizando os conceitos de aprendizagem de nível inferior e superior. Segundo as autoras, a aprendizagem de nível inferior ocorre dentro da estrutura e de um conjunto de regras de uma organização. É um resultado de repetição e rotina e os seus resultados esperados são a mudança de um comportamento específico ou nível de desempenho (FIOL E LYLES, 1985).

Já, a aprendizagem de nível superior ocorre de forma a ajustar as regras e normas gerais ao invés de atividades específicas e comportamentos. As consequências de sua ocorrência apresentam efeitos de longo prazo com impactos na organização como um todo. Este tipo de aprendizagem se dá pelo uso da heurística, desenvolvimento de habilidades e *insights*. Os resultados esperados desse nível de aprendizagem não são mudanças de comportamentos, mas sim o desenvolvimento de novos quadros de referência, ou esquemas interpretativos dentro dos quais as decisões devem ser tomadas (FIOL E LYLES, 1985).

Uma breve comparação desses dois níveis de aprendizagem organizacional, remetem a dois dos modelos de aprendizagem citados anteriormente, o modelo comportamental parece estar associado à aprendizagem em nível inferior que ressalta a importância do ambiente e da repetição e o modelo cognitivo que tem no *insight* uma das figuras fundamentais para a aprendizagem em circuito duplo.

Segundo KUWADA (1998), existem dois tipos de aprendizagem organizacional, aprendizagem de negócios, segundo a qual as organizações adquirem conhecimento sobre o negócio, e aprendizagem estratégica, segundo a qual as organizações adquirem conhecimento corporativo. O autor também relaciona a aprendizagem de negócios e a aprendizagem estratégica, respectivamente, com os conceitos de aprendizado de circuito simples e duplo.

O quadro abaixo compara os dois níveis de ocorrência da aprendizagem organizacional, com relação às suas características e consequências:

	Nível Inferior, Circuito Simples ou Tática	Nível Superior, Circuito Duplo ou Estratégica
Características	Acontece por meio da repetição	Acontece por meio da heurística e <i>insight</i>
	Rotinas	Não ligado a rotinas
	Controle sobre as tarefas imediatas, regras e estruturas.	Desenvolvimento de novas estruturas e regras para lidar com a falta de controle
	Contexto bem entendido	Contexto indefinido
	Ocorre em todos os níveis da organização	Ocorre sobretudo em altos níveis hierárquicos
Consequências	Mudanças de Comportamentos	<i>Insight</i> , heurística e consciência coletiva
Exemplos	Ajustes em sistemas de gestão	Novas missões ou definição de visão
	Institucionalização de regras formais	Definição de nova agenda estratégica
	Habilidades de resolução de problemas	Habilidades de definir problemas
		Desenvolvimento de novos mitos, histórias e cultura

Quadro 1.4 – Níveis de aprendizagem – adaptado de FIOL e LYLES (1985)

Como se pode observar no quadro acima, os conceitos de aprendizagem em circuito-duplo e aprendizagem de nível superior são denominações distintas para um mesmo fenômeno, a aprendizagem estratégica, nomenclatura a ser adotada a partir de então para fazer referência a este tipo ou nível de aprendizagem.

Para KUWADA (1998), aprendizagem estratégica é um nível de aprendizagem organizacional que melhora a capacidade estratégica da organização, muda suas premissas básicas e permite à ela um novo conjunto de referências.

Segundo THOMAS, SUSSMAN E HENDERSON (2001), a aprendizagem estratégica é definida como um processo que fomenta a inovação no longo prazo e gera um tipo de aprendizagem que dará suporte a futuras iniciativas estratégicas que fomentarão uma assimetria de conhecimento entre empresas, que levará a diferenças no desempenho organizacional.

Outra definição para o conceito de aprendizagem estratégica (GRUNDY, 1994), alinhada às demais, a apresenta como um processo aberto de exploração de temas complexos e ambíguos que afetam organizações, times e indivíduos.

Este processo envolve reflexão e discussão sobre a interdependência, tensões e conflitos entre os temas e a visualização destes assuntos em um contexto amplo. Este autor adiciona certa “praticidade” ao conceito, onde é explícita a importância de poder utilizá-lo em organizações de forma a atingir determinados objetivos.

De forma resumida, seguem algumas das principais características da aprendizagem estratégica:

- Mais que a solução de problemas trata de sua redefinição;
- Ocorre em altos níveis hierárquicos, que possuem contextos incertos e indefinidos,
- Seus resultados esperados não são mudanças de comportamentos, mas sim, o desenvolvimento de novos quadros de referência, ou esquemas interpretativos dentro dos quais as decisões devem ser tomadas, modificando as premissas e os referenciais básicos da organização;
- Tem como resultado uma assimetria de conhecimento entre empresas que pode levar a diferenças no desempenho organizacional;
- Apresenta efeitos de longo prazo com impactos na organização como um todo;
- Não é ligada a rotinas e ocorre através da heurística e de *insights*;
- Trata de temas complexos e ambíguos, muitas vezes interdependentes;
- A reflexão e a criação de sentido desempenham papéis fundamentais para sua ocorrência.

1.3.1 – Como Ocorre a Aprendizagem Estratégica

Uma vez conceituada a aprendizagem estratégica, o passo seguinte será entender quando, como e onde ela ocorre. Com este intuito, serão analisados dois modelos: o de KUWADA (1998) e o de THOMAS, SUSSMAN E HENDERSON (2001). Estes modelos apresentam pontos de convergência e divergência, sobretudo quanto à intencionalidade da ocorrência da aprendizagem estratégica, ou seja, se ela ocorre de forma espontânea, ou se é possível induzi-la.

1.3.1.1 – O Modelo de Kuwada

Este modelo tem como base pesquisas empíricas realizadas em uma empresa japonesa chamada *Asahi Glass Company* produtora de janelas de vidro e automotivas e visores de cristal líquido.

Uma primeira premissa do modelo é que a aprendizagem estratégica ocorre de forma espontânea e não planejada e em geral despercebida pela maioria dos membros das organizações. A aprendizagem estratégica apresenta as seguintes características: (1) tende a realizar-se sem um questionamento da validade dos pressupostos ao invés da aprendizagem através da tentativa e erro e (2) inclui o processo de depuração do conhecimento corporativo originado no conhecimento sobre o negócio (KUWADA, 1998, pgs. 719-724).

A aprendizagem sem o questionamento dos pressupostos ocorre, sobretudo a três fatores: a ausência de critérios para avaliar os pressupostos básicos; a complexidade do processo de desenho da estratégia e a ambigüidade das situações de aprendizado e a natureza enraizada dos pressupostos básicos (KUWADA, 1998, pgs. 719-724).

O processo de depuração do conhecimento é o processo no qual o conhecimento sobre o negócio é convertido em conhecimento corporativo e deste para pressupostos básicos. Sabe-se pouco sobre a maneira como este processo ocorre e são escassas as referências na literatura (KUWADA, 1998, pgs. 719-724).

Percebe-se dessa forma que a ocorrência da aprendizagem estratégica, na visão do autor não é intencional¹, ou seja, simplesmente ocorre. Isto se dá de uma forma distinta da tentativa e erro, onde a primeira etapa já deixa clara a intencionalidade e por fim, ocorre a partir de fatos ou aprendizagens ocorridas no

¹ Esta não intencionalidade na ocorrência da aprendizagem estratégica, vai, em certa medida, aproximar a visão de Kuwada ao conceito de estratégias emergentes, de Henry Mintzberg a ser tratada no tópico 1.3.2.1.

nível de negócios, que pode ser compreendido como o nível tático, e que por um processo de depuração vai se consolidando como um aprendizado estratégico.

O modelo proposto é composto de quatro etapas: a primeira ocorre devido a variações no contexto corrente que criam espaço para a ocorrência da aprendizagem estratégica, na segunda, a organização adquire novo conhecimento de nível de negócios acompanhado de conhecimentos tácitos, a terceira etapa é caracterizada pelo processo de depuração do conhecimento, onde são depuradas as novas premissas de negócio corporativas e, na última etapa, as novas premissas de negócio substituem as premissas anteriores e a aprendizagem estratégica se consolida.

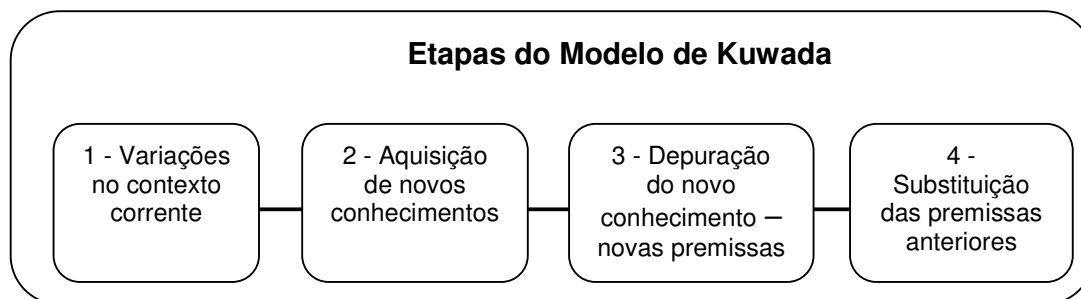


Figura 1.2 – Etapas do modelo de Kuwada – adaptação do autor

Para o desenvolvimento de novas premissas, três fatores são ressaltados: acesso a dados primários, abundância de recursos e autonomia. O acesso a dados primários se faz importante na medida em que estes dados ainda não passaram pelos processos rotineiros de redução de incertezas e interpretados de forma a dar legitimidade ao quadro atual de referências. Para possibilitar aos membros da organização mudar suas representações mentais é fundamental a ocorrência de interações, como por exemplo, reuniões entre pares, onde se discutem os dados primários. A abundância de recursos é importante para a aprendizagem estratégica, no mínimo, por dois motivos: favorecer a ocorrência de inovações, sem as quais não existem incidentes para a aprendizagem e estimular o comportamento de aceitação de riscos. A autonomia implica dois tipos de liberdade para as unidades em uma organização: a de definir metas, meios de atingi-las e de redefinir a estratégia se necessário (KUWADA, 1998).

Por fim, o autor assume que existem questões ainda pouco, ou até mesmo, não explicadas sobre a ocorrência da aprendizagem estratégica e contentando-se em explicar aquilo que é possível. Além disso, fica clara a presença de componentes como a ambigüidade e a complexidade do processo, questões essas a serem ressaltadas por outros autores como GRUNDY (1994).

1.3.1.2 – O Modelo de Thomas, Sussman e Henderson

Este modelo adota como premissa básica que os processos de assimilação e geração de conhecimento podem ser uma fonte sustentável de vantagem competitiva, ou seja, organizações que convertem informação em conhecimento e aprendizagem serão mais bem sucedidas, sobretudo se estiverem em ambientes turbulentos (THOMAS, SUSSMAN E HENDERSON, 2001).

A motivação do modelo é identificar práticas e processos organizacionais que possam contribuir para melhorar o desempenho da aprendizagem estratégica. O modelo foi baseado em pesquisa realizada junto a uma instituição chamada CALL (*Center For Army Lessons Learned*), responsável por capturar e difundir o aprendizado estratégico no exército dos Estados Unidos.

Este modelo tem na intencionalidade da aprendizagem estratégica sua principal diferença com relação o modelo anterior. Se para Kuwada, o processo de aprendizagem acontece de forma espontânea, bastando para isso garantir recursos disponíveis, neste caso, a aprendizagem é um processo que deve ser orientado e controlado.

Talvez essa seja a premissa que mais comprometa o modelo porque para orientar e controlar o processo de aprendizado, é necessário, de antemão, definir sobre o que aprender, mas, conforme demonstrado anteriormente, a aprendizagem estratégica se refere a um aprendizado sobre um assunto específico, ela é um tipo de aprendizagem que significa uma mudança de premissas e quadros de referência da organização.

Este modelo é baseado em uma seqüência de quatro etapas previamente definidas: a *definição dos eventos de aprendizagem*, a *aquisição de informações* sobre o evento, a *interpretação* dos eventos nos quais a presença de especialistas externos é fundamental e a *armazenagem*. A figura a seguir ilustra as principais etapas deste modelo.

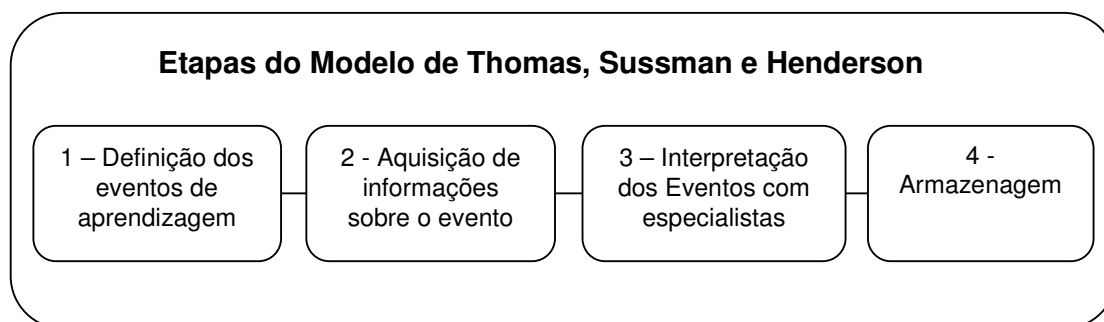


Figura 1.3 – Etapas do modelo de Thomas, Sussman e Henderson – adaptação do autor

A *definição dos eventos de aprendizagem* envolve atenção aos eventos que têm uma relação direta com a estratégia, as práticas e os pressupostos da organização assim como percebido pela equipe de líderes de mais alto nível. As unidades de aprendizagem estratégica coletam conhecimento em tempo real para promover sua riqueza e validade.

Na etapa da *aquisição* propõe-se a utilização de comunidades de especialistas descentralizadas e heterogêneas internas e externas à organização, com o intuito de guiar o processo de aquisição de conhecimento, bem como reduzir os erros de interpretação. A coleta de dados para a aprendizagem estratégica envolve o desenvolvimento de um modelo para guiar a coleta e o uso do conhecimento já arquivado que representa o modelo de contexto do conhecimento a ser utilizado. A análise e a coleta de informações são mantidas separadas durante a aprendizagem estratégica com o intuito de aproveitar e coordenar o uso de várias perspectivas e métodos de análise durante a interpretação.

A *interpretação* consiste em possibilitar o acesso aos *insights* de especialistas através da organização com o intuito de promover um rico diálogo possibilitando múltiplas interpretações dos eventos de aprendizagem. O avanço da aprendizagem estratégica requer que a interpretação dos eventos observados

seja codificada e indexada para o pronto acesso através dos múltiplos contextos e temas, atuais e futuros.

Na etapa da *armazenagem*, filtros que identificam lições com potencial de aprendizagem de alta qualidade são incorporados ao processo para aumentar a probabilidade das lições resultarem em assimilação e mudança de comportamento. A aprendizagem estratégica faz uso de uma ampla base de tecnologias para facilitar a transferência de conhecimento tácito em explícito.

Neste sentido, é fundamental que se entenda como se combinam os processos interpretativos, a aprendizagem subsequente e a transferência das lições aprendidas para habilitar a aprendizagem estratégica.

1.3.1.3 – Comparação dos Modelos

A comparação entre as etapas dos modelos revela uma similaridade. De forma genérica, pode-se dizer que as etapas caracterizam-se da seguinte forma: *origem*, *aquisição*, *conversão* e *incorporação* do aprendizado estratégico.

A seguir serão analisadas as quatro etapas à luz das especificidades de cada modelo:

Etapas	Modelo Kuwada	Modelo Thomas, Sussman e Henderson
1 – Origem	Variações no contexto gerando a oportunidade de ocorrência de aprendizagem estratégica	Definição dos Eventos de Aprendizagem
2 – Aquisição	Aquisição de novos conhecimentos tácitos e de nível de negócio	Aquisição de informações
3 – Conversão	Depuração do conhecimento de nível de negócios em premissas corporativas	Interpretação
4 – Incorporação	Substituição de premissas anteriores por novas premissas – consolidação da aprendizagem estratégica	Armazenagem e Disponibilização

Quadro 1.5 – Comparativo dos modelos de aprendizagem estratégica

A análise da primeira etapa já evidencia a questão da intencionalidade, ou seja, enquanto no modelo de Kuwada é uma variação no contexto de negócio que irá iniciar o processo, algo ocasional, no modelo de Thomas, Sussman e Henderson, existe uma agenda específica sobre o que é necessário aprender e os eventos são selecionados porque oferecem oportunidades de aprendizagem, afetam o mundo, e refletem questões problemáticas que testam crenças estratégicas-chaves, ou seja, fica clara a postura ativa perante a aprendizagem.

A segunda etapa é a aquisição de novos conhecimentos ou informações e, mais uma vez, percebe-se a diferença na intencionalidade, ou seja, no modelo de Kuwada, o que ocorre é que o novo conhecimento acontece como uma adaptação para possibilitar a sobrevivência, onde o aprendizado é uma consequência, já no modelo de Thomas, Sussman e Henderson, inicia-se um processo planejado de busca de mais informações sobre o evento em análise, são utilizadas comunidades de especialistas, modelos de aquisição de informação e coleta em tempo real.

Na terceira etapa ocorre o que no modelo de Kuwada é descrito como depuração do conhecimento, um processo sobre o qual se conhece pouco e onde o conhecimento do nível do negócio é assimilado corporativamente, modificando pressupostos e crenças vigentes, utilizando a nomenclatura de ARGYRIS E SCHÖN (1978), é quando as lições da aprendizagem de circuito simples transformam-se em lições de aprendizagem de circuito duplo. No modelo de Thomas, Sussman e Henderson o que ocorre é a interpretação das informações onde um diálogo é promovido possibilitando múltiplos pontos de vista sobre os temas em questão.

A quarta etapa evidencia mais uma vez as diferenças dos dois modelos, na medida em que no modelo de Kuwada as novas crenças e premissas do negócio substituem as antigas em um processo pouco estruturado e consciente, no modelo de Thomas, Sussman e Henderson é realizada a armazenagem e a difusão das novas lições e o que caracterizará a aprendizagem estratégica serão mudanças no comportamento da organização decorrentes das lições aprendidas.

A comparação entre os modelos deixa claro que a aprendizagem estratégica possui pontos de consenso e de não consenso com relação à sua ocorrência. O consenso encontra-se na definição do conceito, na importância da descrição rica das experiências (*rich experiences*), e no papel chave desempenhado pelo conceito de criação de sentido (*sensemaking*) na compreensão e depuração do conhecimento.

Já os pontos de não consenso têm sua origem em um aspecto comum: a intencionalidade da aprendizagem estratégica, pois se por um lado no modelo de Kuwada a aprendizagem ocorre de forma espontânea bastando para isso possibilitar autonomia e disponibilidade de recursos, no caso do Centro de Aprendizagem do Exército Norte-Americano (CALL) existe uma definição *a priori* dos eventos de aprendizagem a serem explorados, e que servirá de base a todo o processo.

A intencionalidade proposta pelo modelo de Thomas, Sussman e Henderson vai implicar em um planejamento do processo de aprendizagem com um objetivo claro de otimizá-lo e deixá-lo menos sujeito às incertezas de sua ocorrência. A não intencionalidade proposta por Kuwada, por sua vez, vai implicar que, por mais que se planeje o processo, dada à sua característica espontânea, o inesperado poderá acontecer.

Se por um lado o modelo de Thomas, Sussman e Henderson é altamente estruturado, por outro apresenta uma deficiência na primeira etapa, a definição dos eventos de aprendizagem. Será possível de antemão saber onde irá acontecer a aprendizagem estratégica? Caso contrário, direcionamentos incorretos neste momento proporcionarão a aquisição de novos conhecimentos, mas possivelmente não relacionados à aprendizagem estratégica.

Embora Thomas, Sussman e Henderson admitam compartilhar do conceito de aprendizagem estratégica utilizado por Kuwada, na realidade parece haver uma diferença de compreensão do conceito, pois enquanto este último concebe aprendizagem estratégica de forma próxima ao conceito de aprendizado em circuito duplo de Argyris e Schön que tem na mudança das premissas e

pressupostos a sua essência, Thomas, Sussman e Henderson utilizam o conceito de aprendizagem estratégica como aprender sobre um tema “estratégico”.

Nesse trabalho será adotado o modelo de Kuwada como referência para explicar a ocorrência da aprendizagem estratégica por dois dos motivos citados acima: (1) a compreensão do conceito de aprendizagem estratégica que para este autor trata a questão da mudança de premissas em contraposição a aprender sobre um assunto estratégico e (2) o entendimento do caráter espontâneo da ocorrência da aprendizagem estratégica em contraposição à premissa que fragiliza o modelo de Thomas, Sussman e Henderson de que é possível escolher previamente os assuntos “estratégicos” a serem aprendidos.

1.3.2 – O que Favorece a Ocorrência da Aprendizagem Estratégica

Uma vez definido o conceito de aprendizagem estratégica, a questão que se coloca é como favorecer sua ocorrência. A resposta a esta questão está intimamente ligada a duas etapas do processo relatado anteriormente: a origem e a interpretação dos eventos de aprendizagem.

A não intencionalidade da ocorrência da aprendizagem estratégica proposta pelo modelo de Kuwada apresenta-se de forma bastante similar ao conceito de estratégias emergentes criado por Henry Mintzberg, segundo o qual, as estratégias emergentes são estratégias inicialmente não intencionadas, que ganham força na organização, não sendo possível controlar sua origem, porém, controlá-las uma vez em andamento.

Tão importante quanto a origem do evento de aprendizagem é sua interpretação e, neste ponto, os dois modelos convergem para a mesma direção, o papel fundamental desempenhado pela criação de sentido. Conforme é ressaltado por THOMAS, SUSSMAN E HENDERSON (2001, p.332):

“Nas organizações onde ocorre a aprendizagem estratégica, cria-se significado das novas e ambíguas experiências e desenvolve-se um entendimento compartilhado de eventos em curso e futuros”.

Segundo KUWADA (1998, p. 727) a interpretação retrospectiva também desempenha importante papel:

“O passo final da aprendizagem estratégica é a institucionalização formal das novas premissas, isto é atingido através da interpretação retrospectiva de comportamentos estratégicos passados e da redefinição do conceito de estratégia”.

Esta hipótese da importância das estratégias emergentes e da criação de sentido para a ocorrência da aprendizagem estratégica é reforçada por *Henry Mintzberg*, para quem, associar a noção de emergência da estratégia com a compreensão retrospectiva “levanta todos os tipos de fascinantes possibilidades” (MINTZBERG, 2000), assim, as organizações podem aprender reconhecendo padrões em seus próprios comportamentos, convertendo estratégias emergentes do passado em estratégias deliberadas para o futuro. Segundo MINTZBERG (2000), a associação freqüentemente feita entre estratégias emergentes e aprendizado estratégico pode ser considerada incompleta porque o verdadeiro aprendizado deve combinar pensamento com ação, ou seja, reflexão com resultado, neste ponto, a abordagem da criação de sentido, proporciona uma importante conexão entre os dois primeiros conceitos.

A figura abaixo ilustra a relação proposta entre aprendizagem estratégica, estratégias emergentes e criação de sentido.

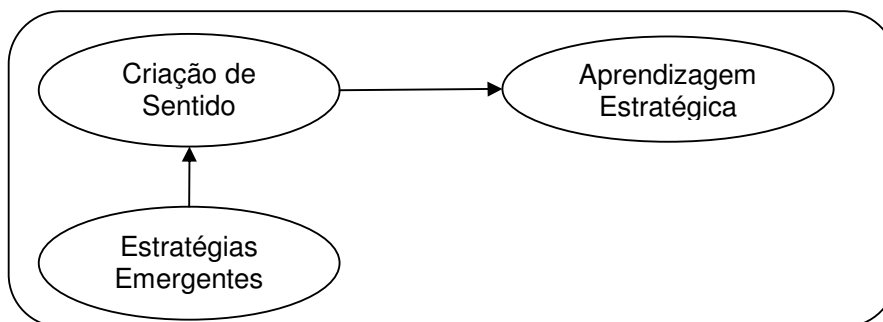


Figura 1.4 – Fatores primários que favorecem a aprendizagem estratégica

Uma vez delimitado o conceito de aprendizagem estratégica, será realizada uma análise dos dois fatores que favorecem sua ocorrência: estratégias emergentes e criação de sentido.

1.3.2.1 – Estratégias Emergentes

O conceito de estratégias emergentes, criado por Henry Mintzberg, é amplamente utilizado e muitas vezes com diferentes significados, isto se deve tanto pelo prestígio da palavra “estratégia” quanto pelo uso crescente da palavra “emergente” utilizada em expressões como “mercados emergentes”, “tecnologias emergentes” e “indústrias emergentes” (MARIOTTO, 2000).

Um dos precursores do conceito, Charles Lindblom, escreveu em 1959 o artigo *“The Art of Muddling Trough”*, onde sugere que a formulação de políticas não segue um processo claro, ordenado e controlado, mas sim, confuso, onde os responsáveis pela elaboração possuem grandes dificuldades em lidar com a complexidade das situações apresentadas. Este processo é chamado de *Incrementalismo Desarticulado*.

Em 1977, *Brian Quinn*, inicia uma série de três artigos publicados na *Sloan Management Review*, onde é lançado o conceito de *Incrementalismo Lógico*, que propõe que o processo de formulação das estratégias ocorre, sim, de forma incremental, conforme sugerido por *Lindblom*, entretanto, os agentes centrais exercem uma certa direção no processo (QUINN, 1989).

No ano de 1978, Henry Mintzberg cria o termo estratégia emergente que significa uma estratégia “não planejada”, que é percebida pela organização conforme ocorre, ou até mesmo depois que já aconteceu. Para criar este termo, Mintzberg ampliou o sentido da palavra estratégia que até então restringia-se a “um plano formulado pelos dirigentes da organização com o intuito de atingir determinados objetivos”. O autor propôs cinco possíveis definições para a palavra estratégia: *plano, padrão, perspectiva, posição e truque* (MINTZBERG, 2000).

Após a ampliação do conceito de estratégia, Mintzberg parte das definições de estratégia enquanto *plano* e *padrão* e assume que estratégia enquanto *plano* possa ser entendida como a “estratégia pretendida” e a estratégia enquanto *padrão* possa ser entendida como a “estratégia realizada” e sugere três possibilidades entre estes dois extremos: as estratégias não realizadas, as estratégias deliberadas e as estratégias emergentes, conforme ilustrado no diagrama abaixo:

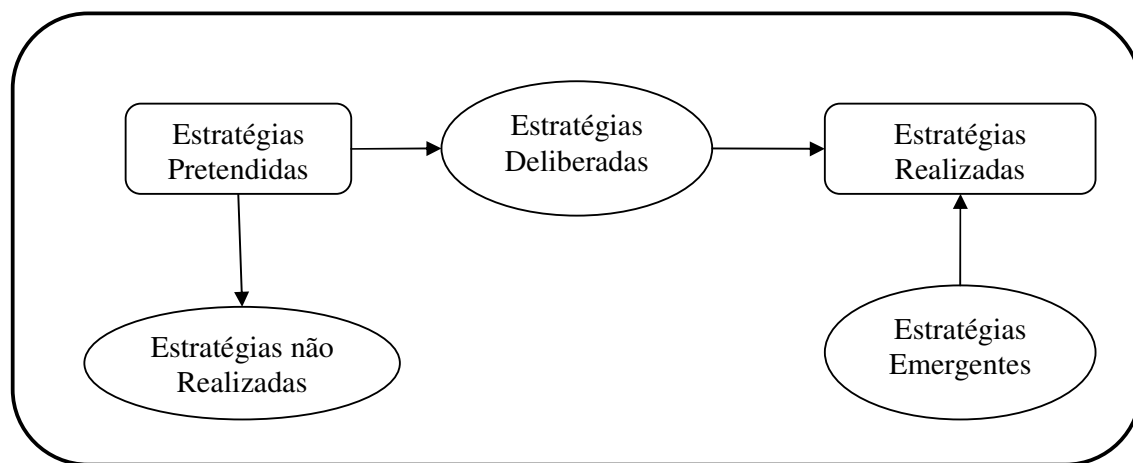


Figura 1.5 – Diferentes possibilidades de estratégias – adaptação de MINTZBERG (1985, pg.258)

As *estratégias deliberadas*, são aquelas que eram pretendidas, foram planejadas e tiveram sua implantação monitorada. As *estratégias emergentes* são aquelas que foram realizadas sem ser pretendidas nem planejadas. As estratégias não realizadas são aquelas que eram intencionadas e como o próprio nome diz, não foram realizadas (MINTZBERG, 1985).

Estratégias puramente emergentes e puramente deliberadas são raras e para que uma estratégia seja perfeitamente emergente é necessário que haja uma consistência de ações no decorrer do tempo, sem haver intenção sobre as mesmas, já as condições para que uma estratégia seja perfeitamente deliberada são as seguintes (MINTZBERG, 1985):

- a) Deve haver a intenção prévia da organização, articulada em um nível de detalhes relativamente concreto, de forma a não haver dúvidas sobre o que foi intencionado;

- b) Como organização significa ação coletiva, a estratégia deve ser comum a todos os atores envolvidos, seja plenamente aceita, ou realizada sob a forma de algum controle;
- c) As ações coletivas devem ter sido realizadas exatamente como planejadas, ou seja, o ambiente externo foi completamente previsível e nenhuma força externa pode influenciá-la.

A diferença fundamental entre estratégias deliberadas e emergentes é que enquanto as primeiras enfatizam a direção e o controle, garantindo que o planejado seja executado, as outras possibilitam a noção de aprendizagem estratégica.

Na prática, todo processo de formação de estratégias possui dois aspectos: um deliberado e outro emergente, pois da mesma forma que uma estratégia puramente deliberada não permite o aprendizado, uma estratégia puramente emergente não permite o controle e, para ser eficaz, uma estratégia deve combinar a flexibilidade do aprendizado com a deliberação e o controle. É importante lembrar que estratégia emergente significa não o caos, mas uma ordem não intencionada (MINTZBERG, 1985).

1.3.2.2 – Criação de Sentido (*Sensemaking*)

O advento da sociedade do conhecimento e a crescente complexidade organizacional têm enfatizado a necessidade de entendimento do relacionamento entre informação, conhecimento e criação de significado (SCHWANDT, 2005), dentro deste contexto, o conceito de criação de sentido ganhou nos últimos 30 anos, uma importância significativa.

A discussão sobre criação de significados e seus processos associados dentro do campo de estudos das organizações pode ser identificada há mais de cem anos entretanto, foi Karl Weick quem criou o conceito de criação de sentido (*sensemaking*). O conceito surgiu no livro *The Social Psychology of Organizing*

(1969), um livro que buscou modificar profundamente a forma de pensar e estudar as organizações. Em 1988, Weick publica o artigo *Enactated Sensemaking in Crisis Situations*, onde o conceito de enação (*enactment*), fundamental para a compreensão da criação de sentido, foi explorado em profundidade. Em 1990 é publicado o artigo *Cartographic Myths in Organizations* como uma introdução ao livro *Mapping Strategic Thought* (HUFF, 1990), onde o autor relaciona a criação de sentido com a criação de mapas de conteúdo estratégico. Mas foi com o livro *Sensemaking in Organizations* (1995) que o autor organizou, sintetizou e forneceu mais ímpeto a crescente literatura sobre o assunto. (GIOIA, 1996).

A definição literal de criação de sentido (*sensemaking*) pode ser entendida como criação de significado (*meaning make*), como criação de sentimento (*feeling make*), ou seja, a palavra do idioma inglês *sense* pode significar tanto os aspectos cognitivos como emocionais da experiência humana de interação com o ambiente. Criação de sentido pode ser definido como:

“Um processo que utiliza um conhecimento prévio para atribuir significado a uma nova informação” (SCHWANDT, 2005, p. 182).

A *criação de sentido* retrata o relacionamento entre ação e a construção de significado como sendo inseparáveis e mutuamente dependentes. Este processo pode ser facilitado através de estímulos (informações) dispostos de maneira a reduzir a complexidade das informações e possibilitar suas associação com ações e significados passados. A essência do processo de construção de significado (*meaning making*) reside na interação, de três componentes básicos: (a) sinais, ou informações provenientes do ambiente que disparam a necessidade de construção de significado; (b) uma estrutura de conhecimento que serve como um guia na compreensão e (c) e uma relação que conectará a nova informação à estrutura de conhecimento (WEICK, 1995).

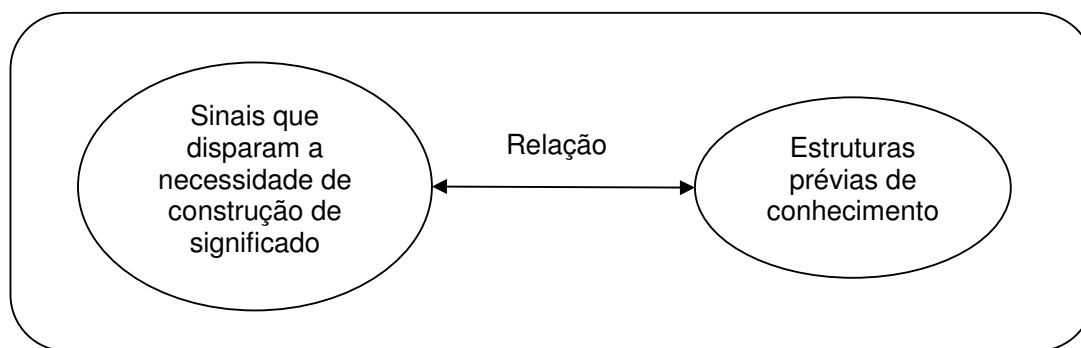


Figura 1.6 – Os componentes da criação de significado

Podem ser citadas sete características que distinguem o processo de criação de sentido de outros processos explicativos, são elas: (1) basear-se na construção de identidade, sendo uma combinação da identidade do ator com a identidade da organização; (2) ser retrospectivo, tendo o significado atribuído após a ocorrência do fato; (3) ser influenciado pelo ambiente; (4) ser social, pois a ação coletiva é fundamental para a criação e teste do significado; (5) ser progressivo e constante, não sendo possível delimitar seu início nem fim; (6) ser construído com base em sinais, que disparam a necessidade de construção de significado; (7) ser orientado mais pela coerência que pela exatidão.

Karl Weick, afirma que as pessoas, bem como as empresas, tentam coisas, percebem as suas conseqüências, criam explicações e seguem em frente. Esta afirmação, embora pareça muito sensata, significa o rompimento com décadas de tradição em administração estratégica que prega que o pensamento deve ser concluído antes do início da ação. Na visão de Weick, não é possível aprender sem agir, logo, não faz muito sentido a concepção de um plano estratégico que identifique, de antemão, quais as forças e fraquezas de uma empresa, para o autor, a empresa terá que descobrir estes pontos ao agir (MINTZBERG, 2000).

De acordo com Weick, as organizações são relutantes em assumir que boa parte de suas atividades consiste em reconstruir histórias plausíveis após os acontecimentos, para explicar como chegaram onde estão atualmente, isto é chamado de criação de sentido retrospectivo, como pode ser observado no trecho abaixo:

“Organizações de forma persistente gastam tempo formulando estratégias, uma atividade que literalmente faz pouco sentido, dados os argumentos adiantados aqui. As organizações formulam as estratégias depois que as implementam, e não o contrário. Tendo implementado algo, as pessoas então podem olhar para trás e concluir que o que implementaram foi uma estratégia. A maneira mais comum e errônea, de olhar esta sequência nas organizações é dizer que primeiro vem a estratégia e então a implantação. Esta concepção ignora o fato que o significado é sempre imposto depois e somente depois que as ações tomadas estão disponíveis para revisão.” (MARIOTTO, 2000, p.48)

1.4 – O *Balanced Scorecard*

Esse tópico é dedicado ao *balanced scorecard* (BSC) e o aborda desde suas origens até sua evolução que originou os princípios de uma organização orientada à estratégia, são ainda analisados outros modelos de gestão similares, e as principais críticas feitas a ele.

1.4.1 – As Origens

O *balanced scorecard* é uma prática gerencial inicialmente criada para mensurar o desempenho organizacional, que passou a ser utilizada como uma ferramenta para a gestão e implementação de estratégias. Com origem nos Estados Unidos, a metodologia rapidamente foi difundida, sendo hoje aplicada por empresas em todos continentes. Em pesquisa conduzida pela consultoria Bain & Company (2003), sobre as práticas de gestão mais utilizadas no Brasil e no mundo, aparece como utilizado por 51% das grandes empresas, um significativo crescimento se comparado com a mesma pesquisa realizada no ano 2000, onde sua utilização era de 30%.

Para que se compreenda o rápido avanço do *balanced scorecard* enquanto prática de gestão é importante entender sua origem. Segundo Robert Kaplan, um dos criadores, o método utilizado na sua concepção, chamado de *Innovation*

*Action Management*², é um método onde o pesquisador interage com o objeto pesquisado, não apenas observando e documentando um fenômeno existente (KAPLAN, 1998, pg. 90).

“O pesquisador torna-se um agente de mudança ativo auxiliando na criação de um fenômeno não existente até então.” (KAPLAN, 1998, pg. 91)

Este processo utiliza uma nova teoria para modificar aspectos críticos de uma organização e tem como premissa para o seu início, a identificação de uma necessidade não atendida em métodos de gestão existentes:

“Minha jornada pessoal iniciou-se no início dos anos oitenta após muitas discussões com executivos experientes que demonstravam frustração com seus sistemas de custeio e desempenho organizacional.” (KAPLAN, 1998, pg. 92)

Duas características que marcam a evolução do *balanced scorecard* são: o caráter fortuito de sua origem e a procedência das principais evoluções nas organizações, cabendo aos autores o papel de seleção e incorporação

“Para o *balanced scorecard* a idéia inicial ocorreu de alguma forma inesperada, mas também não completamente por acidente” (KAPLAN, 1998, pg. 99).

A idéia inicial, citada pelo autor, ocorreu em uma empresa chamada *Analog Devices*, onde um executivo chamado *Arthur Schneiderman* desenvolveu um sistema corporativo para a avaliação do desempenho geral da organização. Robert Kaplan, inicialmente convidado a documentar um caso de implantação de um sistema custeio nessa empresa, entrou em contato com o novo sistema e possibilitou a conexão dessas idéias com um projeto de pesquisa, que envolvia várias empresas e tinha como objetivo a buscar novas maneiras de medir o desempenho organizacional. A percepção era que sem a melhoria do sistema de medição de desempenho, os executivos não conseguiriam mobilizar com eficácia seus ativos intangíveis, perdendo desta forma grandes oportunidades de criação de valor (KAPLAN, 1998, pg. 100).

² Este método é uma derivação de um método chamado Action Research, citado originalmente por John Collier (1945) e Kurt Levin (1946) que pode ser definido da seguinte forma: “coletar dados sobre um sistema existente, tomar ações para mudar algumas variáveis selecionadas e coletar dados sobre os impactos” (KAPLAN, 1998, pg.90)

Durante o período do estudo, os executivos experimentaram os conceitos em suas organizações e reportaram os resultados:

“No processo, o conceito original, que enfatizava sobretudo questões operacionais transformou-se um sistema de desempenho estratégico” (KAPLAN, 1998, pg. 101).

O passo seguinte foi a publicação do primeiro artigo em 1992, *The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance* (KAPLAN e NORTON, 1992), seguido de outro em 1993, *Putting the Balanced Scorecard to Work* (KAPLAN e NORTON, 1993):

“Nosso objetivo claro ao escrever esses artigos era gerar entusiasmo e debate sobre essas novas idéias para um amplo público executivo (...) E ainda mais importante, se bem feito, executivos de outras organizações nos convidariam a implementar o conceito em suas organizações” (KAPLAN, 1998, pg. 101).

Desde sua concepção original de mensuração do desempenho das empresas, o *balanced scorecard* passou por duas evoluções: uma com ênfase na comunicação e alinhamento estratégico e outra onde se consolidou como um sistema de gestão estratégica (COSTA, 2001, p. 15-17).

O ano de 1996 consolida a primeira das duas evoluções onde se percebe que sistematizar os indicadores em perspectivas cria uma grande oportunidade de comunicar a estratégia e com isso aumentar o alinhamento interno é quando surge o mapa estratégico, segundo os autores:

“(...) revelou-se inovação tão importante quanto o próprio *balanced scorecard* original. Os executivos consideram a representação gráfica da estratégia algo ao mesmo tempo natural e vigoroso” (KAPLAN e NORTON, 2004, p. XI).

Em 2000 ocorre a segunda evolução do conceito, quando o *balanced scorecard* consolida-se como um sistema de gestão da estratégia. Mais uma vez, percebe-se o caráter inesperado da descoberta:

“Constatamos que as empresas adeptas estavam usando o *balanced scorecard* para a solução de um problema muito mais importante do que a mensuração do

desempenho na era da informação. A questão da qual francamente não estávamos conscientes quando concebemos o *balanced scorecard* consistia em como implementar novas estratégias” (KAPLAN, 2001, p.8).

Nesse momento os autores identificaram um padrão comum nas organizações que consideravam bem sucedidas na implementação da estratégia, foram os chamados cinco princípios das organizações orientadas à estratégia (descritos no tópico 1.4.3).

As evoluções posteriores do *balanced scorecard* têm sido ao redor de aprofundar conhecimentos nos cinco princípios, o que pode ser observado nos livros publicados na sua seqüência, um dedicado aos mapas estratégicos e de forma mais ampla ao princípio da tradução da estratégia e outro dedicado ao princípio do alinhamento.

1.4.2 – O Balanced Scorecard e Seus Componentes

Nesse tópico são abordados os elementos básicos do *balanced scorecard*: perspectivas de negócio, mapa estratégico, indicadores, metas e projetos estratégicos. A figura abaixo exemplifica uma parte de um mapa estratégico, onde estão ilustradas as quatro perspectivas, os objetivos estratégicos (elipses) e as relações de causa-efeito (setas). Adicionalmente são exemplificados indicadores, metas e os projetos estratégicos associados.

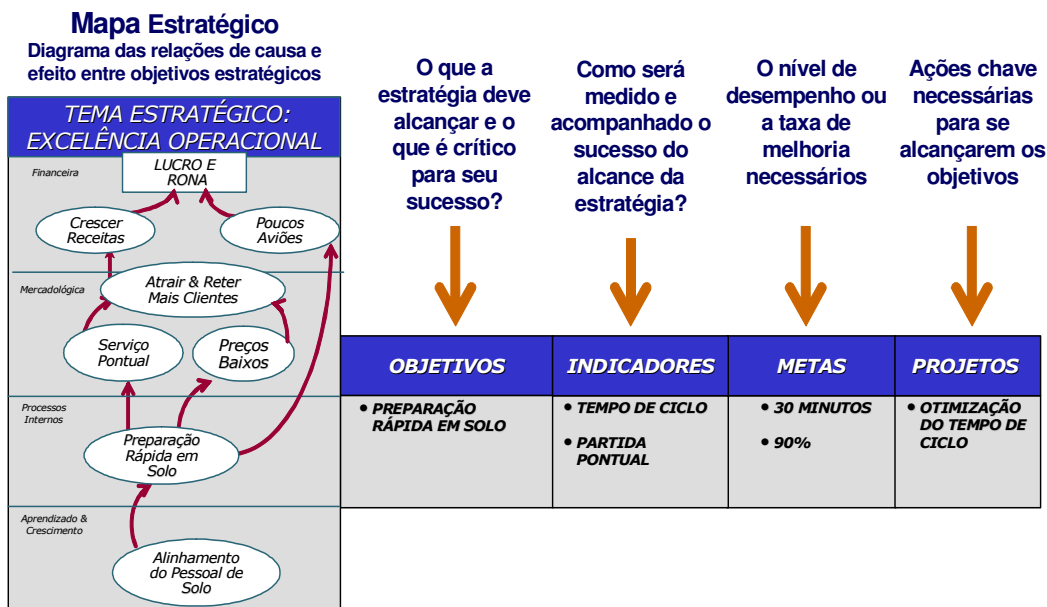


Figura 1.7 – Os componentes do *Balanced Scorecard* – Fonte: *Balanced Scorecard Collaborative* (2003)

A seguir, serão detalhados cada um dos componentes do *balanced scorecard*.

As Perspectivas de Negócio

Um conceito chave para o *balanced scorecard* é o de perspectivas de negócio, as perspectivas geralmente utilizadas são quatro: Financeira, Clientes e Mercados, Processos Internos e Aprendizado.

A perspectiva *financeira* é por natureza uma perspectiva de resultados que trata dos desafios financeiros da empresa e geralmente é associada ao crescimento, à redução de custos, aumento de receitas e a gestão dos riscos. A perspectiva de *mercado* trata, sobretudo, da estratégia da criação de valor sob a ótica dos clientes e tem como sua componente mais importante a proposição de valor, que procura explicitar como a empresa será reconhecida perante seus clientes. A perspectiva de *processos internos* deverá tratar os processos internos prioritários para o alcance da proposta de valor. A perspectiva de *aprendizado e crescimento* trata da gestão dos ativos intangíveis: o desenvolvimento das competências internas, o clima organizacional e a prontidão tecnológica da empresa (KAPLAN & NORTON, 2001, p. 34).

Mapa Estratégico

O mapa estratégico constitui-se de um diagrama com as perspectivas de negócio, que apresenta objetivos estratégicos, geralmente representados por elipses conectadas por setas que representam relações de causa-efeito:

“O mapa estratégico fornece uma maneira uniforme e consistente de descrever a estratégia, que facilita a definição e o gerenciamento dos objetivos e indicadores. O mapa estratégico representa o elo perdido entre a formulação e a execução da estratégia”. (KAPLAN e NORTON, 2004, p. 10).

Abaixo, um exemplo de mapa estratégico:

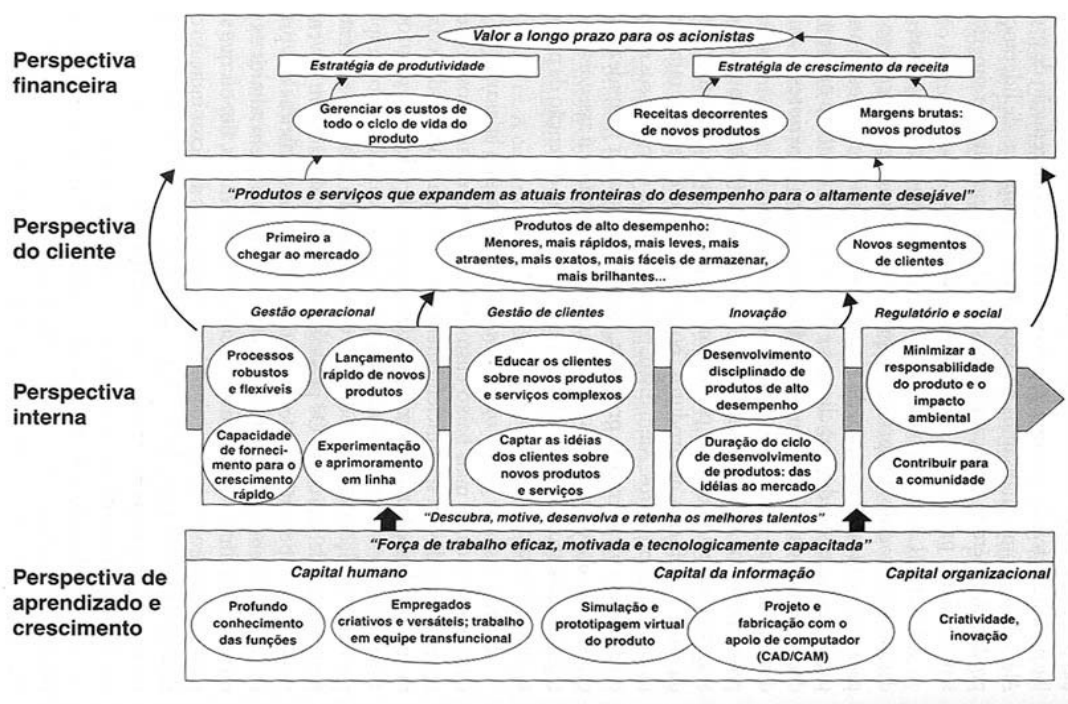


Figura 1.8 – Exemplo de um mapa estratégico – Fonte: KAPLAN & NORTON (2004, pg.336)

O processo de construção do mapa estratégico tem início com a definição da visão e da missão da organização, a seguir constrói-se a perspectiva financeira, com objetivos estratégicos que traduzam os resultados esperados pelos acionistas, logo após, é construída a perspectiva de mercado, com ênfase na proposta de valor ao cliente, ou seja, os atributos pelos quais a empresa irá construir sua diferenciação, então é construída a perspectiva de processos internos que deve enfatizar os processos onde a organização deve ter um

desempenho diferenciado para alcançar dos resultados da perspectiva de mercado e, por fim, é construída a perspectiva de aprendizado e crescimento com objetivos ligados às competências a serem desenvolvidas bem como tecnologia da informação.

Como visto no item 1.2, que aborda o conceito de estratégia, algumas escolas de pensamento estratégico, sobretudo a de cognição, já utilizavam o conceito de mapas estratégicos desde os anos cinquenta (HUFF A. S. e SCHWENK, C., 1990), o que impede que se considere os mapas uma inovação do *balanced scorecard*, entretanto, o que pode ser considerado como algo novo, é o uso conjunto dessa ferramenta com indicadores, metas e projetos estratégicos.

Indicadores

No processo de construção do balanced scorecard, a definição dos indicadores se dá após a construção do mapa estratégico. Os indicadores devem mensurar o que se pretende atingir com o objetivo estratégico, por exemplo, um objetivo de “desenvolver novos produtos”, pode ser mensurado por indicadores como: número de novos produtos desenvolvidos, a participação de novos produtos no faturamento.

Segundo os autores, os indicadores têm dois papéis: mensurar e comunicar o alcance da estratégia. O papel de mensurar o alcance da estratégia se dá através da comparação do desempenho atual com a meta definida para o indicador, nesse caso, a maioria das empresas utiliza um sistema de cores para sinalizar no mapa estratégico o desempenho dos indicadores com relação às suas metas. Em geral a sistemática de cores utilizadas é a seguinte:

- Cor verde, para indicadores com desempenho igual ou acima da meta;
- Cor amarela, para desvios de 10 a 20% da meta;
- Cor vermelha para desvios maiores que 10 a 20% da meta;

A utilização conjunta do mapa estratégico e da sistemática de cores atreladas aos indicadores e às metas possibilita que, de forma rápida, os executivos possam ter noção de onde se encontram as maiores deficiências na implantação da estratégia, o que pode ser observado na figura abaixo:

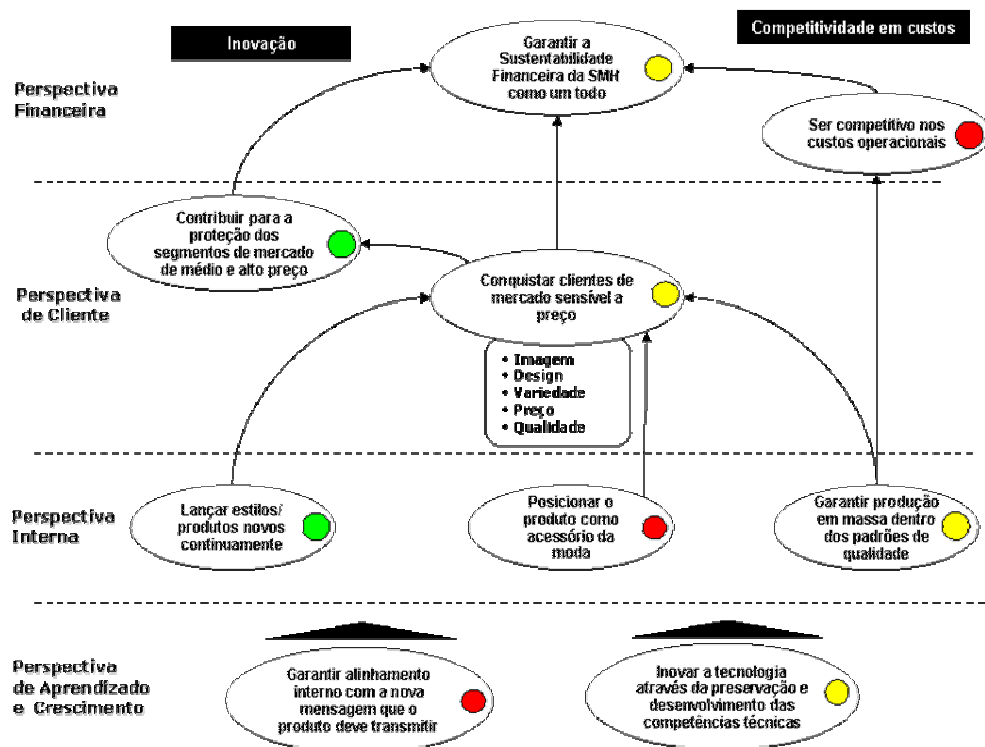


Figura 1.9 – Mapa estratégico com sinalizadores de desempenho – Fonte: SYMNETICS(2005)

Sobre o papel dos indicadores de comunicar a estratégia, os autores sugerem o seguinte:

“Rapidamente aprendemos que a mensuração envolve conseqüências que vão além do simples relato do passado. A mensuração converge o foco para o futuro, pois os indicadores escolhidos pelos gerentes comunicam à organização o que é importante” (KAPLAN & NORTON, 2001, pg.19).

Com isso pode se perceber a relevância que a comunicação tem para a implementação da estratégia e o importante papel que os autores atribuem aos indicadores nesse sentido.

Com relação ao tipo dos indicadores, eles podem ser divididos entre indicadores de resultado, que refletem fatos já acontecidos, como retorno sobre o investimento e geração e caixa e indicadores de tendência, que mensuram atividades indiretas que possibilitarão o alcance dos indicadores de resultado (COSTA, 2001, p. 12).

Sobre a quantidade de indicadores e a sua distribuição nas diferentes perspectivas, os autores fazem o seguinte comentário:

“Com base em nossa experiência, esperamos que os *balanced scorecard* tenham de 20 a 25 indicadores. A distribuição típica dentre as quatro perspectivas seria a seguinte: Perspectiva financeira – 5 indicadores (22%); Perspectiva do cliente – 5 indicadores (22%); Perspectiva de processos – 8 indicadores (34%); Perspectiva de aprendizado e crescimento (22%).” (KAPLAN & NORTON, 2001, pg.392)

Metas

As metas representam um nível de desempenho ou de melhoria requerido para o alcance de um objetivo estratégico, serve como vínculo entre este e os indivíduos da organização. As metas são estabelecidas em unidades específicas e estão diretamente vinculadas aos indicadores. No processo de construção do *balanced scorecard*, a definição das metas sucede a dos indicadores e deve ser iniciada pelas metas financeiras.

Iniciativas Estratégicas

As iniciativas estratégicas são um conjunto de ações necessárias para atingir os objetivos estratégicos e para preencher lacunas de desempenho existentes entre o desempenho atual dos indicadores e as metas futuras. Elas diferenciam-se dos objetivos estratégicos e da rotina estratégica por serem mais específicas, por terem início e conclusão pré-determinados e por terem pessoas ou times dedicados à sua execução.

A figura abaixo ilustra o papel de uma iniciativa estratégica no esquema proposto pelo *balanced scorecard*. No exemplo abaixo, dado um objetivo estratégico, de melhorar o desempenho do indicador satisfação dos clientes de 45% para 90%, cabe à iniciativa estratégica *implementar um sistema automatizado de gestão de clientes*, possibilitar o alcance da meta.

Propósito das Iniciativas Estratégicas

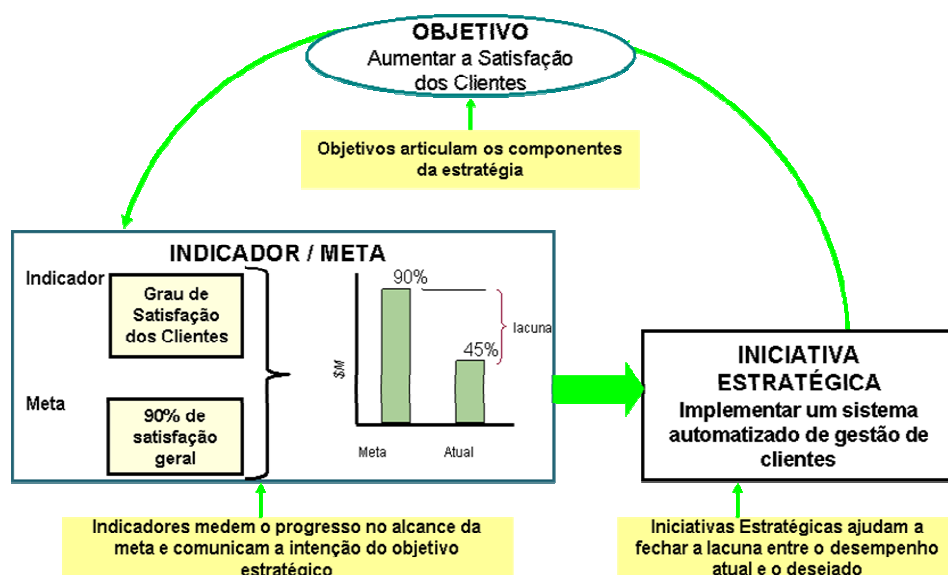


Figura 1.10 – O propósito das iniciativas estratégicas – Fonte: *Balanced Scorecard Collaborative (2003)*

1.4.3 – Os Cinco Princípios de uma Organização Orientada à Estratégia

No decorrer das várias implementações das quais participaram, Kaplan e Norton identificaram um padrão comum que buscaram traduzir em 5 princípios das Organizações Orientadas à Estratégia,

“Nossas pesquisas sobre empresas bem sucedidas no Balanced Scorecard revelaram um padrão consistente na consecução do foco e do alinhamento estratégicos. Embora cada organização abordasse o desafio à sua própria maneira, em ritmos e seqüências diferentes, observamos a atuação de cinco princípios comuns, que chamamos de princípios da Organização Orientada para a Estratégia” (KAPLAN & NORTON, 2001, pg.18).

A figura abaixo ilustra os cinco princípios:



Figura 1.11 – Os cinco princípios de uma organização orientada à estratégia – Fonte: KAPLAN & NORTON (2001, pg.19)

A seguir serão detalhados cada um dos cinco princípios:

Princípio 1 – Mobilização da Liderança Executiva – o envolvimento dos líderes tem início na medida em que eles percebem que um programa de *balanced scorecard* trata-se de um programa de mudança e não um programa de mensuração de indicadores.

“A experiência tem mostrado reiteradamente que a condição isolada para o sucesso (do *balanced scorecard*) é o senso de propriedade e o envolvimento ativo da equipe de líderes” (KAPLAN, 2001, pg. 21)

Segundo os autores, fazem parte ainda desse princípio, a infusão do senso de urgência, a colaboração e o trabalho em equipe entre os líderes e o desenvolvimento da visão estratégica. Possivelmente, de todos os princípios esse seja o mais genérico e o mais frequentemente citado em quaisquer práticas gerenciais.

Princípio 2 – Traduzir a estratégia em termos operacionais – já abordado no tópico 1.4.2, os componentes do *balanced scorecard*, trata da construção do mapa estratégico, indicadores, metas e projetos. O princípio da tradução da estratégia é considerado um pré-requisito para a implantação dos demais. A organização deve construir o mapa estratégico, explicitando os objetivos em cada uma das perspectivas, definidos indicadores de desempenho, metas, e iniciativas estratégicas, que serão os principais projetos a suportar o alcance da estratégia.

Princípio 3 – Alinhamento organizacional – objeto do mais recente livro de Kaplan e Norton, *Alinhamento* (2006), este princípio tem origem na necessidade de possibilitar que a estratégia corporativa seja devidamente alinhada por toda a organização:

“Em todos os casos, as empresas bem sucedidas usam os *balanced scorecards* de maneira coordenada em toda a organização, para garantir que o todo exceda a soma das partes” (KAPLAN, 2001, pg. 22)

Trata de questões como: o papel da corporação, o desdobramento para unidades de negócio e o desdobramento para unidades de serviços.

Ao trazer à tona a questão dos desdobramentos para as áreas de apoio, o *balanced scorecard* estimula que áreas como tecnologia da informação, financeira e recursos humanos, repensem seus papéis nas organizações em que estão inseridas e construam seus próprios mapas estratégicos.

Princípio 4 – Transformar a estratégia em tarefa de todos – trata da comunicação da estratégia a toda a organização e do alinhamento dos programas de remuneração variável à estratégia. A construção do *balanced scorecard* geralmente ocorre com a equipe dos principais líderes da empresa o que ainda não garante que os desafios estratégicos estarão permeados por toda a organização, é neste contexto que o princípio de “transformar a estratégia em trabalho de todos” passa a se fazer necessário. São três as principais ações neste princípio, a comunicação e disseminação do mapa estratégico, indicadores e

projetos, disponibilizar dos dados sobre o desempenho em *softwares* de apoio e o alinhamento dos programas remuneração variável com a performance estratégica. A comunicação e disseminação da estratégia podem dar-se de várias formas: apresentação pelos líderes, materiais de apoio como vídeos explicitando a estratégia. Já o mapa estratégico disponível bem como o desempenho dos indicadores através de um *software*, na rede corporativa, possibilita que cada funcionário avalie a evolução da empresa no alcance da estratégia.

Princípio 5 – Fazer da estratégia um processo contínuo – O princípio de transformar a estratégia em um processo contínuo tem como eixo central a realização de reuniões de análise estratégicas e a integração do processo orçamentário com a estratégia. A necessidade de transformar o processo estratégico em algo contínuo pode ser ilustrada através de informações como a de que 85% das equipes gerenciais dedicam menos de uma hora por mês discutindo questões estratégicas (KAPLAN, 2001). Reuniões de análise estratégica são encontros periódicos onde a equipe de líderes da empresa avalia a estratégia. Existem dois tipos de reuniões estratégicas, as reuniões de monitoramento, onde se procura verificar o desempenho dos indicadores procurando entender seu comportamento com relação às metas e as reuniões de aprendizado, onde se questiona a hipótese estratégica podendo ou não significar mudanças no mapa estratégico.

1.4.4 – Outros Modelos de Gestão Similares ao Balanced Scorecard

OLVE (2001) cita dois modelos que apresentam similaridades com o BSC, são eles, o *balanced scorecard* de Maisel e a *Pirâmide da Performance*, além desses, pode-se citar ainda um terceiro modelo chamado *Tableau de Bord*. A seguir será brevemente descrito cada um desses modelos.

O *balanced scorecard* de MAISEL (1992) é muito similar ao modelo de Kaplan e Norton, não apenas tem o mesmo nome, como também define quatro perspectivas de negócio, a única diferença é que a perspectiva de aprendizado e crescimento é denominada por Maisel como perspectiva de recursos humanos, segundo o autor, a razão para essa diferenciação é que a direção da empresa deve ficar atenta a eficiência dos empregados.

A Pirâmide da Performance, criada por C. J. McNair, também se utiliza dos conceitos de níveis diferentes ou perspectivas, no nível mais alto está a visão da corporação, no segundo nível estão expressos os objetivos em termos financeiros e de mercado, onde acionistas e clientes determinam o que é importante ser medido. O terceiro nível, bastante distinto do *balanced scorecard*, trata dos fluxos dentro da empresa, servindo como um elo entre as partes mais altas e mais baixas na pirâmide, os três objetivos neste nível, satisfação de clientes, flexibilidade e produtividade, mostram os condutores da performance tanto em relação ao mercado quanto a metas financeiras. O quarto nível trata de questões como a qualidade, entrega, tempo de ciclo e desperdício, possibilitando a conexão com a dimensão inferior que trata das operações do negócio. A figura abaixo ilustra o modelo da Pirâmide de Performance.

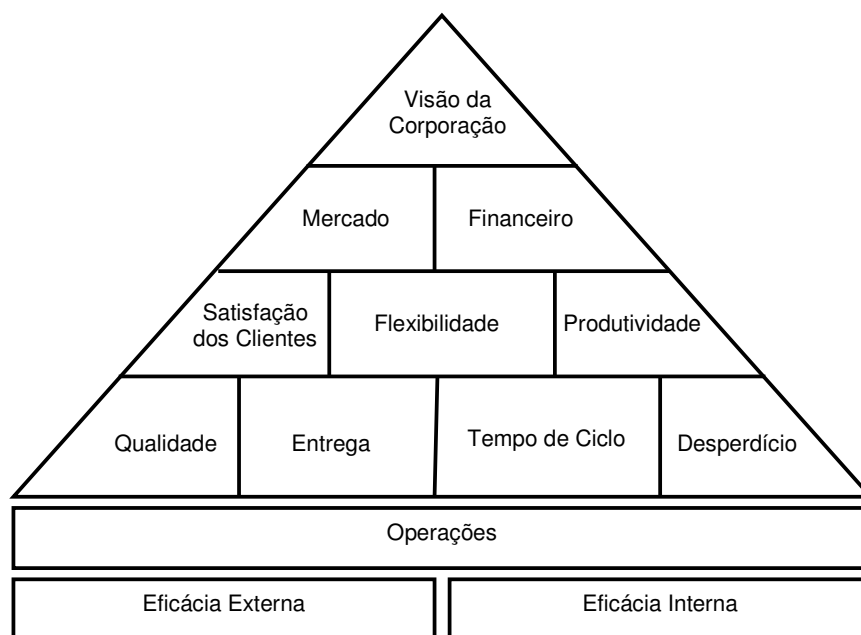


Figura 1.12 – A pirâmide da performance – reproduzido de MCNAIR (1990, pg. 28)

Este modelo assemelha-se ao *balanced scorecard* por considerar níveis ou perspectivas de negócio e possuir de forma implícita as relações de causa e efeito, por outro lado, assume que a pirâmide é a mesma independente do negócio, premissa esta diferente do *balanced scorecard*, que propõe que cada empresa construa o mapa estratégico considerando as especificidades do seu negócio.

O Tableau de Bord

O *tableau de bord* é uma ferramenta de gestão de origem francesa, surgida no início dos anos sessenta que assim como o *balanced scorecard*, propôs o uso de um conjunto mínimo de indicadores financeiros e não financeiros.

Os autores franceses destacam a necessidade de ser sucinto, pois sempre há o risco de sobrecarregá-lo de informações. O painel deve conter informações sobre o passado recente, do presente e de *benchmarking* externo (COSTA, 2001, pg. 85). Segundo Kaplan, uma das causas para que esta ferramenta não tenha avançado significativamente, foi devido ao fato dos acadêmicos não acompanharem na prática as evoluções do método nas organizações onde foram implementados (KAPLAN, 1998,pg. 95)

1.4.5 – Críticas ao Balanced Scorecard: Originalidade e Modismo

Como uma prática de gestão de ampla utilização e rápido crescimento, o *balanced scorecard* é alvo de uma série de críticas que em geral vão atacar exatamente as características responsáveis por essa aceitação: a simplicidade do modelo, o enfoque nas relações de causa-efeito e sua originalidade. A seguir serão apontadas algumas dessas críticas (AKKERMANS & OORSCHOT, 2002, pg. 4):

Causalidade unidirecional e simplismo – a principal crítica com relação a esse aspecto é que as relações de causa-efeito se dão apenas das perspectivas inferiores para as superiores no mapa estratégico. O que alguns autores sugerem é que na realidade não sejam relações de causa-efeito e sim de interdependência ou causalidade bidirecional, características não contempladas pela ferramenta;

Não separação de causa e efeito no tempo – NORREKLIT (2003) sinaliza os problemas decorrentes dimensão tempo não ser considerada parte do *balanced scorecard*, isto ocorre porque as relações de causa-efeito são consideradas no mesmo momento.

Ausência de mecanismos de validação – ou seja, o *balanced scorecard* não provê nenhum mecanismo de verificação da continuidade da relevância dos indicadores estabelecidos e uma vez que os gestores foram estimulados a acompanhar poucos indicadores, se os mesmos não forem os indicadores corretos, isso pode ser um problema para a organização. A esse respeito pode-se dizer que já a partir do livro *Organizações Orientadas à Estratégia* (1996) os autores enfatizam a importância de constantemente verificar a validade da estratégia e questionarem se os indicadores continuam sendo os mais adequados.

Conexões insuficientes entre a estratégia e operações – MOORAY et al (1999) sinalizam que o *balanced scorecard* possui uma fraca integração entre as métricas de nível estratégico e as de nível operacional, tendo como foco de atuação as métricas de nível apenas estratégico.

Foco demasiadamente interno – ou seja, ao não considerar a cadeia de valor estendida, os fornecedores, bem como as ações dos competidores, o *balanced scorecard* deixa de considerar importantes dimensões de análise de uma organização.

Outra questão frequentemente colocada a respeito do *balanced scorecard* é sobre a sua originalidade enquanto conceito, ou seja, em que medida os conceitos ali apresentados são de fato novos ou foram apropriados pelos autores com um novo formato. A esse respeito, COSTA (2001) argumenta que o *balanced scorecard* é uma contribuição original à literatura porque:

- “1) Repensa temas antigos, mostrando a vinculação entre pontos vitais que não estavam claramente articulados;
- 2) Mostra como esses conhecimentos estabelecidos podem ser articulados para serem aplicados aos tempos modernos, para atender às novas exigências;
- 3) Aumenta a compreensão do tema ‘vinculação entre estratégia e operação’ e aperfeiçoando a literatura de contabilidade gerencial” COSTA (2001, pgs.100–101).

Entre todas as críticas, uma das mais contundentes é feita por *Hanne Norreklit*, no artigo *The Balanced Scorecard: what is the score? A rhetorical analysis of the*

Balanced Scorecard (2003), para esse autor a atenção que despertou o conceito tem forte relação com a maneira que os autores o divulgaram e o uso de uma “retórica promocional”. As críticas do autor são várias, entre elas pode-se citar: a linguagem utilizada por *Kaplan & Norton* com as analogias à aviação e a navegação³, a utilização dos artigos onde a reputação de quem o publica já garante a veracidade do conteúdo, a aproximação demasiada com a atividade de consultoria, a linguagem por vezes aberta demais que possibilita que cada um tenha suas próprias interpretações, entre outras.

1.5 – Pontos de Convergência Entre os Conceitos

Na seção 1.3 descreveu-se o conceito de aprendizagem estratégica e identificaram-se dois fatores que favorecem a sua ocorrência: criação de sentido e estratégias emergentes. Na seção 1.4 explicou-se o *balanced scorecard* e seus componentes, além dos princípios de uma organização orientada à estratégia. Dado o objetivo de compreender em que medida o *balanced scorecard* favorece a ocorrência da aprendizagem estratégica, este capítulo procura identificar na literatura pontos de convergência entre o *balanced scorecard*, aprendizagem estratégica, criação de sentido e estratégias emergentes.

Para cada um dos fatores, serão identificados elementos de análise. De forma didática, a seguinte figura ilustra o processo analítico realizado:

³ Um exemplo pode ser o seguinte trecho extraído de um dos artigos: “Imagine que você é um general levando suas tropas dentro do território inimigo (...)”. (*KAPLAN e NORTON, 2000, pg.3*).

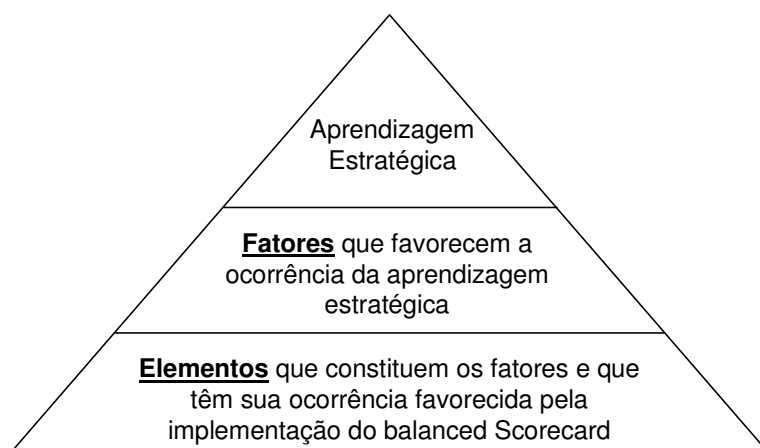


Figura 1.13 – Esquema analítico utilizado

1.5.1 – Balanced scorecard e o Fator Criação de Sentido

Não foram encontradas na revisão bibliográfica conexões diretas entre o *balanced scorecard* e o fator criação de sentido, entretanto dois elementos viabilizados pela implantação do *balanced scorecard* parecem contribuir para a criação de sentido, são eles: o mapa estratégico, a oportunidade de reflexão sobre a estratégia. Estes elementos serão desenvolvidos a seguir.

1.5.1.1 – A Construção de Mapas Estratégicos e a Construção de Sentido

O mapa estratégico é um importante componente do *balanced scorecard*, através dele é possível proporcionar uma descrição abrangente da estratégia, que facilita sua divulgação entre os funcionários, cria um entendimento comum e facilita sua implementação (KAPLAN & NORTON, 2005). Segundo Karl Weick, autor do conceito de criação de sentido, existe uma relação entre a criação de sentido e o processo de construção de mapas estratégicos, descrita na frase abaixo:

“O processo de construção de mapas assemelha-se ao processo de construção de sentido, pois ambos envolvem a busca por explicações” (WEICK, 1990, p.6).

Uma possível decorrência desta frase seria que os executivos, ao construírem o mapa estratégico e participando ou não de um processo de implementação do

balanced scorecard, estariam, de forma coletiva, em um processo de criação de sentido:

“Com um mapa na mão, não importa o quanto ele seja grosseiro, as pessoas codificam aquilo que vêem para que se assemelhe o máximo possível com o que está no mapa. O mapa configura suas percepções, que vêem aquilo que esperam ver.” (WEICK, 1990, p.5)

Para Weick, algo crucial para a criação de sentido é a redução da complexidade das informações e a possibilidade de associá-las às ações, esta característica, presente nos mapas estratégicos, que reduzem a quantidade de objetivos estratégicos de uma organização a aproximadamente duas dezenas, contribui para a criação de sentido.

1.5.1.2 – Oportunidade de Reflexão sobre a Estratégia

Outra contribuição importante do *balanced scorecard* ao processo de criação de sentido se dá ao possibilitar que os executivos exercitem a reflexão a respeito da estratégia. Para WEICK (1979), “*toda compreensão se origina na reflexão e no exame do passado*”, já SCHWANDT (2005) ressalta que, para que o sentido criado possa se transformar em um aprendizado é fundamental a possibilidade de reflexão sobre a estratégia por parte dos executivos. Segundo MINTZBERG (2000, pg. 147), “o verdadeiro aprendizado (estratégico) deve combinar pensamento com ação, ou seja, reflexão com resultado”.

O *balanced scorecard* procura estimular a reflexão a respeito da estratégia por meio das reuniões de análise estratégicas (RAE's), que são parte do princípio de transformar a estratégia um processo contínuo. Como ressaltado no tópico 1.4.3, um dos principais objetivos das RAE's é possibilitar que os executivos pensem em princípio, individualmente e a seguir em grupo sobre a estratégia. A importância deste tipo de reuniões para a criação de sentido também é citada por KUWADA (1998, p. 725):

“Interações entre pares são cruciais para a criação de sentido, sendo a comunicação face a face a mais poderosa maneira de troca e processamento de informação para este fim. Ela habilita os membros a resolver as ambigüidades e mudarem a representação de seus modelos mentais” .

Os participantes das reuniões estratégicas variam muito de empresa para empresa podendo haver reuniões mais abrangentes com todos os diretores e gerentes participando ou ainda mais restritas somente com diretores e presidente. A freqüências das reuniões estratégicas também varia bastante podendo ser desde reuniões mensais até trimestrais para as reuniões de monitoramento e semestrais e anuais para as reuniões de aprendizado (SMACK, 2003).

A reunião de análise estratégica vai além de verificar em quais objetivos a empresa apresenta desempenho aquém do esperado, procura-se entender a razão deste fato, analisando se os projetos estratégicos associados estão ocorrendo no prazo ou se estão atrasados, ou seja, é realizada a conexão da estratégia com a ação.

As reuniões estratégicas de *aprendizado* procuram verificar a validade da estratégia traduzida no mapa, das relações de causa e efeito e dos indicadores adotados. O aprendizado pode vir de duas fontes distintas: mudança no contexto externo e revisão das relações de causa e efeito. Existem dois grandes pontos a serem considerados: a existência das chamadas descontinuidades externas (KAPLAN, 2001 p. 326), ou seja, mudanças ocorridas no ambiente competitivo, regulatório ou macroeconômico que possam ter impacto na estratégia e a análise da própria estratégia do mapa estratégico.

1.5.2 – O Balanced Scorecard e a Ocorrência de Estratégias Emergentes

O *balanced scorecard* pode favorecer a ocorrência e a mobilização de estratégias emergentes, a ocorrência aumentando o conhecimento da estratégia na

organização (KAPLAN E NORTON, 2001) e a mobilização, atuando como um sistema de controle interativo (MARIOTTO, 2003).

1.5.2.1 – Aumento do conhecimento sobre a estratégia

Kaplan e Norton estabelecem uma forte relação entre o conhecimento da estratégia pelas pessoas na organização e a ocorrência de estratégias emergentes. Como mostra o trecho a seguir:

“(...) muitas estratégias bem sucedidas decorrem de iniciativas e experimentações locais. Os empregados que já dispõem de compreensão clara sobre a estratégia vigente, por meio dos processos de comunicação e alinhamento, têm condições de inovar e descobrir novas maneiras inesperadas de alcançar os objetivos estratégicos de alto nível ou identificar possibilidades de mudança na estratégia, capazes de abrir novas oportunidades de crescimento” (KAPLAN e NORTON 2001, pg. 328).

Um exemplo citado pelos autores ocorreu na Mobil, empresa norte-americana ligada à produção e comercialização de derivados de petróleo, que implementou o *balanced scorecard* em meados de 1995. Um dos gerentes do grupo de tecnologia, ao ver comunicada a estratégia da empresa que ressaltava a importância da velocidade na transação da compra, idealizou e desenvolveu o *Speedpass*, um pequeno dispositivo carregado no chaveiro do motorista que, quando passado em frente a bomba de gasolina identificava, por meio de uma fotocélula, o cliente e o número do cartão de crédito. Tal dispositivo tornava a compra de gasolina ainda mais rápida e amigável. Rapidamente a Mobil foi capaz de absorver esta estratégia e transmitir o aprendizado para toda a organização.

1.5.2.2 – A Criação Contínua da Estratégia

Segundo MARIOTTO (2003), é importante observar não apenas como as empresas reconhecem suas estratégias emergentes, mas como as integram ao

processo de criação da estratégia, para isso o autor utiliza-se de conceitos desenvolvidos por SIMONS (1991) e OSBORN (1998).

SIMONS (1991) reconhece dois tipos de sistemas de controle de gestão, os sistemas de controle *diagnóstico* e os sistemas de controle *interativos*. Os sistemas de controle diagnóstico são usados para implementar as estratégias definidas pela alta direção, difundem-se de cima para baixo dentro da organização, os resultados são comparados com objetivos planejados e informam-se os gerentes sobre desvios significativos para a ação corretiva e acompanhamento. Os sistemas de controle interativos são sistemas formais nos quais as informações geradas constituem uma pauta importante e recorrente para a alta direção; o processo requer atenção constante dos gerentes operacionais em todos os níveis; os dados são discutidos e interpretados em reuniões presenciais com superiores, pares e subordinados e dados subjacentes, suposições e planos de ação são continuamente questionados. Dessa forma, a alta direção pode dirigir o aprendizado organizacional e influenciar, sem obstruir, o processo de formação da estratégia.

OSBORN (1998) observa que controles interativos são uma forma de trazer à tona estratégias emergentes e agir com respeito a elas, enquanto controles e diagnósticos são apropriados para monitorar a implementação de estratégias planejadas.

O *balanced scorecard* pode favorecer a integração das estratégias emergentes ao processo de criação de estratégias através das Reuniões de Análise Estratégicas (RAE's), que possuem tanto características de sistemas de controle diagnóstico como de sistemas interativos. De acordo com KAPLAN (2001, p.328):

“A gerência sênior deve encorajar os empregados a formular estratégias emergentes e usar as reuniões trimestrais para avaliar a viabilidade das iniciativas locais”.

1.5.3 – Balanced Scorecard e Aprendizagem Estratégica na Visão de Kaplan e Norton

A revisão da literatura indica poucas relações diretas entre o *balanced scorecard* e a aprendizagem estratégica, uma delas é a referência feita por KAPLAN & NORTON (1996). Para os autores, o *balanced scorecard* fornece três elementos essenciais à ocorrência da aprendizagem estratégica:

A) Articula a visão compartilhada da empresa – definindo em termos claros e operacionais os resultados que esta está buscando atingir além de comunicar através de um modelo holístico as conexões entre os esforços individuais e os objetivos das unidades de negócio;

B) Fornece um sistema de monitoramento estratégico – uma estratégia de negócio pode ser definida como uma série de hipóteses representadas por relações de causa e efeito. Um sistema de monitoramento estratégico deve possibilitar o permanente teste, validação e modificação destas relações. Ao estabelecerem metas de curto prazo, dentro de um processo de planejamento, os executivos são estimulados a estimar como as variações em direcionadores de desempenho irão possibilitar o alcance de suas metas. Para Kaplan e Norton, a simples possibilidade dos executivos refletirem de forma sistêmica sobre as premissas que embasam suas estratégias, já é uma importante melhoria da prática corrente de tomada de decisões baseada em resultados operacionais e de curto prazo;

C) Facilita o processo de revisão da estratégia – pois diferentemente do processo tradicional onde as empresas utilizam suas reuniões mensais ou quinzenais analisando apenas os resultados financeiros que representam um desempenho já passado, o *balanced scorecard*, com as relações causais entre direcionadores de desempenho e resultados, possibilita o uso das reuniões para avaliar a validade das estratégias e o seu grau de implementação.

A figura abaixo ilustra a como Kaplan e Norton entendem as relações entre o *balanced scorecard* e a aprendizagem estratégica:

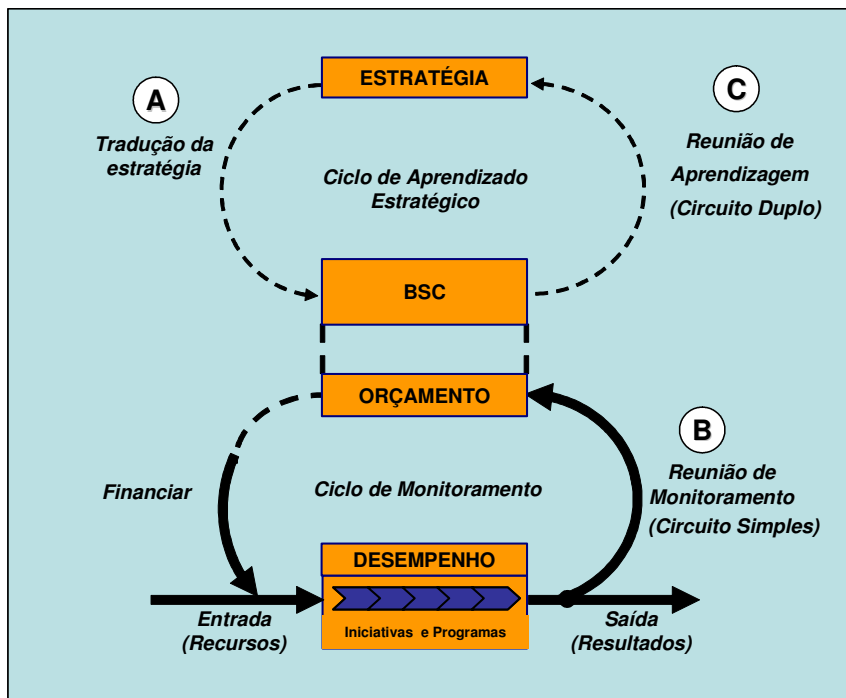


Figura 1.14 – O *balanced scorecard* e os ciclos de aprendizagem – adaptado de Kaplan e Norton, (2000, pg. 289)

No momento A, ocorre a tradução da estratégia, ou seja, com base no planejamento estratégico realizado, constrói-se o *balanced scorecard* e seus componentes: mapa estratégico, indicadores, metas e iniciativas. O momento B será caracterizado pelas Reuniões de Monitoramento, onde se verifica o desempenho dos objetivos estratégicos com base na série histórica de indicadores e metas e a evolução das iniciativas. O Momento C será caracterizado pelas Reuniões de Aprendizagem, cuja principal função a obtenção de *feedback* sobre a evolução da estratégia, o teste das hipóteses sobre as quais a estratégia foi baseada e a realização de ajustes necessários. Caso haja alterações na estratégia após a realização da reunião de aprendizagem, será necessário retomar o Momento A, de tradução, para garantir que os elementos do *balanced scorecard* estejam aderentes à estratégia.

Outro autor que trata do *balanced scorecard* e da aprendizagem é OLVE N. G. (2001, p.265), para ele “um dos principais propósitos do *balanced scorecard* é desenvolver uma organização de aprendizagem”, entretanto como a própria frase denota, o enfoque do autor é mais no conceito de organização de aprendizagem (*learning organization*) que o conceito de aprendizagem estratégica.

1.5.4 – Modelo Teórico

A seguir é apresentado o modelo teórico que procura resumir os fatores, e seus respectivos elementos, que favorecem a aprendizagem estratégica e que, aparentemente, também têm sua ocorrência favorecida pela implementação do *balanced scorecard*. Como cada fator pode ter uma série de elementos constituintes, optou-se pela classificação abaixo:

Fatores	Elementos
1 – Criação de Sentido	1.1 – Mapas de Conteúdo Estratégico 1.2 – Possibilidade de Reflexão
2 – Ocorrência de Estratégias Emergentes	2.1 – Comunicação da Estratégia à Organização 2.2 – Estímulo à Criação Contínua da Estratégia
3 – Fatores Sugeridos por Kaplan & Norton	3.1 – Visão Compartilhada 3.2 – Processo de Monitoramento da Estratégia 3.3 – Processo de Revisão da Estratégia

Figura 1.15 – Modelo teórico

Uma vez identificados alguns fatores e elementos presentes no *balanced scorecard* que podem favorecer a aprendizagem estratégica, o próximo passo será construir a hipótese a ser verificada na pesquisa de campo.

CAPÍTULO 2 – DAS HIPÓTESES ÀS ANÁLISES DA SONDAGEM

Este capítulo parte da elaboração das hipóteses a serem exploradas, explicita o processo de coleta de dados, bem como as análises decorrentes da sondagem. Foram realizadas duas análises buscando verificar o impacto da implementação do *balanced scorecard* na ocorrência da aprendizagem estratégica: uma que avalia o comportamento dos fatores antes e após a implementação do *balanced scorecard* e outra que avalia o papel causal do *balanced scorecard* nestas mudanças. Ao final deste capítulo são levantadas algumas questões a serem exploradas na etapa seguinte, o estudo de caso.

2.1 – Hipótese

Com base na pergunta problema e nos fatores comuns entre aprendizagem estratégica e *balanced scorecard* identificou-se a seguinte hipótese:

H1 – “A implementação do *balanced scorecard* favorece a ocorrência da *aprendizagem estratégica*”.

Assim como na pergunta problema, a hipótese acima pode levar a duas outras hipóteses relacionadas, são elas:

H1A – “A implementação do *balanced scorecard* favorece a ocorrência da *criação de sentido*”.

H1B – “A implementação do *balanced scorecard* favorece a ocorrência de *estratégias emergentes*”.

2.2 – Sondagem

Para verificar a validade da hipótese foram utilizados os fatores identificados no capítulo anterior procurando identificar seu comportamento antes e após a implementação do *balanced scorecard*, bem como o seu papel causal.

O esquema analítico que até então contemplava a aprendizagem estratégica, seus fatores de ocorrência e os elementos que compõem os fatores, passa então a contar com as perguntas do questionário, como mostra a figura a seguir:

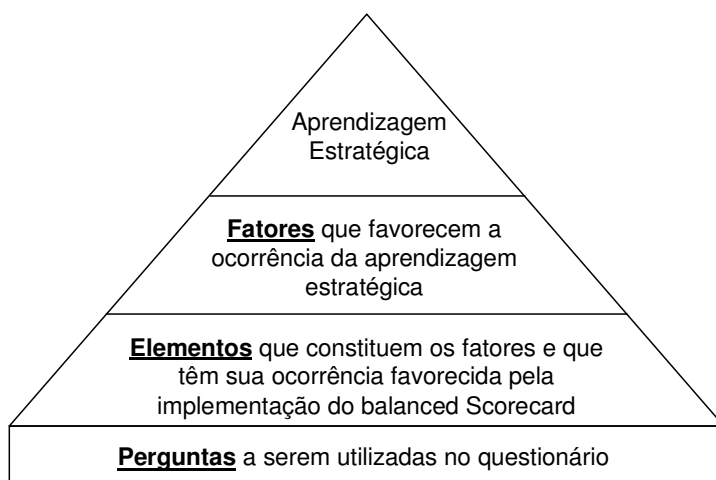


Figura 2.1 – Esquema analítico incluindo perguntas do questionário

Para explorar a *criação de sentido* optou-se por avaliar o comportamento antes e após a implementação do *balanced scorecard* de dois itens: a percepção de sentido para as ações da empresa e a possibilidade de reflexão, o terceiro item analisado foi a utilização ou não dos diagramas conhecidos como mapas estratégicos. Segue um resumo dos fatores e das questões correspondentes utilizadas no questionário:

Fator / Elementos	Questões Utilizadas no Questionário
1.0 – Criação de Sentido	“Como você classifica a percepção de sentido, ou seja, a atribuição de significados para as ações da empresa, por parte das pessoas ?”
– 1.1 – Mapas de Conteúdo Estratégico	“Assinale com um ‘X’ os componentes do balanced scorecard que sua empresa possui:
– 1.2 – Possibilidade	“Como você classifica a possibilidade de refletir, ou seja, pensar

de Reflexão	atentamente a respeito da estratégia por parte dos executivos ?”
-------------	--

Quadro 2.1 – Questões do questionário referentes à criação de sentido

No caso da *ocorrência de estratégias emergentes* foi analisada a abertura à sua ocorrência, o grau de conhecimento da estratégia e, para verificar o estímulo à criação contínua da estratégia, duas questões foram utilizadas: a realização ou não de reuniões de monitoramento da estratégia, e a mudança ocorrida no grau de monitoramento da estratégia antes e após a implementação do *balanced scorecard*.

Fator / Elementos	Questões Utilizadas no Questionário
2.0 – Ocorrência de Estratégias Emergentes	“Como você classifica a abertura ao surgimento de novas estratégias que não sejam necessariamente alinhadas às estratégias existentes?”
– 2.1 – Comunicação da Estratégia à Organização	“Como você classifica o grau de conhecimento da estratégia entre os diversos níveis hierárquicos da empresa?”
– 2.2 – Estímulo à Criação Contínua da Estratégia	“Realiza reuniões periódicas de monitoramento da estratégia utilizando o balanced scorecard ?” e “Como você classifica o grau de monitoramento da implementação da estratégia?”

Quadro 2.2 – Questões do questionário referentes à estratégias emergentes

Com relação aos fatores sugeridos por Kaplan e Norton foram utilizadas duas questões para verificar a evolução da visão compartilhada, uma, relacionada ao consenso entre os líderes e outra, buscando identificar a compreensão pelas pessoas na organização de suas contribuições para a implementação da estratégia. Para verificar o processo de monitoramento da estratégia foram utilizadas as mesmas questões dos fatores 2.2 e para verificar o processo de revisão da estratégia, optou-se por verificar a realização ou não de reuniões com esse fim.

Fator / Elementos	Questões Utilizadas no Questionário
3.0 – Fatores Sugeridos por	

Kaplan & Norton	
– 3.1 – Visão Compartilhada	“ Como você classifica a compreensão das pessoas com relação a contribuição das atividades realizadas por elas para a implementação das estratégias ? “ “Como você classifica o grau de consenso entre os executivos sobre as estratégias da empresa?”
– 3.2 – Processo de Monitoramento da Estratégia	Idem 2.2
– 3.3 – Processo de Revisão da Estratégia	Realiza ou já realizou reuniões de revisão da estratégia utilizando o balanced scorecard ?

Quadro 2.3 – Questões do questionário referentes aos fatores sugeridos por Kaplan e Norton

2.2.1 – A Coleta de Dados

Segundo MATTAR (1996, pg.159) existem dois métodos básicos de coleta de dados primários: a observação e a comunicação. A observação não seria adequada para a avaliação das hipóteses, pois traria uma alta subjetividade o que comprometeria a análise, logo se optou pela comunicação. Para suportar a comunicação utilizou-se um questionário. Quanto à forma de aplicação do questionário, MATTAR (1996, pgs.160-161) apresenta três formas de aplicação possíveis: entrevista pessoal, entrevista por telefone e questionário auto-preenchido. Optou-se pela aplicação dos questionários auto-preenchidos devido à simplicidade, velocidade e custo de aplicação (KALLÁS, 2003).

Para o envio e recebimento dos questionários, que ocorreu nos meses de Outubro e Novembro de 2005, utilizou-se o correio eletrônico. Juntamente aos questionários foram enviadas as instruções para o preenchimento e retorno das informações, ambos presentes no anexo 1.

2.2.2 – O Questionário

As questões utilizadas no questionário foram na maioria perguntas fechadas que permitiram que os entrevistados avaliassem os itens antes e após a implementação do *balanced scorecard*, sendo as respostas classificadas em 5 categorias: muito alto, alto, médio, baixo e muito baixo.

Além da classificação sobre o grau da mudança ocorrida, foi solicitado aos entrevistados que classificassem o papel desempenhado pela implementação no *balanced scorecard* nesta mudança, buscando identificar a existência de causalidade direta, abaixo é possível visualizar o exemplo de uma das questões utilizadas.

8. Como você classifica a <u>possibilidade de refletir, ou seja, pensar atentamente a respeito da estratégia</u> por parte dos executivos ?	
Antes da Implementação do BSC ☐ Muito Alto ☐ Alto ☐ Médio ☐ Baixo ☐ Muito Baixo	Após a Implementação do BSC ☐ Muito Alto ☐ Alto ☐ Médio ☐ Baixo ☐ Muito Baixo
Caso tenha havido mudanças, atribui estas mudanças: ☐ Somente ao BSC ☐ Vários Fatores, Inclusive ao BSC ☐ Outros Fatores que não o BSC	

Figura 2.2 – Exemplo de uma questão do questionário utilizado na sondagem

2.2.3 – A Amostra

Foram selecionadas para a amostra 54 organizações que implementaram o *balanced scorecard*, das quais 29 responderam o questionário. Buscou-se obter pelo menos um questionário respondido pelo responsável pela implementação do *balanced scorecard* e quando possível também um respondido por um executivo. Obteve-se um número total de 46 questionários respondidos, sendo um questionário descartado devido a preenchimento incorreto, logo foram 45 os questionários válidos. Embora com uma quantidade significativa a amostra apresenta limitações em termos de quantidade para seu uso em análises como regressões ou correlações.

Os setores de atuação das organizações da amostra são variados, e perfazem um total de 14, entretanto 2 setores respondem por 45% do total, são eles: siderurgia / metal mecânica e química / petroquímica. A distribuição das empresas por setores pode ser visualizada na tabela abaixo:

Setor	Quantidade de Empresas na Amostra
Siderurgia/metal–mecânica	7
Química/Petroquímica	6
Serviços Financeiros	2
Hidrelétrica	2
Energia	2
Educação	2
Construção Civil	1
Telecomunicações	1
Serviços públicos	1
Serviços de saúde	1
ONG	1
Hotelaria	1
Eletroeletrônicos	1
Comércio Varejista	1
Total	29

Quadro 2.4 – Quantidade de empresas por setor na amostra da sondagem

Sobre a origem do capital e o tamanho das organizações da amostra, pode-se dizer que são, em sua maioria, de capital nacional e de grande porte, ou seja, com mais de mil funcionários, como se pode observar nos gráficos abaixo:

Classificação das Empresas da Amostra Quanto ao Número de Funcionários

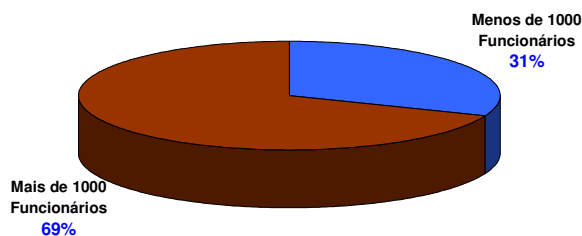


Figura 2.3 – Classificação das empresas da amostra quanto ao número de funcionários

Classificação das Empresas da Amostra Quanto à Origem do Capital

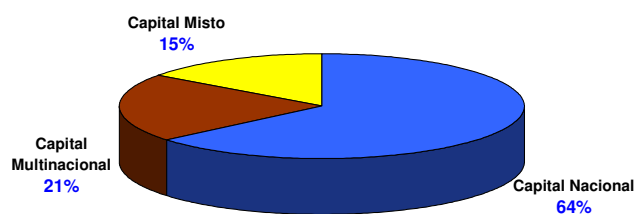


Figura 2.4 – Classificação das empresas da amostra quanto a origem do capital

Sobre o tempo de implementação do *balanced scorecard* nas organizações, pode-se considerar que as organizações consideradas, em sua maioria, obtiveram um tempo considerável desde a implementação, ou seja, mais de 82% da amostra iniciou a implementação há mais de 2 anos, como pode ser verificado no gráfico abaixo:

Tempo Desde o Início da Implementação do BSC

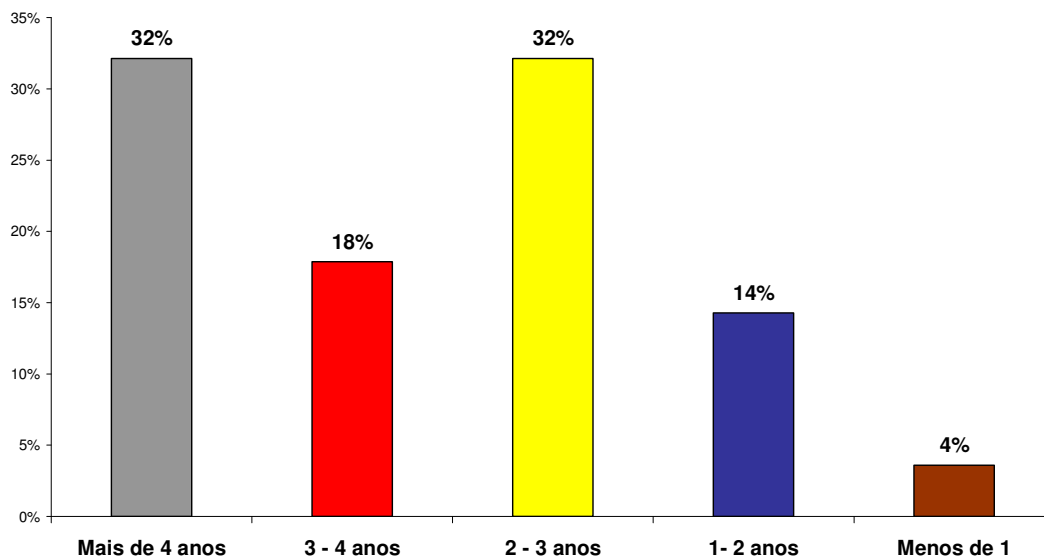


Figura 2.5 – Tempo desde o início da implementação do *balanced scorecard*

Sobre os executivos que responderam os questionários foram feitas duas qualificações, a posição hierárquica e a área de atuação, buscando possibilitar que a amostra considerasse também executivos não ligados à área de planejamento e de diversos níveis hierárquicos.

Com relação ao nível hierárquico, obteve-se 73% por cento da amostra com nível gerencial ou superior, conforme se observa no gráfico abaixo:

Nível Hierárquico

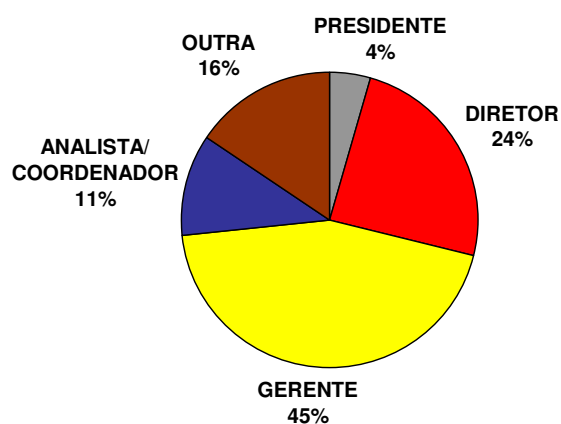


Figura 2.6 – Nível hierárquico dos respondentes do questionário

Com relação à área de atuação dos entrevistados, predomina a área de planejamento estratégico, com uma presença significativa da área financeira:

Área

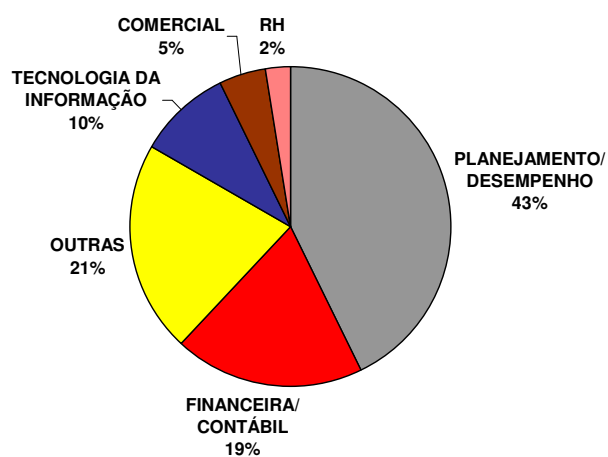


Figura 2.7 – Área de atuação dos respondentes do questionário

2.3 – Análise dos Resultados da Pesquisa

A seguir, serão analisados os resultados da pesquisa à luz dos fatores que favorecem a ocorrência da aprendizagem estratégica, para isso duas análises foram realizadas: uma que avaliou o comportamento dos fatores antes e após a implementação do *balanced scorecard* e outra que se concentrou no papel desempenhado pela prática de gestão na mudança de intensidade dos fatores.

2.3.1 – Análise do Comportamento dos Fatores Antes e Após a Implementação do Balanced Scorecard

A primeira análise foi realizada com o objetivo de avaliar o comportamento dos fatores antes e após a implementação do *balanced scorecard*. Para facilitar a análise agruparam-se as respostas possíveis em muito baixo e baixo, médio e muito alto e alto.

A seguir, serão analisados os fatores de forma individual.

Criação de Sentido

A criação de sentido, foi avaliada por meio de questões relacionadas à possibilidade de reflexão a respeito da estratégia e percepção de sentido para as ações da empresa, como mostram as figuras abaixo:

PERCEPÇÃO DE SENTIDO PARA AS AÇÕES DA EMPRESA

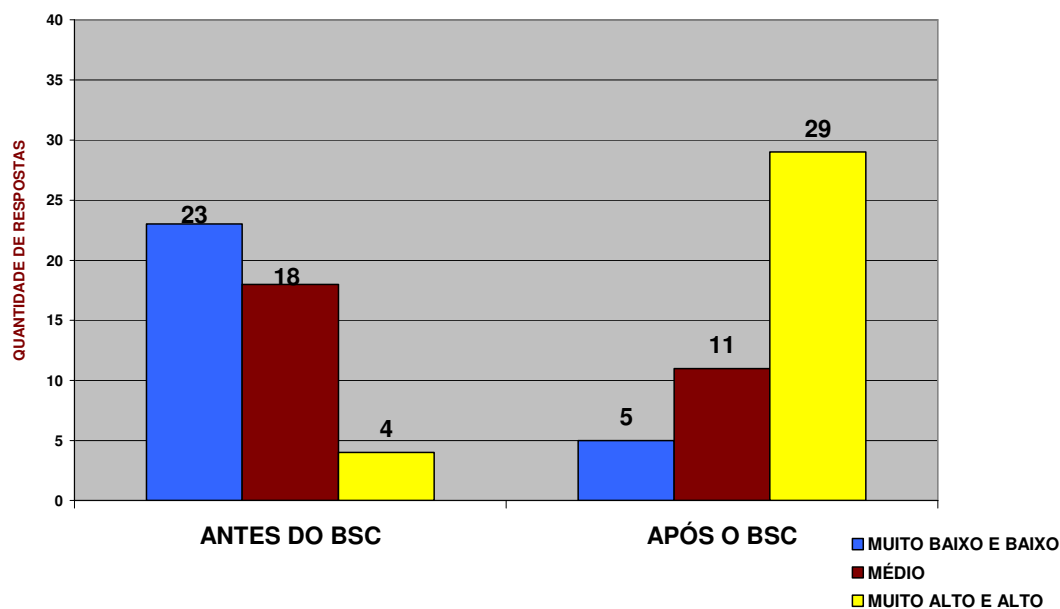


Figura 2.8 – Respostas para a questão percepção de sentido para as ações da empresa

POSSIBILIDADE DE REFLETIR A RESPEITO DA ESTRATÉGIA

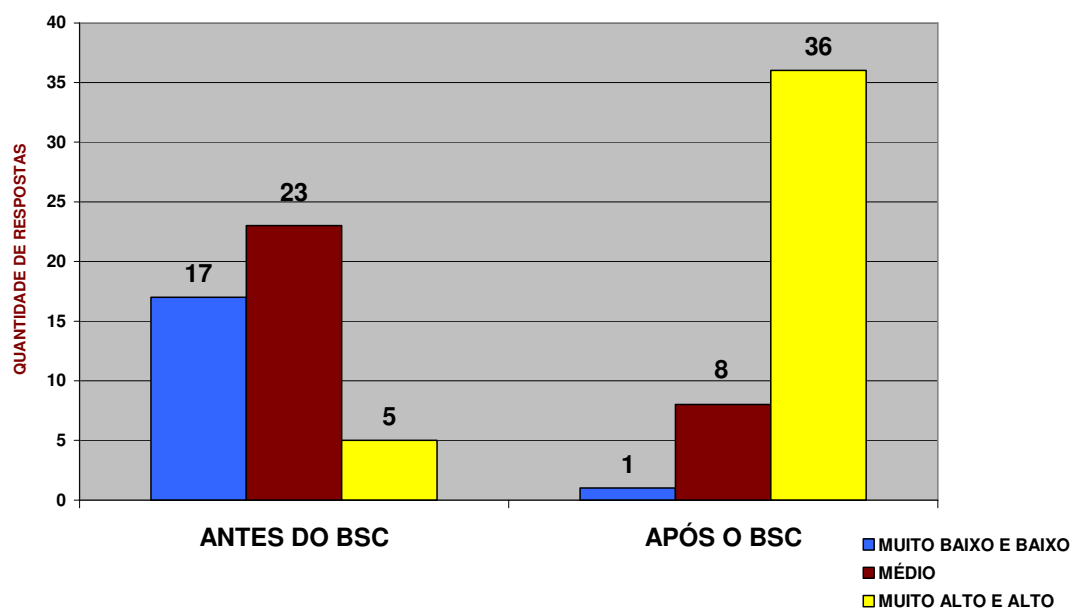


Figura 2.9 – Respostas para a questão possibilidade de refletir a respeito da estratégia

Os gráficos sugerem que, após a implementação do *balanced scorecard*, a criação de sentido apresentou crescimento significativo, uma vez que, ambos os fatores analisados apresentaram crescimento nas respostas muito alto e alto após a implementação e respectiva redução nas respostas muito baixo e baixo.

O aumento na possibilidade de reflexão observado, parece estar relacionado com o tempo maior de reflexão sobre a estratégia que os executivos passam a ter, sobretudo quando são implementadas as reuniões de análise estratégicas. Este ponto especificamente será objeto de busca de evidências na realização do estudo de caso.

Com relação ao aumento observado no fator percepção de sentido para as ações da empresa, uma possibilidade é que o aumento seja explicado pela divulgação dos mapas estratégicos corporativos, bem como pela construção de mapas estratégicos das unidades de negócio e das áreas de apoio o que possibilita que as pessoas passem a atribuir mais sentido à estratégia. A esse respeito, foram avaliadas quantas das empresas possuíam mapas estratégicos e a resposta foi positiva em 100% dos casos.

Estratégias Emergentes

A ocorrência de estratégias emergentes foi avaliada através das seguintes questões: a abertura ao surgimento de novas estratégias, o grau de conhecimento da estratégia e o grau de monitoramento da estratégia, a percepção dos respondentes sobre estas questões podem ser observadas nos gráficos abaixo:

ABERTURA AO SURGIMENTO DE NOVAS ESTRATÉGIAS

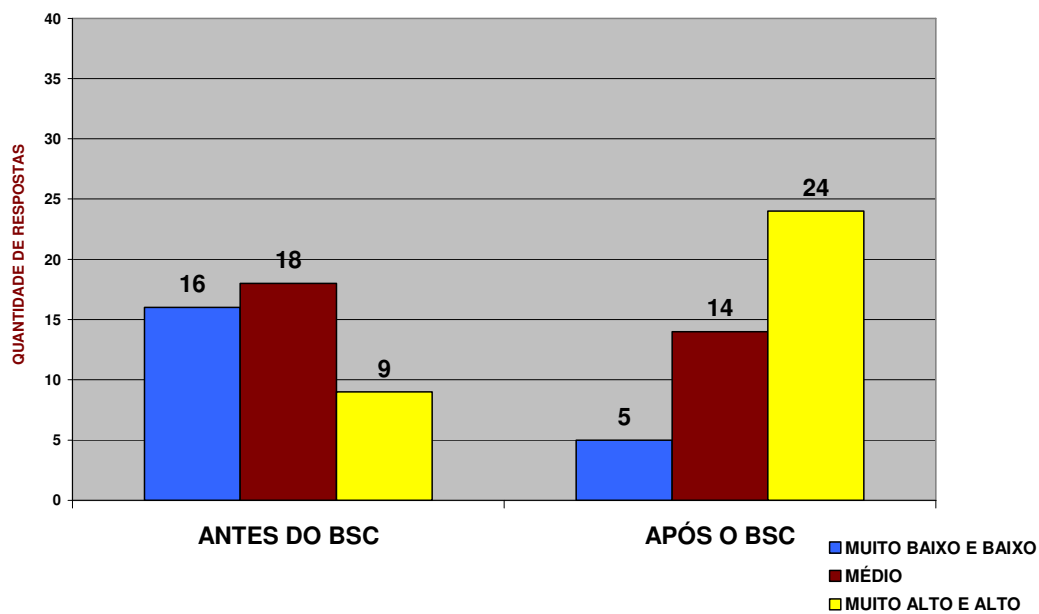


Figura 2.10 – Respostas para a questão abertura ao surgimento de novas estratégias

GRAU DE MONITORAMENTO DA IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

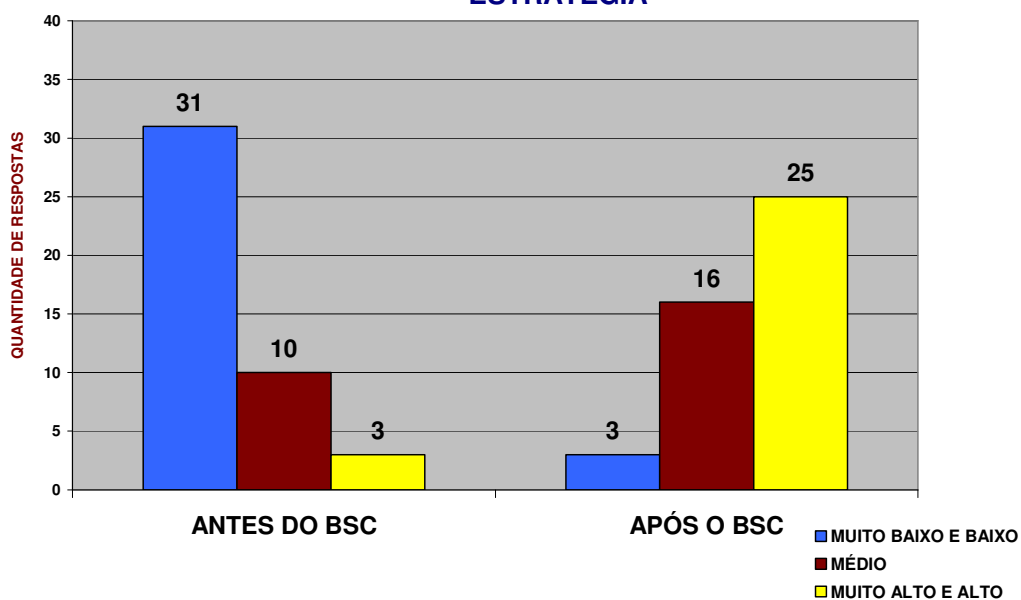


Figura 2.11 – Respostas para a questão grau de monitoramento da implementação da estratégia

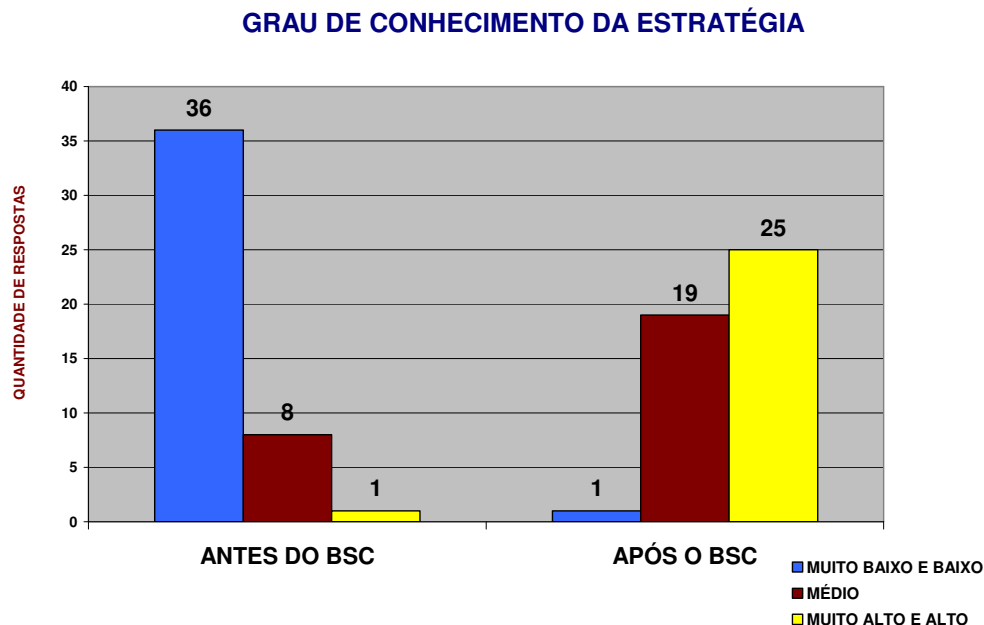


Figura 2.12 – Respostas para a questão grau de conhecimento da estratégia

Assim como na análise anterior, neste caso, percebe-se um aumento das respostas muito alto e alto em todas as questões após a implementação do *balanced scorecard*, entretanto, a análise entre os fatores mostra comportamentos distintos.

Se após a implementação do *balanced scorecard*, verificou-se um significativo aumento das repostas muito alto e alto para os graus de conhecimento e de monitoramento da estratégia, por outro, a abertura ao surgimento de novas estratégias apresentou o menor crescimento dessas respostas, além de ser o único fator com reduções nas avaliações após a implementação do *balanced scorecard*, na percepção de 9% dos entrevistados.

O impacto desse fato para a ocorrência da aprendizagem estratégica pode ser significativo, pois como proposto na revisão da bibliografia, é da conjunção da emersão de estratégias com a criação de sentido que se criam condições para a ocorrência da aprendizagem estratégica.

Com relação ao *grau de conhecimento da estratégia*, a avaliação de muito baixo e baixo era a mais alta antes da implementação do *balanced scorecard*, o que demonstra como, na percepção dos entrevistados, ainda existia uma lacuna na explicitação da estratégia. O crescimento observado nas respostas muito alto e alto não é tão significativo, mas a resposta médio tem um crescimento expressivo.

Vale lembrar que a hipótese sustentada é que o aumento no *grau de conhecimento* levaria a um aumento na ocorrência das estratégias emergentes pois, uma vez que os indivíduos conhecem os desafios da empresa, podem estar mais aptas a propor novas estratégias. Se o aumento no *grau de conhecimento* não for sustentado por uma equivalente abertura para as novas estratégias, pode ocorrer de ele ser inerte para a aprendizagem estratégica.

Com relação ao grau de monitoramento da estratégia, observa-se também um crescimento significativo e nesse fato percebe-se, mais uma vez, a importância da realização das reuniões de análise estratégica, o gráfico abaixo ilustra quantas das empresas pesquisadas realizavam reuniões de monitoramento da estratégia utilizando o *balanced scorecard*, os resultados foram os seguintes:

Realização de Reuniões de Monitoramento da Estratégia Utilizando o BSC

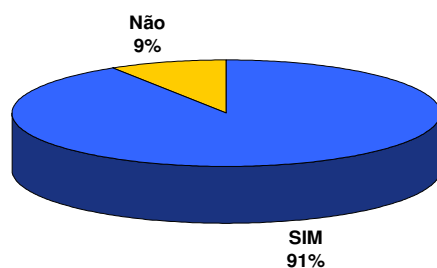


Figura 2.13 – Realização de reuniões de monitoramento da estratégia utilizando o *balanced scorecard*

Outro resultado significativo, quando perguntado sobre a frequência das reuniões de monitoramento, é que 79% das empresas realizam as reuniões de

monitoramento da estratégia pelo menos uma vez a cada três meses como pode ser observado no gráfico abaixo:

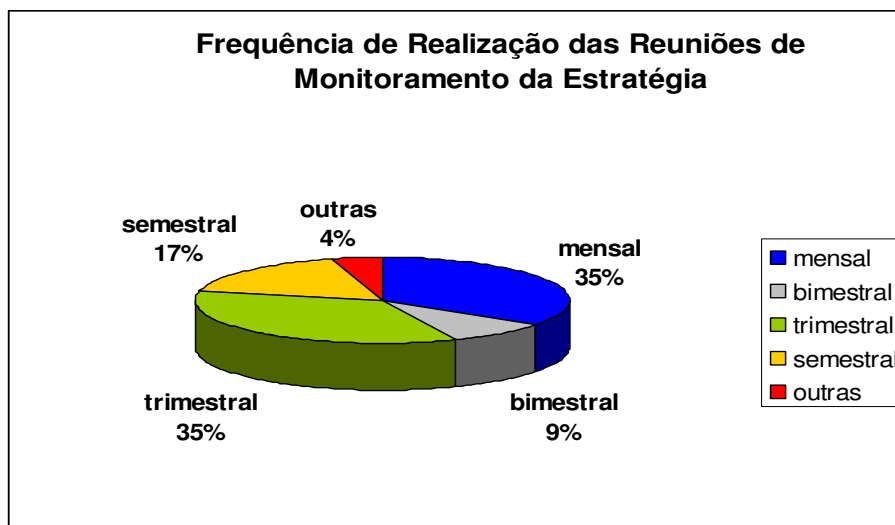


Figura 2.14 – Frequência de realização de reuniões de monitoramento da estratégia

Fatores Sugeridos por Kaplan e Norton

Foram analisados dois dos fatores sugeridos por Kaplan e Norton: visão compartilhada e processo de monitoramento da estratégia. A visão compartilhada foi avaliada por duas questões: o consenso entre os executivos e a percepção das contribuições individuais já o processo de monitoramento da estratégia foi analisado pela questão sobre a evolução no grau de monitoramento da estratégia no tópico sobre estratégias emergentes. A percepção dos respondentes sobre estas questões pode ser observada nos gráficos abaixo:

CONSENSO ENTRE OS EXECUTIVOS SOBRE AS ESTRATÉGIAS

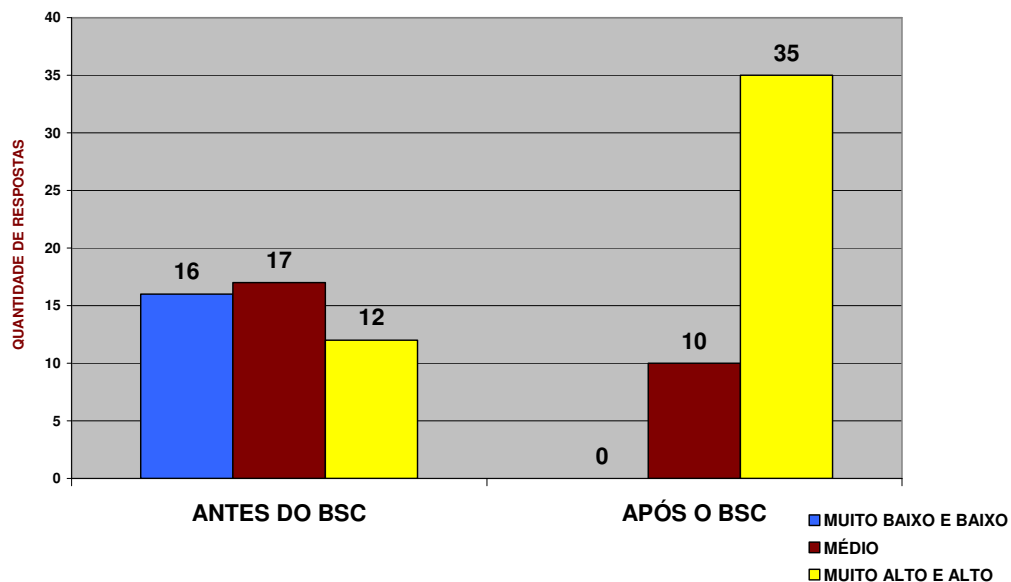


Figura 2.15 – Respostas para a questão consenso entre os executivos sobre as estratégias

COMPREENSÃO PELAS PESSOAS DA SUA CONTRIBUIÇÃO PARA A ESTRATÉGIA

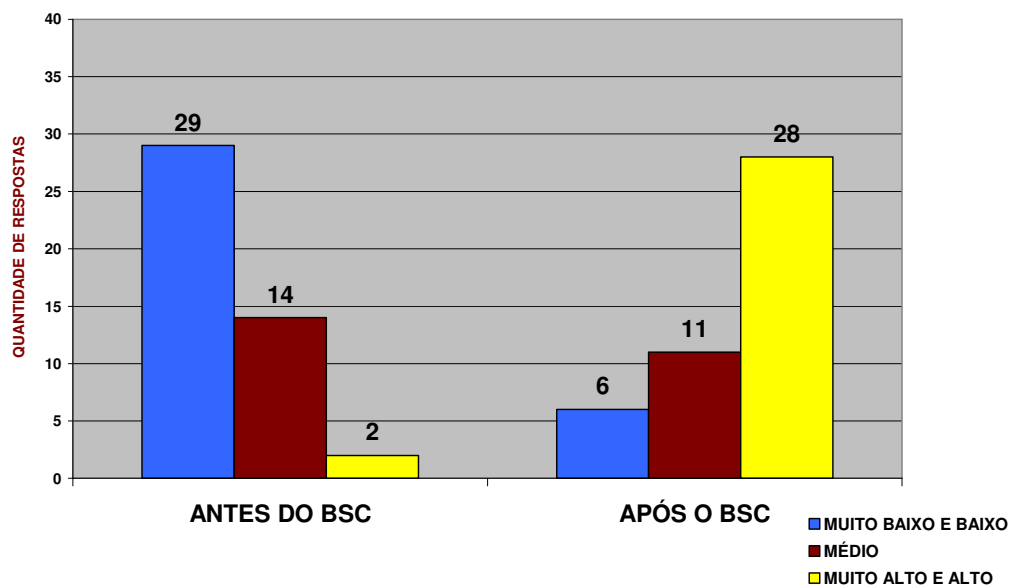


Figura 2.16 – Compreensão pelas pessoas de suas contribuições à estratégia

Pode-se observar que se por um lado o fator consenso entre os executivos apresenta um crescimento não tão significativo das respostas muito alto e alto, ele apresenta um dos mais altos índices para esta resposta. Já a percepção das contribuições individuais apresenta um crescimento maior o que pode sugerir que o maior impacto da criação da visão comum se dê nos níveis hierárquicos mais baixos.

Ainda nos fatores sugeridos por Kaplan e Norton, foi analisada a questão relativa a existência ou não de um processo de revisão da estratégia utilizando-se a pergunta abaixo:

QUESTÃO	PERGUNTA
– 3.3 – Processo de Revisão da Estratégia	<i>Realiza ou já realizou reuniões de revisão da estratégia utilizando o <i>balanced scorecard</i> ?</i>

Quadro 2.5– Questão do questionário referente ao processo de revisão da estratégia

O resultado abaixo reforça o papel do *balanced scorecard* favorecendo a aprendizagem estratégica, ao se observar que 76% das empresas já fazem a revisão de suas estratégias utilizando o *balanced scorecard*.

**Realização de Reuniões de Revisão da Estratégia
Utilizando o BSC**

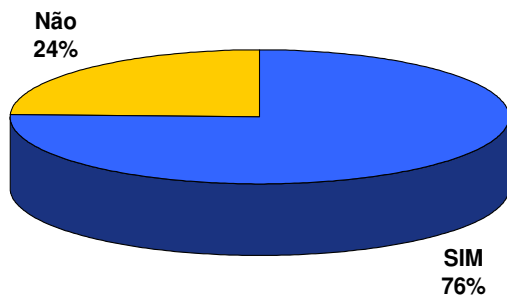


Figura 2.17 – Realização de reuniões de revisão da estratégia utilizando o *balanced scorecard*

Estas reuniões, em sua maioria ocorrem uma vez a cada ano, podendo ocorrer semestralmente e até trimestralmente, com é o caso de apenas duas empresas.

Frequência de Realização das Reuniões de Revisão da Estratégia

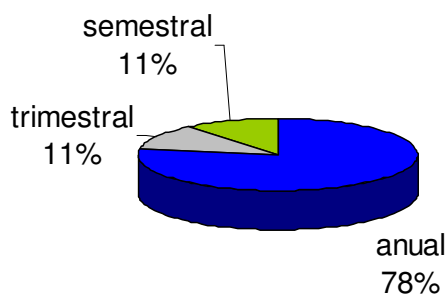


Figura 2.18 – Frequência das reuniões de revisão da estratégia utilizando o *balanced scorecard*

Após a análise de cada fator, foi colocada a seguinte questão: considerando-se todos os fatores de forma consolidada, como foi a distribuição das respostas antes e após da implementação do balanced scorecard, o gráfico abaixo traduz estas informações.

VISÃO CONSOLIDADA DE TODOS OS FATORES

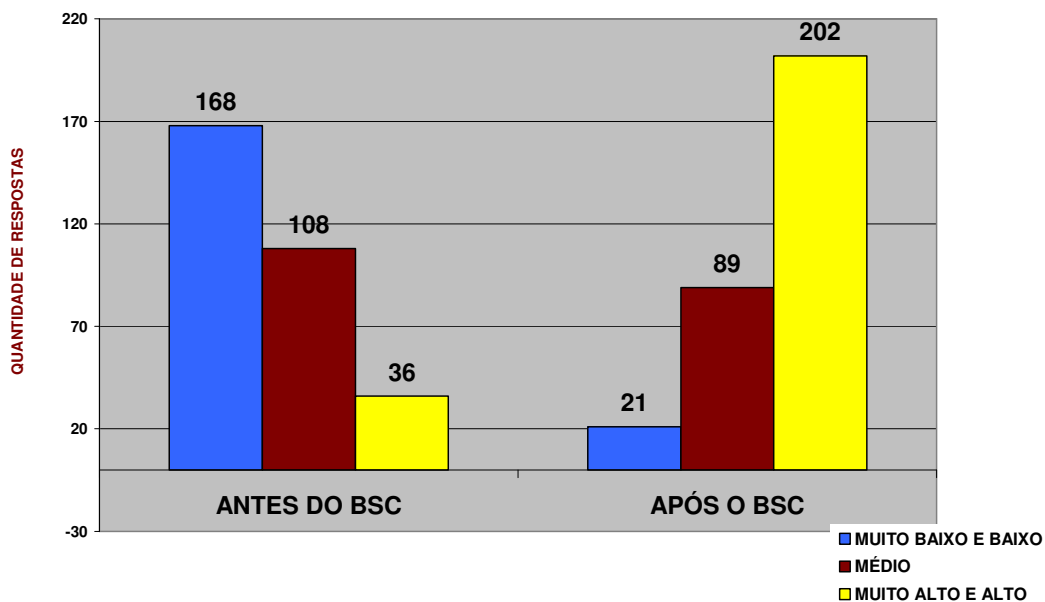


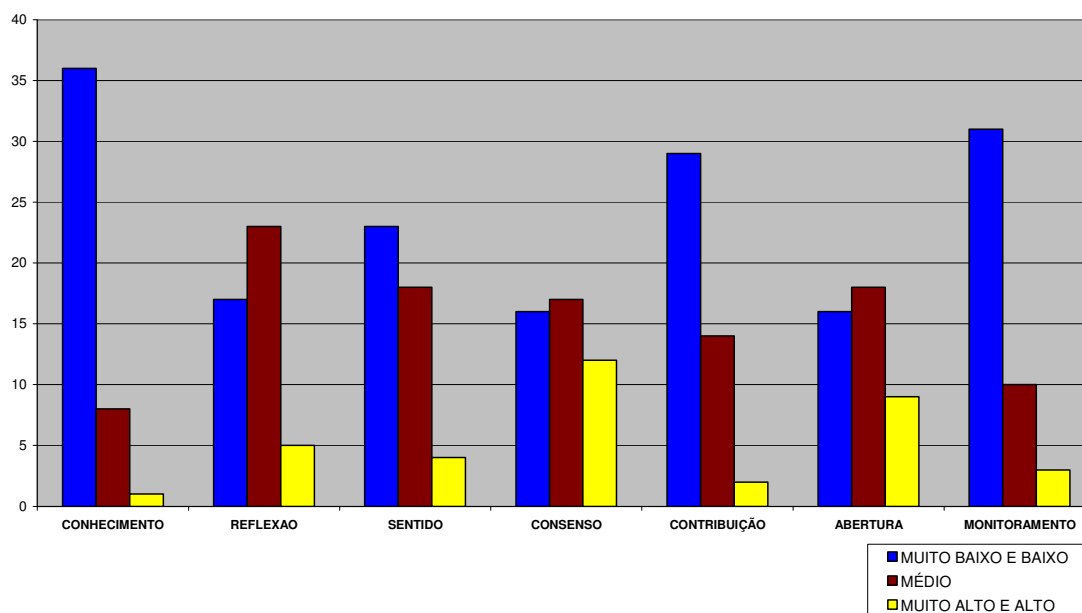
Figura 2.19 – Visão consolidada de todos os autores antes e após a implementação do BSC

Da análise dos dados pode-se perceber que, na opinião dos que responderam o questionário, as avaliações muito baixo e baixo sofreram uma expressiva redução após a implementação do *balanced scorecard* variando de 168 para 21, o que tem como correspondente um também expressivo crescimento nas avaliações muito alto e alto que variam de 36 para 202, já com relação às avaliações médio, observa-se uma pequena redução variando de 108 para 89 respostas, que em sua maioria migraram para a categoria muito alto e alto, ou seja, pelos dados apresentados é significativo o aumento de intensidade de muito baixo e baixo para muito alto e alto, dos fatores que favorecem a aprendizagem estratégica após a implementação do *balanced scorecard*.

Nos gráfico abaixo, bem como nos demais, foi utilizada uma palavra para fazer referência ao fator / elemento, ao serem lidas essas palavras, deve-se entender:

- Abertura – abertura ao surgimento de novas estratégias.
- Conhecimento – grau de conhecimento da estratégia;
- Consenso – grau de consenso entre os executivos sobre a estratégia da empresa;
- Contribuição – percepção por parte dos funcionários de sua contribuição à estratégia;
- Monitoramento – grau de Monitoramento da estratégia;
- Reflexão – possibilidade de reflexão a respeito da estratégia;
- Sentido – percepção de sentido para as ações da empresa;

Os Fatores Antes da Implementação do BSC



Os Fatores Após a Implementação do BSC

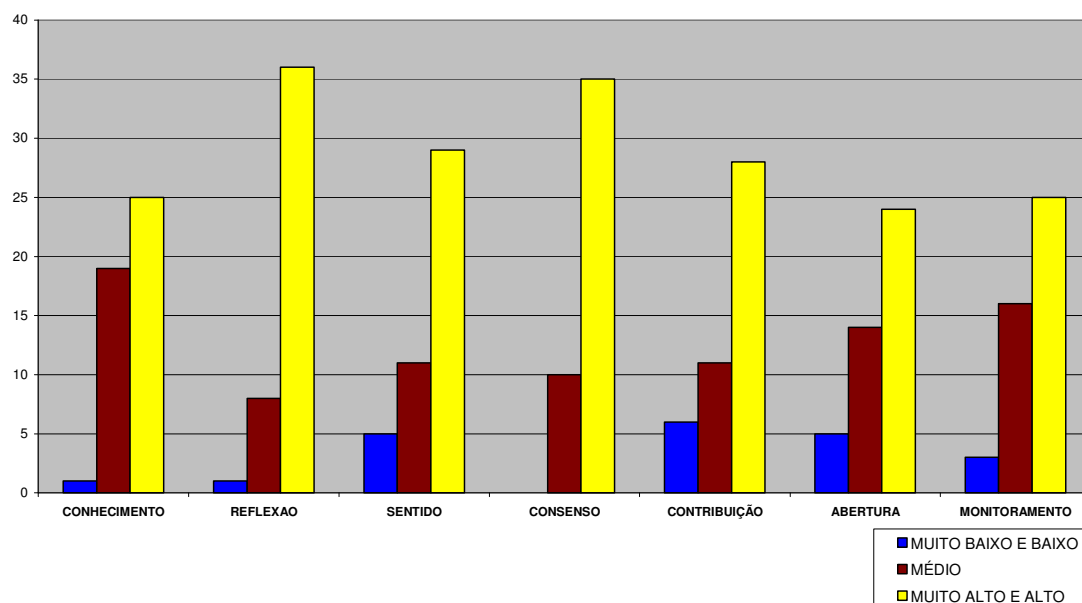


Figura 2.20 – Os fatores antes e após a implementação do BSC

A primeira observação a ser feita, com base nos gráficos acima, é que, na opinião dos respondentes, houve crescimento em todos os fatores após a implementação do *balanced scorecard*. Outra observação, é que este crescimento deu-se de forma desigual entre os fatores, ou seja, enquanto alguns cresceram

consideravelmente chegando a uma intensidade 86% superior após a implementação do *balanced scorecard*, outros cresceram em menor intensidade, não chegando a 25%. É possível identificar ainda, 3 grupos de fatores de acordo com a variação observada: com um crescimento alto, conhecimento, contribuição e monitoramento; com um crescimento moderado, reflexão, sentido e consenso e com um crescimento abaixo dos demais, a abertura ao surgimento de novas estratégias.

2.3.2 – O Papel Causal do *balanced scorecard* na Mudança de Intensidade dos Fatores

Um dos riscos de uma análise do tipo antes e após é identificar correlações positivas que podem erroneamente ser traduzidas em relações causais, por exemplo, concluir que o *balanced scorecard* aumenta o grau de conhecimento da estratégia porque ela cresceu após a implantação da prática. Com o intuito de identificar o papel causal do *balanced scorecard* nas mudanças observadas foi inserida em cada uma das questões do tipo antes e após uma outra questão com 3 opções de resposta, caso tivesse havido mudança na intensidade do fator: somente devido ao *balanced scorecard*, inclusive devido ao *balanced scorecard* e devido a outros fatores que não o *balanced scorecard*.

O mérito desta questão está nas respostas que são dadas nos extremos, ou seja, aqueles casos em que se classifica a mudança como sem nenhuma relação com o *balanced scorecard* e sobretudo onde ela ocorreu somente devido ao *balanced scorecard*.

O gráfico abaixo mostra de forma comparativa a distribuição das respostas para as questões pesquisadas.

Razões da Mudança Antes e Depois do BSC

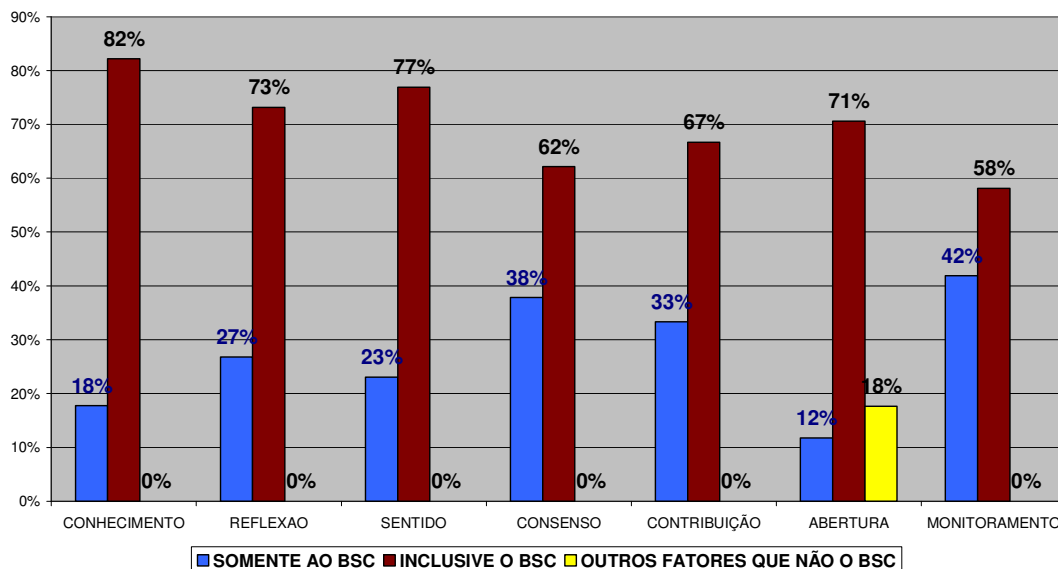


Figura 2.21 – Razões das mudanças de intensidade dos fatores

A primeira observação é que, com uma exceção, os entrevistados rejeitaram a alternativa de mudanças ocorridas por *outros fatores que não o balanced scorecard*, com isso, a divisão das respostas entre as alternativas de *inclusive* e *somente* devido ao *balanced scorecard*, sugere a relação causal que o impacto da implantação tem nas variações observadas, sendo onde se concentrarão as análises.

A exceção citada, mais uma vez, ocorreu na questão sobre a *abertura ao surgimento de novas estratégias*, onde 8% dos entrevistados atribuiu a mudança a outros fatores que não o *balanced scorecard*, ou seja, uma parte do crescimento de 24% observado na análise anterior ocorreu devido a outros fatores que não o *balanced scorecard*.

A análise das respostas que atribuem a mudança somente ao *balanced scorecard* permite classificar comparativamente os resultados em 3 grupos: os de alto, médio e baixo impacto causal do *balanced scorecard*.

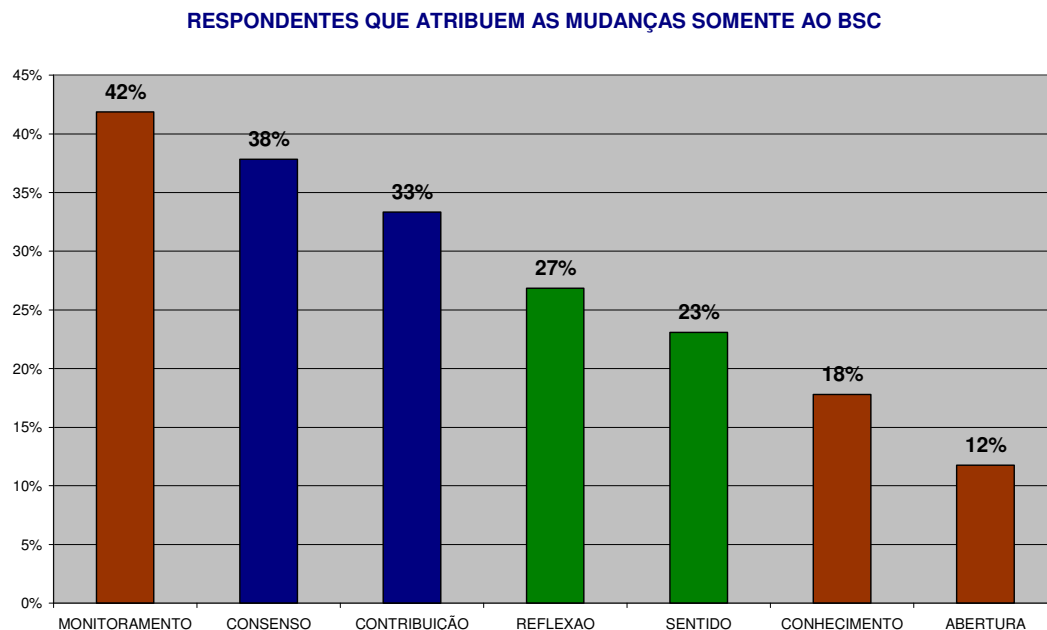


Figura 2.22 – Respondentes que atribuíram as mudanças somente ao *balanced scorecard*

As questões ligadas à criação de sentido, sinalizadas no gráfico pelas barras de cor verde, apresentaram um impacto causal médio, onde as respostas que atribuem a mudança somente ao *balanced scorecard* foram de 23% para a percepção de sentido e 27% para a possibilidade de reflexão.

As questões ligadas à ocorrência de estratégias emergentes, sinalizadas no gráfico pelas barras de cor vermelha, mais uma vez apresentaram comportamentos ambíguos. Se por um lado o grau de monitoramento da estratégia tem a maior relação causal com 42% dos entrevistados atribuindo a mudança somente devido ao *balanced scorecard*, por outro, o grau de conhecimento da estratégia a abertura a ocorrência de novas estratégias foram aqueles que apresentaram respectivamente 18% e 12% de respostas do tipo somente devido ao *balanced scorecard*.

As questões ligadas aos fatores sugeridos por Kaplan e Norton, sinalizadas no gráfico pelas barras de cor azul, apresentaram forte relações causais, ou seja, os três fatores foram os que tiveram os mais altos índices de resposta que consideram o somente *balanced scorecard* como responsável pelas mudanças ocorridas.

2.3.3 – Conclusões Prévias da Sondagem

A primeira conclusão que podemos extrair dos dados analisados é que o *balanced scorecard* parece favorecer a ocorrência da aprendizagem estratégica, tal conclusão é fundamentada pelo fato de todos os fatores escolhidos como indutores da aprendizagem estratégica, sofrerem um crescimento significativo após sua implementação.

Balanced Scorecard e Criação de Sentido

Outra observação, é que o *balanced scorecard* apresenta estreita relação, e ao que tudo indica, até favorece a ocorrência da criação de sentido, isto pode ser observado pelo aumento observado nas questões referentes à possibilidade de *reflexão estratégica* e *percepção de sentido* para as ações da empresa, além da utilização de mapas estratégicos pela totalidade das organizações entrevistadas.

Balanced Scorecard e a Ocorrência de Estratégias Emergentes

As observações mais interessantes são dedicadas à abertura ao surgimento de estratégias emergentes, neste caso, a implementação do *balanced scorecard* parece ter um papel ambíguo com relação à aprendizagem estratégica, ou seja, se por um lado a favorece, como no crescimento observado nos fatores grau de conhecimento e monitoramento da estratégia, por outro, impacta muito pouco, como no crescimento bastante inferior percebido no fator abertura ao surgimento de novas estratégias, podendo até a ser desfavorável, como sugerem 9% dos entrevistados que declararam que suas organizações sofreram redução nesta questão. Uma observação importante é que se por um lado o *balanced scorecard* pode “congelar” a estratégia tornando-a mais rígida, por outro o constante monitoramento da estratégia, através das reuniões estratégicas (RAE's), acaba por ser um forte estímulo à mobilização das estratégias emergentes.

Balanced Scorecard e os Fatores Sugeridos por Kaplan e Norton

Nos fatores sugeridos por Kaplan e Norton, criar visão compartilhada, proporcionar processo de monitoramento e revisão da estratégia, o crescimento

observado também foi significativo o que sugere também impactos positivos na aprendizagem estratégica.

CAPÍTULO 3 – ESTUDOS DE CASOS COMPARATIVOS

No capítulo anterior, os dados do levantamento feito com as 29 empresas sugeriram que a implementação do *balanced scorecard* favoreceria a ocorrência da aprendizagem estratégica, pois se observou um significativo aumento nas avaliações das intensidades em todos os fatores avaliados: (1) grau de conhecimento da estratégia, (2) percepção de sentido para as ações da empresa, (3) grau de monitoramento da estratégia, (4) consenso entre líderes, (5) percepção das contribuições individuais à estratégia e (6) possibilidade de reflexão a respeito da estratégia, percebeu-se ainda que um fator específico, (7) o grau de abertura à novas estratégias, teve um crescimento inferior aos demais, ocorrendo inclusive para alguns dos respondentes uma redução na intensidade deste fator. O objetivo desse capítulo é aprofundar a compreensão e buscar evidências desses fenômenos, com esse intuito, será adotada a metodologia de estudo de caso, como sugere o trecho abaixo:

“Uma das aplicações mais importantes do estudo de caso é explicar os vínculos causais em intervenções da vida real que são complexos demais para as estratégias experimentais ou aquelas utilizadas em levantamentos.” (YIN, 2001, pg. 34)

A definição adotada para estudo de caso é a seguinte:

“(...) uma investigação empírica que investiga um fenômeno dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.” (YIN, 2001, pg. 32)

Duas distinções devem ser feitas ao se projetar estudos de caso, uma é entre projetos de caso único e de casos múltiplos e a outra é sobre as unidades de análise únicas e múltiplas, isso dado, quatro tipos possíveis de projetos são dados pelo quadro abaixo:

	Projetos de caso único	Projetos de casos múltiplos
Holísticos (unidade única de análise)	Tipo 1	Tipo 3
Incorporados (unidades múltiplas de análise)	Tipo 2	Tipo 4

Quadro 3.1 – Tipos básicos de projetos de estudo de caso – Fonte: (YIN, 2001, pg. 61)

Segundo YIN (2001) a escolha entre projetos de caso único ou de casos múltiplos permanece dentro da mesma estrutura metodológica e nenhuma distinção muito clara é feita entre o assim chamado estudo de caso clássico (isto é, único) e estudos de casos múltiplos. Um mesmo estudo pode conter mais de um caso único. Quando isso ocorrer, o estudo precisa utilizar um projeto de casos múltiplos, opção do presente estudo.

A Unidade de Análise e o Escopo

Com relação à unidade de análise, a opção será a cada caso trabalhar com uma única empresa, o que classifica o presente estudo como de tipo 3 no quadro acima, ou seja, casos múltiplos com unidade de análise única.

Para YIN, 2001, qualquer utilização de projetos de casos múltiplos deve seguir uma lógica de replicação, e não de amostragem, e o pesquisador deve escolher cada caso cuidadosamente. Nesse sentido, os critérios adotados para a seleção foi empresas em estágio de implementação avançado do *balanced scorecard*⁴ e similares entre si. Vale dizer que ambas possuem mais de três anos de implementação, e uma foi vencedora do Prêmio *Hall of Fame*, concedido pela *Balanced Scorecard Collaborative*⁵, aos melhores casos de utilização do *balanced scorecard*. Poderiam ser escolhidas empresas em diferentes estágios de implementação, entretanto, optou-se por empresas em estágios de implementação similares para comparar as diferentes experiências de aprendizagem estratégica.

⁴ Ambas as empresas têm suas experiências relatadas em livro que documenta as melhores práticas de implementação do *balanced scorecard no Brasil* - (Kallás & Coutinho, 2005).

⁵ Empresa criada por Robert Kaplan e David Norton, criadores do *balanced scorecard*, com o intuito de divulgar as melhores práticas de utilização da metodologia.

Outro ponto importante na construção de um estudo de caso é a delimitação de sua abrangência de análise, no presente trabalho delimitou-se que seria analisada a experiência de implementação do *balanced scorecard* com ênfase na aprendizagem estratégica nas duas empresas.

Fontes de Evidências

São seis as principais fontes de evidência em um estudo de caso: documentação, registros em arquivos, entrevistas, observações diretas, observação participante e artefatos físicos (YIN, 2001, pg. 108). Nas empresas analisadas foram utilizadas como fontes de evidências: entrevistas, análise de documentação e registros em arquivos.

As entrevistas são uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso e podem ser classificadas em:

“Espontânea, onde é possível indagar os respondentes sobre fatos ou pedir sua opinião sobre determinado tema, focal, onde o respondente é entrevistado por um curto período de tempo, mas seguindo um conjunto de perguntas originadas no protocolo do caso e levantamento formal, onde as questões são mais estruturadas e muitas vezes com as possíveis respostas já enumeradas para facilitar a análise quantitativa” (YIN, 2001, pg. 112).

As entrevistas utilizadas no estudo de caso foram do tipo *focal*, por haver uma série de questões a serem exploradas, oriundas da sondagem, por possibilitarem um certo grau de espontaneidade e por não haver a necessidade de análises quantitativas. Entre as limitações dessa técnica é possível citar: está sujeita a problemas como preconceito, memória do respondente, articulação pobre ou imprecisa, reflexibilidade, ou seja, o respondente dá a resposta que o entrevistador quer ouvir, e visão tendenciosa. Todas essas limitações reforçam a necessidade de triangulação também na fonte de evidências, complementando as entrevistas com a análise de documentação e os registros e arquivos.

As entrevistas procuraram aprofundar as principais questões da sondagem, procurando verificar a validade de algumas das conclusões sugeridas naquela etapa do trabalho. As questões utilizadas foram as seguintes:

- Quais suas percepções sobre o *balanced scorecard* ?
- Você acredita que as pessoas percebem mais sentido em suas atividades após a implementação? De que forma isso pode ser percebido?
- Como é a ocorrência de novas estratégias hoje em dia? Elas ocorrem? Você pode dar exemplos?
- Ocorreram estratégias novas que foram abandonadas porque não estavam em linha com o planejado no BSC?
- Você acha que após o a implementação do BSC, os executivos podem refletir mais sobre a estratégia? Como é possível perceber isso?
- Como é hoje o consenso entre os executivos? Vê alguma relação entre o BSC e isso?
- Com relação ao conhecimento a respeito da estratégia, você acha que houve mudanças? Quais?

Vale ressaltar que nem todas as respostas levaram a evidências significativas e que aprofundassem o entendimento do comportamento dos fatores, dessa forma, foram selecionados apenas as que apresentaram resultados mais significativos.

Sobre os entrevistados, que foram três em cada empresa, o critério de escolha foi, entrevistar executivos de diferentes níveis hierárquicos, como coordenadores, gerentes e diretores, sempre garantindo um da área responsável pela implementação do *balanced scorecard*, um ligado a uma área de operação e o terceiro ligado a uma área de apoio, como recursos humanos ou tecnologia da informação.

Estrutura dos Estudos de Caso

Cada um dos casos é estruturado em três partes: perfil da empresa, histórico da implementação do *balanced scorecard* e entrevistas, esta última buscando, aprofundar o entendimento e encontrar evidências das questões em análise.

3.1 – Estudo de Caso 1 – Duke Energy Brasil

Em 30 de abril de 1904, a Duke Energy iniciou suas atividades no estado da Carolina do Norte, nos Estados Unidos. Atualmente é uma das maiores empresas de geração, distribuição, comercialização, transmissão de eletricidade e transporte de gás no mundo. Iniciou suas operações no Brasil ao adquirir em 1999 a então chamada Companhia de Geração de Energia Elétrica Paranapanema. Foi a primeira geradora de energia da CESP (Companhia Energética de São Paulo) a ser transferida para a iniciativa privada, dentro do Programa Estadual de Desestatização. Com 286 funcionários, as oito usinas hidrelétricas instaladas ao longo do rio Paranapanema respondem por cerca de 3% de toda a energia hidrelétrica produzida no país. A atuação da Duke Energy Brasil está baseada em duas áreas de negócios: geração hidrelétrica e comercialização de energia.

3.1.1 – Histórico da Implementação do Balanced Scorecard

Em meados de 2001 a empresa, adotou o primeiro estágio de desenvolvimento do *balanced scorecard*, ou seja, foram definidos objetivos, indicadores e ações, entretanto, não foi construído o mapa estratégico, a estratégia não foi comunicada e não foram realizadas reuniões de análise monitoramento da estratégia. O resultado, foi “o distanciamento do plano estratégico da realidade da empresa por não mais retratar a realidade da empresa e do mercado” (SILVA, M. A. e ROGACHESKI, C., 2005, pg. 33).

Em meados de 2003 a empresa decidiu reiniciar a implementação do *balanced scorecard*, procurando adotar os cinco princípios de uma organização orientada à estratégia: mobilização da liderança, tradução da estratégia, transformar a estratégia em tarefa de todos, alinhamento da estratégia e fazer da estratégia um processo contínuo (KAPLAN & NORTON, 2001). A seguir será descrita a atuação da Duke Energy em cada um dos princípios:

Princípio 1 – Mobilização da Liderança

O início do processo se deu através da redefinição da visão de futuro e da estratégia pelos principais executivos. Uma percepção importante relatada pelos executivos nesse momento é que se tratava de algo a mais que um projeto de indicadores e sim um projeto de mudança na maneira de lidar com a estratégia.

Princípio 2 – Tradução da Estratégia

Uma vez definida a estratégia, o processo de construção do mapa estratégico corporativo teve duração de quatro meses e foi marcado por momentos de maior e menor crença nas perspectivas de uma implementação bem-sucedida, conforme relatado abaixo:

“A diretoria ainda se mostrava cética quanto ao sucesso do processo, diferentemente dos gerentes que viam no *balanced scorecard* a oportunidade de obter transparência no rumo da empresa” (SILVA, M. A. e ROGACHESKI, C., 2005, pg. 33).

Nessa etapa foram também definidos os indicadores, as metas e os projetos estratégicos. Este primeiro mapa estratégico passou por algumas evoluções no período.

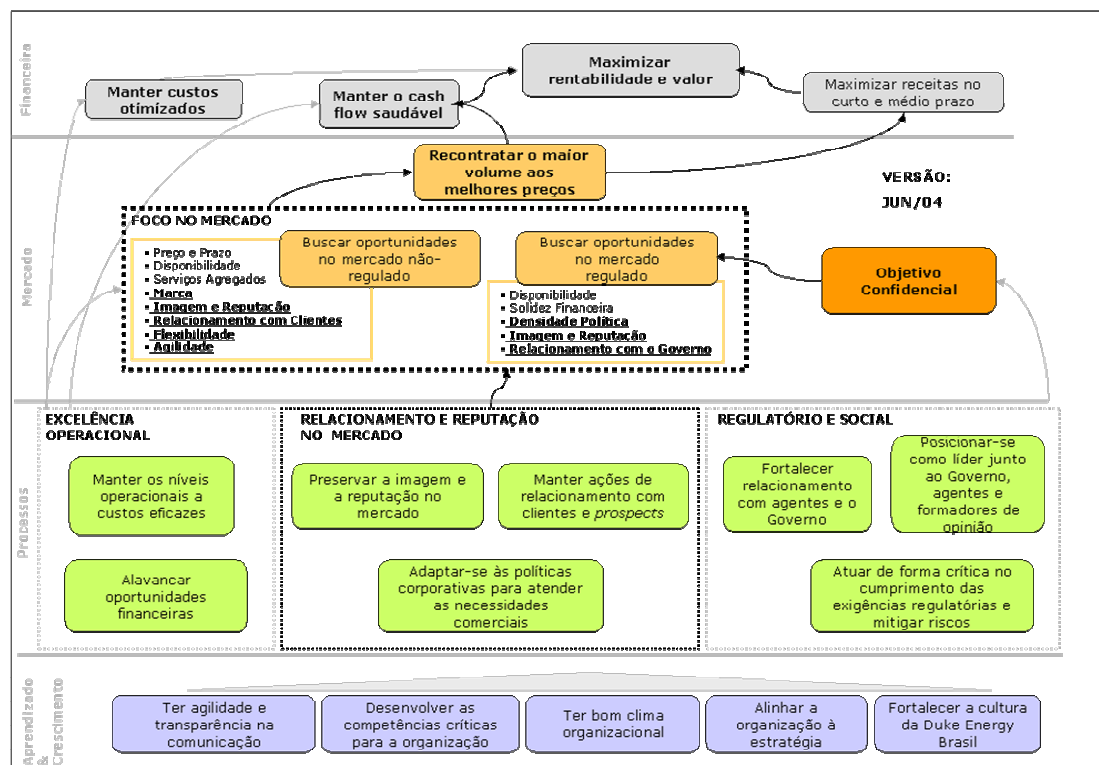


Figura 3.1 – Mapa estratégico da Duke Energy Brasil

Princípio 3 – Transformar a Estratégia em Trabalho de Todos

Após a construção do mapa estratégico e dos indicadores, iniciou-se uma etapa de comunicação da estratégia, para isso foram utilizadas peças de comunicação como camisetas, cadernos, e um vídeo motivacional, além de sessões presenciais com os principais executivos com explicações sobre a estratégia e as ações para alcançá-la. A campanha interna foi chamada de “Trilha & Ação”.

Princípio 4 – Alinhamento

O passo seguinte foi atuar no princípio do *alinhamento*, cujo objetivo é o desdobramento da estratégia de forma consistente através da empresa. Essa etapa iniciou-se no primeiro trimestre de 2004 e foi concluída no final do ano de 2005. A forma de desdobramento adotada foi a de construir mapas estratégicos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas para áreas da empresa com forte inter-relação nos seus processos chave. Foram escolhidas as seguintes áreas:

1. Operações (Junho de 2004) – envolvendo todo o processo de planejamento da operação, geração de energia, manutenção de usinas, saúde e segurança, meio ambiente e patrimônio;
2. Serviços (Julho de 2004) – envolvendo os processos de suprimentos, logística, administração de usinas e escritório central, informática e telecomunicações;
3. Mercado (Setembro de 2004) – Englobando os processos comerciais de atacado e de varejo, estudos energéticos, relações governamentais, risco e crédito;
4. Recursos Humanos e Comunicação (Novembro de 2004) – englobando as duas áreas citadas;
5. Finanças (Maio de 2005) – Incluindo os processos de contabilidade, tesouraria, fiscal, planejamento e custos e controladoria.

A figura abaixo ilustra o modelo de desdobramento da estratégia na Duke Energy Brasil:

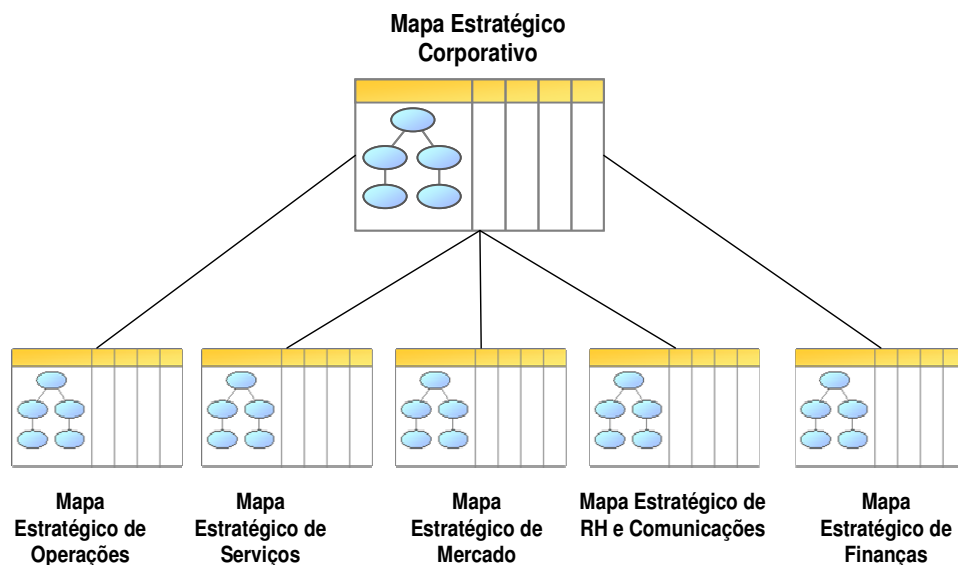


Figura 3.2 – O desdobramento da estratégia na Duke Energy Brasil – Adaptado de SILVA, M. A. e ROGACHESKI, C. (2005, pg. 33).

Princípio 5 – Transformar a Estratégia em um Processo Contínuo

A atuação no princípio transformar a estratégia em um processo contínuo se deu com a realização chamada primeira Reunião de Gestão Estratégica (RGE), descrita como “um grande exercício de trabalho em equipe e aprendizagem”, essa reunião foi uma etapa de adaptação ao novo modelo de gestão, houve bastante discussão sobre os novos indicadores e “foi estabelecido que não seria necessário buscar a perfeição já na primeira vez”. A reunião envolveu todo o corpo executivo da empresa, por volta de 35 pessoas, e seu conteúdo foi repassado aos colaboradores (SILVA, M. A. e ROGACHESKI, C., 2005, pg. 34).

A segunda RGE incluiu o ciclo de aprendizado estratégico, ou seja, foi uma reunião que além de considerar o desempenho estratégico, buscou também rever a hipótese descrita no mapa estratégico. A reunião teve duração de dois dias e deu-se fora do escritório da empresa, o que passou a ser uma prática nas reuniões subsequentes. Os resultados da reunião foram distintos dos obtidos na primeira, pois, com um ritual específico para consolidar os aprendizados sobre a estratégia, a empresa pode refletir sobre a estratégia e revisar o mapa estratégico, indicadores, metas e iniciativas estratégicas.

O passo final do processo de implementação, ocorrido no primeiro trimestre de 2006, foi a criação de uma área na empresa com a atribuição específica de garantir a execução do processo de gestão da estratégia, o chamado escritório de gestão da estratégia, com ele, a implementação do *balanced scorecard*, que até então era um projeto tornou-se um processo, o processo de gestão da estratégia, com rotinas específicas e responsáveis pela execução de algumas tarefas.

3.1.2 – Análise das Entrevistas e Outras Evidências

No caso da Duke Energy Brasil foram entrevistados três executivos de diferentes áreas: o coordenador responsável pela implementação do *balanced scorecard*, o diretor da área de serviços corporativos (tecnologia da informação, suprimentos e logística) e o gerente de planejamento energético. A seguir, alguns depoimentos e evidências que aumentam o entendimento sobre a ocorrência da aprendizagem estratégica e a implementação do *balanced scorecard*.

3.1.2.1 – Abertura ao Surgimento de Novas Estratégias

De todas as questões exploradas na sondagem, a abertura a ocorrência de novas estratégias foi a que mais chamou a atenção por ser a de menor crescimento após a implementação do *balanced scorecard*, com indícios que a estratégia ficasse mais “rígida”, essa hipótese não foi confirmada pelos entrevistados, para quem, a incorporação das novas estratégias se dá, a princípio, através das iniciativas estratégicas e em um segundo momento através da mudança de objetivos no mapa estratégico:

“A pedido do presidente e de outros diretores, quando ocorrem assuntos relevantes eles falam ‘isso eu acho que vale virar uma iniciativa estratégica’. Só que a gente não mexe na estrutura do mapa em função desse evento pontual, a gente faz aquilo virar uma iniciativa estratégica, então você o analisa. Quando vamos fazer a revisão depois de algum tempo, olhamos as iniciativas e se elas estão encaixadas, e aí você revê todo o objetivo para ver se vai precisar mudar de nome?” (Diretor de Serviços).

“(...) esse macro processo de revisão de mapa ele é um pouco pesado, então o que a gente procura fazer é trabalhar com iniciativas, as iniciativas facilitam a emergência de novas estratégias” (Coordenador de Implementação do Balanced Scorecard).

E quando perguntado se alguma estratégia nova deixou de emergir na organização, um entrevistado sugere que as novas estratégias não estejam vindo à tona porque as pessoas já saibam o que seria ou não aceito:

“Não me lembro, eu acho que não acontece ou não tivemos a oportunidade de acontecer isso, talvez até porque o pessoal está maduro o suficiente para propor alguma coisa que não esteja alinhada. Eu acho que nós já temos um grau de maturidade para o pessoal não vir propor alguma coisa que não estivesse alinhada já com as diretrizes”. (Diretor de Serviços).

Indagado se achava isso positivo ou negativo, respondeu:

“Eu acho positivo. Porque se não apareceu algo que a gente tivesse que vetar, digamos por não estar alinhado, é sinal que o pessoal nem formula coisas que não estejam alinhados” (Diretor de Serviços).

De todos os comentários das entrevistas, talvez esse seja o que mais dá indícios de efeitos negativos do balanced scorecard sobre a ocorrência da aprendizagem estratégica, pois esse alto nível de alinhamento pode ser sinal de um impedimento de antemão de estratégias não alinhadas às existentes.

3.1.2.2 – Conhecimento da Estratégia

Sobre o aumento no grau de conhecimento da estratégia, os entrevistados são reconhecem a contribuição do *balanced scorecard*, sobretudo do mapa estratégico. Entretanto, quando são solicitadas evidências, os entrevistados apresentaram dificuldades em apresentá-las:

“As evidências são que conseguimos atingir os objetivos, praticamente todos, tudo isso é um sinal claro que a gente caminhou, que todo mundo passou a remar para o mesmo lado, isso é um exemplo claro” – (Gerente da Área de Riscos Operacionais).

A busca por evidências utilizou a pesquisa de clima organizacional⁶, que, anualmente procura aferir, entre outros aspectos, o grau de conhecimento das diretrizes estratégicas, os resultados são os seguintes:

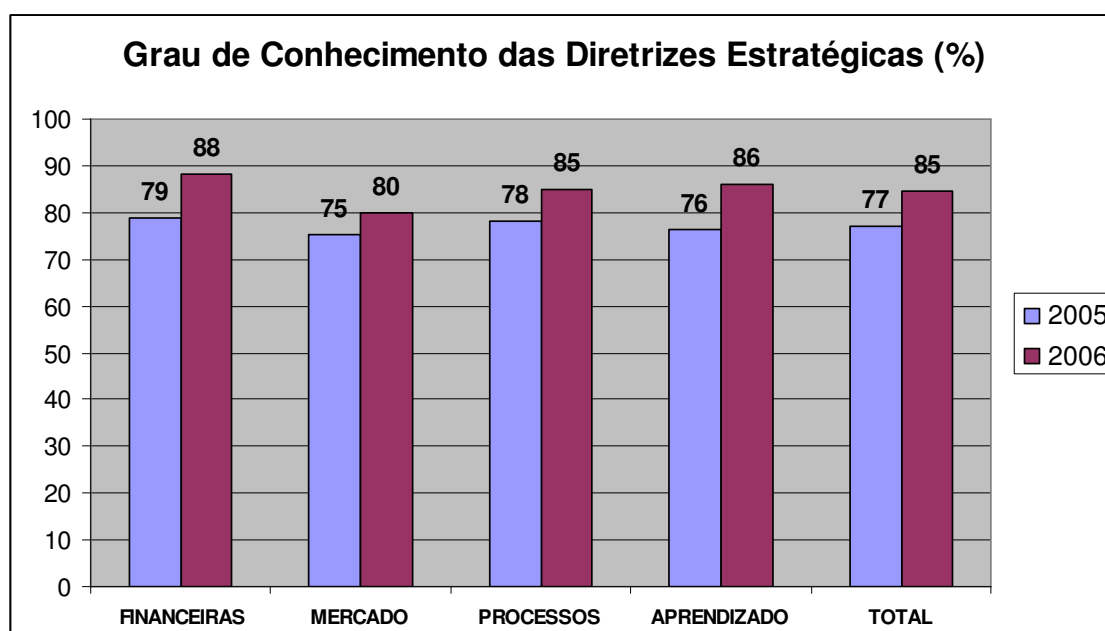


Figura 3.3 – Conhecimento das diretrizes estratégicas na Duke Energy Brasil (Fonte: pesquisa de clima organizacional – 2005/06 – relatório especial – diretrizes estratégicas)

⁶ Pesquisa realizada pelo Instituto Fischer nos anos de 2005 e 2006.

Percebe-se que já na primeira amostragem os valores são significativos, média de 77% de declaração de conhecimento total das diretrizes, que chegam em 2006 a 85%. Nesse caso pode-se dizer que o *balanced scorecard* está contribuindo positivamente para o aumento do grau de conhecimento da estratégia e com a ocorrência da aprendizagem estratégica.

3.1.2.3 – Percepção de Sentido e Contribuições Individuais

Em geral os entrevistados concordam que as pessoas percebem mais sentido nas estratégias da empresa como também ficam mais claras as contribuições individuais à estratégia, mas um aspecto interessante que aprofunda o entendimento desses dois fatores é que conforme a implementação do *balanced scorecard* avança na organização e a estratégia passa a ser mais importante, as pessoas criam justificativas para o que fazem, ou seja, ao invés de criar sentido para o que é feito, as pessoas buscam conectar aquilo que fazem com a “estratégia”, o que pode ser percebido nos comentários abaixo:

“Vou te dar um exemplo: metas individuais, duas vezes por ano nós estamos fazendo revisão de metas individuais para avaliação, e, obrigatoriamente, no sistema, toda meta individual tem que estar associada ao objetivo ou o indicador (estratégico). Então o que as pessoas fazem? Muitas vezes elas estão fazendo algo que originalmente não era associado a nada, era uma atividade, uma tarefa, um projeto e agora elas buscam associar alguma coisa no mapa. Quando o certo seria sempre que as pessoas criarem alguma coisa elas já saberem esse vínculo, e não depois, quando o negócio já está caminhando elas tentarem buscar, a que se vinculam, a quem se conectam. Não é todo mundo, mas, boa parte ainda usa desse artifício, depois tentar conectar” – (Diretor de Serviços).

Com relação às contribuições individuais à estratégia, o que se percebe, é que esta ocorre através do desdobramento do *balanced scorecard* para as pessoas utilizando indicadores e metas individuais de desempenho, nesse caso, parece haver indícios do uso da ferramenta mais como ferramenta de controle, procurando garantir que cada indivíduo esteja com seus indicadores monitorados, que de aprendizado, onde cada indivíduo tenha clareza de sua contribuição à estratégia.

Esses dois fatores comprometem ou até mesmo desfavorecem a ocorrência da aprendizagem estratégica, pois, a criação de sentido, que deveria possibilitar aos indivíduos uma maior compreensão das ações da empresa, transformou-se em um processo de criação de justificativas para uma maior conformidade com a estratégia e as contribuições individuais, que deveriam explicitar como cada indivíduo colabora com a estratégia, assumem o papel de possibilitar monitoramento do desempenho das pessoas nas organizações.

3.1.2.4 – Monitoramento da Estratégia

A figura abaixo mostra a evolução da distribuição dos indicadores de acordo com o alcance das metas na Duke Energy Brasil no decorrer das várias reuniões estratégicas (RGE's), nos anos de 2004 e 2005. A linha verde mostra a quantidade dos indicadores acima da meta estabelecida, a amarela, os indicadores pouco abaixo da meta e a linha vermelha os indicadores significativamente abaixo das metas. A linha de cor cinza representa os indicadores sem mensuração por falta de dados.

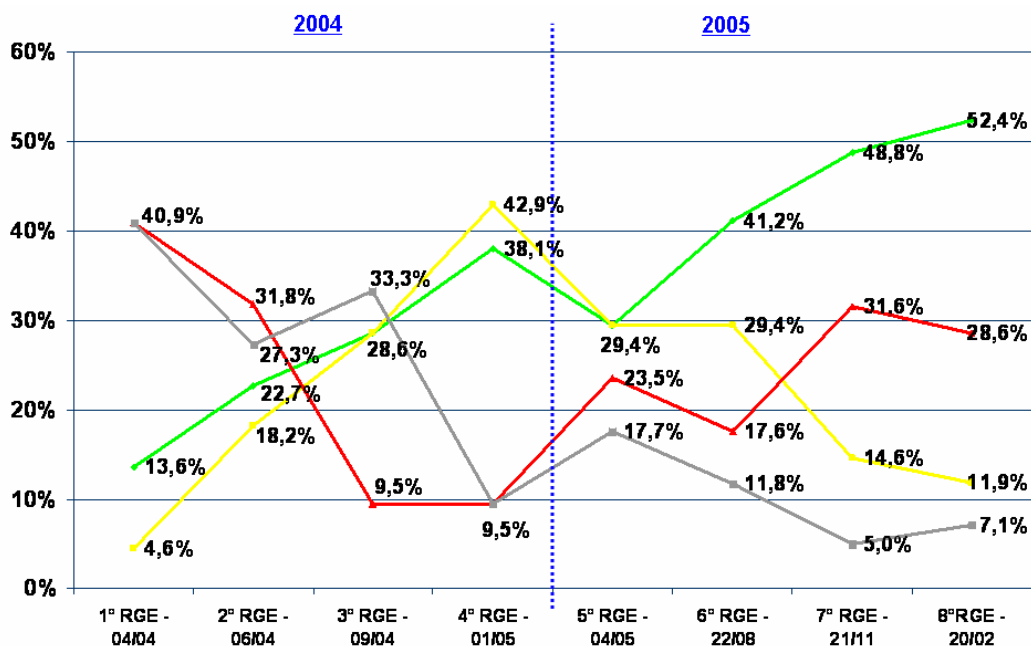


Figura 3.4 – Evolução do desempenho dos indicadores estratégicos Duke Energy Brasil – (Fonte: Duke Energy Brasil – Coordenadoria de Gestão da Estratégia)

O que pode ser observado no decorrer do tempo é um aumento dos indicadores com desempenho igual ou acima das metas, de 13,6% para 52,4%, e uma correspondente redução do número de indicadores significativamente abaixo das metas, de 40,9% para 28,6%. Esse crescimento da quantidade de indicadores que atingem as metas pode ser decorrência de dois fatores: metas menos “ousadas”, o que não parece ser o caso, ou, um efeito positivo da implementação do *balanced scorecard*, que ao estimular o contato permanente com a estratégia de favorecer a empresa o alcance de seus objetivos planejados.

Outro aspecto importante citado pelos entrevistados é a necessidade de oxigenar o processo realizando novamente ciclos de planejamento estratégico, vale dizer nesse ponto que para os autores criadores do conceito, o planejamento estratégico tradicional tenderia a desaparecer, pois uma vez que as empresas realizassem o ciclo de aprendizagem estratégica, não mais seria necessário um grande movimento de planejamento. Reforçando a percepção que de dos entrevistados que sentem a necessidade de acionar o ciclo do planejamento, está o comentário de um dos entrevistados que considera o *balanced scorecard* muito “ensimesmado”, ou seja, necessitando de retro alimentação externa.

“(...) ele (o BSC) não é uma metodologia de criar estratégia, percebemos que temos uma boa ferramenta para acompanhar a estratégia o que está nos faltando são ciclos de criação, de pensamento estratégico, de revisão do que a gente está fazendo” – (Diretor de Serviços).

“(...) eu acho que falta um pouquinho de você imaginar a estratégia como pensar um pouquinho fora da caixa. Esse pensar um pouquinho fora da caixa o BSC não consegue. Na medida em que foi estabelecida aquela estratégia você simplesmente ‘ensimesmisa’ a empresa e para de olhar ao redor. Eu acho que o BSC já não dá foco para isso, talvez nem seja esse a intenção” – Gerente da Área de Riscos Operacionais.

Por fim, uma percepção de um entrevistado que veio à tona nas entrevistas, é a percepção de um entrevistado de que após a implementação do *balanced scorecard*, “tudo virou estratégia”:

“Tudo vira estratégia, tudo vira estratégia. E às vezes as pessoas começam a falar em estratégico, nem é estratégico coisa nenhuma, mas essas pessoas elas aceitam tão bem o BSC que tudo parece que passa a fazer parte dele... E às vezes não tem nada de estratégico, o estratégico mesmo às vezes está fora do que a gente está fazendo no dia a dia” – (Gerente da Área de Riscos Operacionais).

3.1.2.5 – Consenso Entre os Líderes

O fator consenso entre os líderes é avaliado pela hipótese que o *balanced scorecard* favorece a aprendizagem estratégica, ao facilitar a criação de uma visão compartilhada entre os líderes da organização. Quando perguntado a um entrevistado sobre o consenso entre os executivos a resposta foi a seguinte:

“Bem, entre os executivos é unânime que melhorou muito a relação... Não só do nível executivo como da empresa, com relação a caminhar para o mesmo local, todo mundo sabe que é por aí que tem que ir. Dentro desse espaço pode ter um ou outro desvio, mas todo mundo sabe que aquele é o que todo mundo reconhece” (Diretor de Serviços).

Nesse caso, o que se percebe é uma contribuição positiva do *balanced scorecard* ao consenso entre os líderes que pode ser compreendido como uma forma de favorecer a ocorrência da aprendizagem estratégica.

3.2 – Estudo de Caso 2 – Suzano Petroquímica

A Suzano Petroquímica é líder latino-americana na produção de resinas de polipropileno⁷ e a segunda maior produtora de resinas termoplásticas⁸ do Brasil. A empresa possui três unidades industriais, localizadas em Mauá (SP), Duque de Caxias (RJ) e Camaçari (BA). A empresa prioriza investimentos para a produção de polipropileno e polietileno na região Sudeste, principal mercado consumidor desses produtos, responsável por mais de 70% da demanda nacional.

Com sede em São Paulo, a empresa possui mais de cerca de 550 clientes e exporta seus produtos para mais de 40 países. Seu faturamento bruto em 2004, foi superior a R\$ 2,4 bilhões. (TEIXEIRA, E., 2005, pg. 138)

Em 1º de setembro de 2005, a Suzano Petroquímica adquiriu a participação antes detida pela Basell International na Basell Poliolefinas, cujo único ativo era a participação de 50% na Polibrasil Participações, como resultado dessa aquisição, a empresa passou a deter indiretamente 98,1% do capital total da Polibrasil.

A tabela abaixo ilustra os fatos mais importantes na história da Suzano Petroquímica:

1974	Início das Atividades do Grupo Suzano no Setor Petroquímico
1990/1996	Participação em Leilões de Privatização
1996	Constituição da Rio Polímeros
1997	Consolidação de Aliança Estratégica na Polibrasil
2001/2002	Constituição da Suzano Petroquímica
2003	Início da Reorganização Societária e Organizacional do Grupo Suzano
2004	Reformulação do Modelo de Gestão
	Oferta de Ações e Aquisições
2005	Reestruturação Societária
	Consolidação do Controle da Polibrasil
2006	Venda da Politen

⁷ O polipropileno é um produto extremamente versátil e fortemente presente no nosso cotidiano em embalagens plásticas, utensílios domésticos, frascos para as indústrias de cosméticos e de higiene e limpeza, nas indústrias automotiva e têxtil, entre outros.

⁸ As resinas termoplásticas têm seu principal destino na indústria automobilística.

Quadro 3.2 – Principais fatos na história da Suzano Petroquímica – Fonte: www.suzano.com.br

A empresa tem como missão: “Ser uma das empresas privadas brasileiras de maior rentabilidade no setor petroquímico, atuando com foco em polipropileno e polietileno, por meio de operações próprias e de empresas nas quais tenha, no mínimo, controle compartilhado”. E como visão: “A Suzano Petroquímica será uma empresa líder em polipropileno e polietileno na América Latina, fundamentada na sustentabilidade e na competitividade de seus negócios, assim como na qualidade de suas parcerias”.

Em 2005, a empresa foi reconhecida por meio de dois importantes prêmios: o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) – um instrumento implantado no Brasil em 1992 que utiliza a mesma estrutura dos prêmios *Malcolm Baldrige* (EUA), *Deming* (Japão) e *European Quality Award* (Europa) e visa a disseminar a excelência em práticas de gestão e o prêmio *balanced scorecard Hall of Fame*, que homenageia as empresas destaque na implementação da metodologia *Balanced Scorecard*, desenvolvida pelos criadores da prática de gestão.

3.2.1 – Histórico da Implementação do Balanced Scorecard

Assim como no caso da Duke Energy, a implementação na Suzano Petroquímica ocorreu com base nos cinco princípios de uma organização orientada à estratégia.

Princípios 1 e 2 – Mobilização da Liderança e Tradução da Estratégia

O processo de implementação do *balanced scorecard* na Suzano Petroquímica iniciou-se no ano de 2003 com a construção do mapa estratégico chamado corporativo, esse processo de construção teve duração aproximada de quatro meses, e resultou no seguinte mapa estratégico:

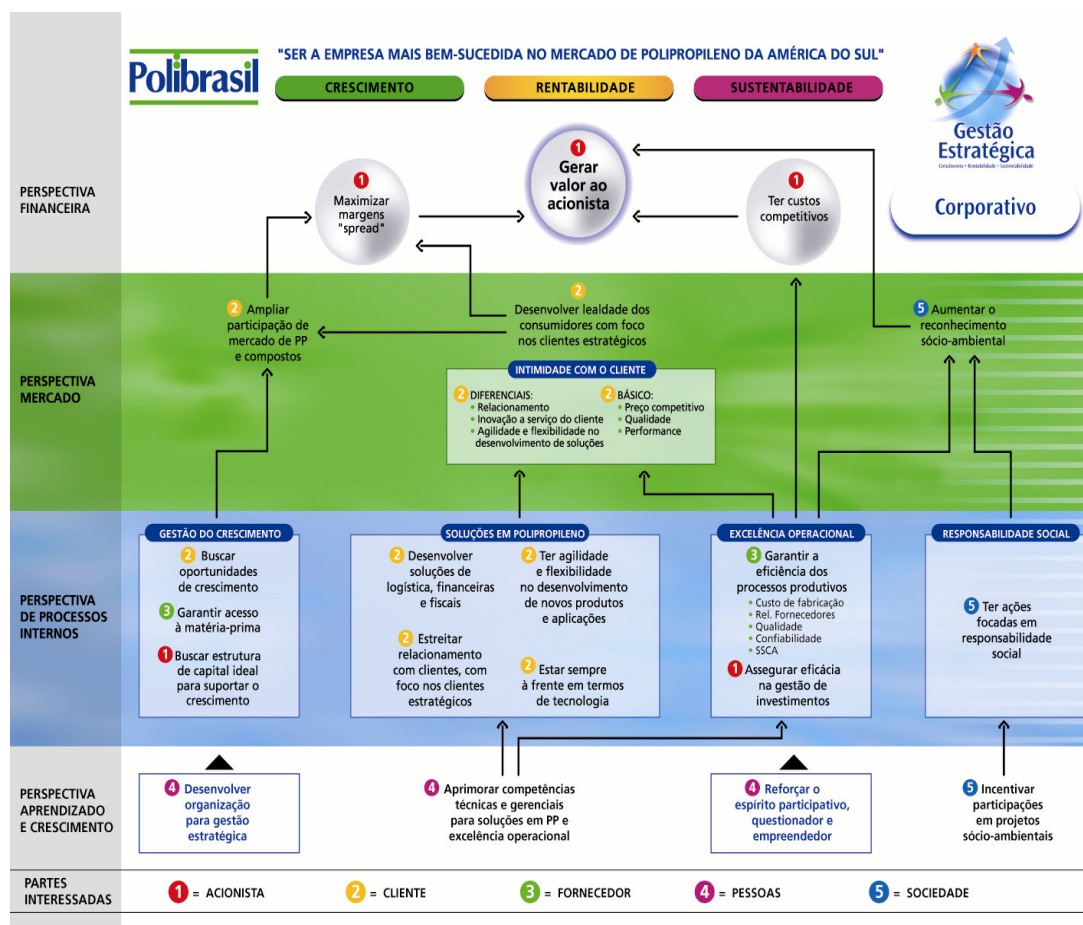


Figura 3.5 – Mapa estratégico da Suzano Petroquímica

Deve-se atentar ao fato que no momento da construção do mapa estratégico e por mais dois anos o nome da empresa era Polibrasil, vindo a transformar-se em Suzano Petroquímica algum tempo depois.

Princípio 3 – Transformar a Estratégia em Trabalho de Todos

De forma simultânea, foi definido e implementado o plano de comunicação da estratégia, onde foi definido um logotipo para o projeto, que a partir de então passou a ser chamado de projeto “Gestão Estratégica”. A forte atuação na comunicação da estratégia pode ser confirmada com o depoimento abaixo:

“(…) a comunicação é intensa, estamos continuando com o plano de comunicação: internet, cartilhas. E esse ano já fui duas vezes às unidades falar de estratégia, apenas de estratégia, e falar de projetos estratégicos, falar do futuro da empresa para todos. Estamos insistindo na comunicação só não vai ter ciência quem não quiser” (Gerente de Planejamento Estratégico).

Princípio 4 – Alinhamento

Atuando no princípio do alinhamento, a Suzano Petroquímica, optou por desdobrar sua estratégia de forma bem similar a sua estrutura organizacional que pode ser descrita da seguinte forma: uma diretoria superintendente, três diretorias funcionais (comercial, financeira e industrial), uma unidade de negócios que atua especificamente com compostos de polipropileno e áreas de apoio (recursos humanos, logística e tecnologia da informação). A partir do mapa estratégico corporativo foram então criados mais 10 mapas estratégicos, de acordo com a figura abaixo:

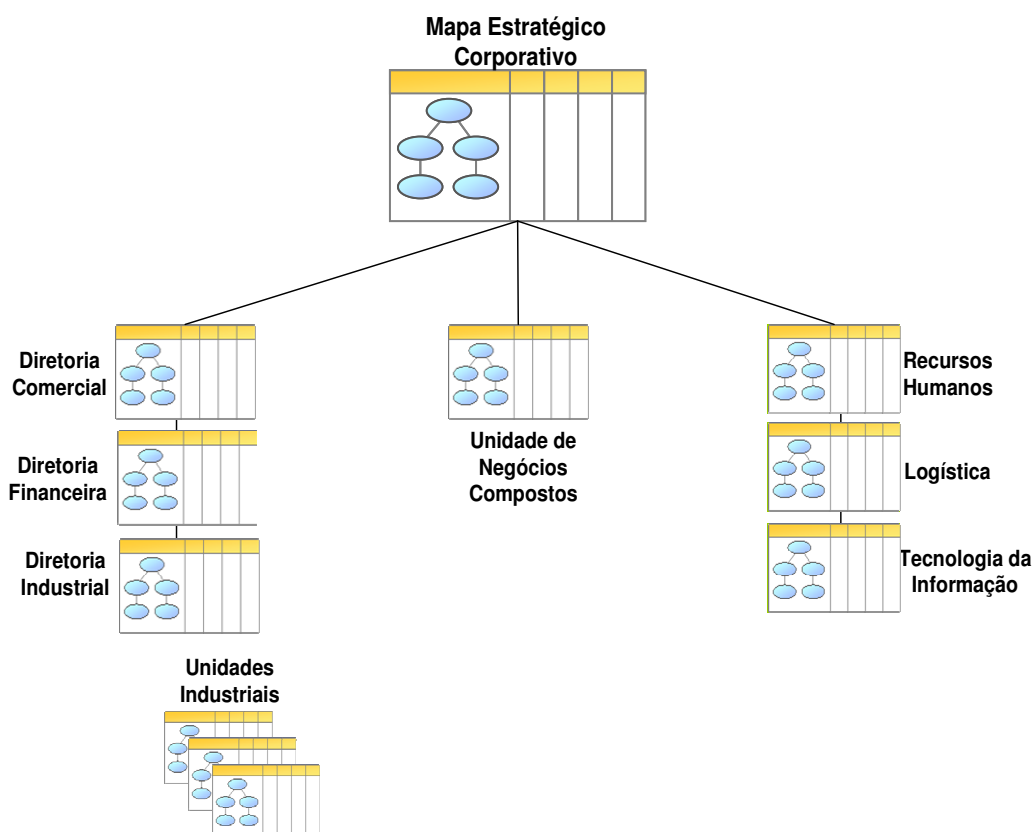


Figura 3.6 – A estrutura do desdobramento na Suzano Petroquímica – Fonte: (TEIXEIRA, E., 2005, pg. 138)

Encerrado o processo de desdobramento, contabilizou-se para os 11 mapas estratégicos (incluindo o mapa corporativo) um total de 172 objetivos estratégicos e 383 indicadores estratégicos.

Princípio 5 – Transformar a Estratégia em um Processo Contínuo

Após a construção do primeiro mapa estratégico, iniciou-se a preparação para a primeira reunião de monitoramento da estratégia, onde as atividades principais foram: cálculo dos indicadores ainda incompletos, definição de metas de longo prazo e detalhamento das iniciativas estratégicas. Além disso, a Suzano Petroquímica implementou um software de apoio que consolida toda a informação dos vários *balanced scorecards* bem como criou um escritório de gestão da estratégia, como descrito por Kaplan e Norton (2005) e já também utilizado pela Duke Energy Brasil, cuja principal atribuição é facilitar o processo de gestão da estratégia.

3.2.2 – Análise das Entrevistas e Outras Evidências

No caso da Suzano Petroquímica, foram entrevistados os gerentes de recursos humanos e planejamento (responsável pela implementação do *balanced scorecard*), além de um gerente de fábrica. De forma geral pode-se dizer há certa similaridade com os depoimentos coletados na Duke Energy Brasil, inclusive com relação à necessidade de, após alguns anos de uso do *balanced scorecard*, realizar um planejamento estratégico onde são considerados aspectos externos à organização. Duas das entrevistas foram presenciais e outras duas realizadas por telefone, todas gravadas em fita cassete e transcritas na totalidade. A seguir as questões mais relevantes presentes nas entrevistas:

3.2.2.1 – Abertura ao Surgimento de Novas Estratégias

Assim como na Duke Energy Brasil, os entrevistados da Suzano Petroquímica acreditam que o *balanced scorecard* não interfere no surgimento de novas estratégias. Quando perguntado se acreditava que o *balanced scorecard* “tornava mais rígida” a estratégia, um entrevistado respondeu da seguinte forma:

“Não. Na verdade ele reviva, a cada três meses é importante discutir. Eu acho que o BSC não trata da formação de estratégia, na minha opinião, não sei se estou errado, eu faço a formação da estratégia com base em que? No anseio do meu controlador, tendências, as oportunidades que vão batendo na porta e as ameaças que estão aí

pra gente se precaver, e aí é feita a formulação, feita as estratégias é que entra o BSC – (Gerente de Planejamento).

Outro entrevistado quando perguntado se achava que as estratégias novas continuam surgindo na empresa da mesma forma que surgiam antes da implementação do *balanced scorecard*, sugere algo interessante que não denota em si o impedimento de novas estratégias, mas sim uma “estrutura prévia” na qual elas devam surgir:

“Não. Eu acho que elas passam a surgir dentro de um padrão de exigência maior, é como você ter um ‘check list’ para desenhar essa estratégia, a estratégia passa a ter um crivo de exigência diferente (...) Ou seja, quando você pensa em estratégia você já pensa na formatação dela, você já está pensando no objetivo, já está pensando no indicador. Ou seja, ela já nasce com uma roupagem... entendeu? Com um modelo.” – (Gerente de Recursos Humanos).

Esse comentário dá indícios que *balanced scorecard* não está atuando de forma a bloquear as estratégias emergentes de converterem-se em estratégias deliberadas, mas sim, no momento de surgimento da estratégia, aumentando o “padrão de exigência” e talvez inibindo sua ocorrência. Nesse caso, o *balanced scorecard* estaria prejudicando a ocorrência das estratégias emergentes e por consequência da aprendizagem estratégica.

Outro comentário, reforçou uma idéia já citada no caso da Duke Energy Brasil sobre a necessidade de realização de um ciclo formal de planejamento estratégico, separando o momento da formulação do momento da implementação da estratégia.

“Eu acho que eu desassocio totalmente uma coisa da outra. Nós estamos em um processo de formação de estratégia e não estamos falando nada do BSC, porque entendemos que a formulação vai ser feita considerando todos os anseios da empresa na questão da visão e depois é que vai entrar o BSC para dar foco naquilo que escolhemos como estratégia” – (Gerente de Planejamento).

3.2.2.2 – Conhecimento da Estratégia

Sobre o grau de conhecimento da estratégia, foi possível coletar evidências de sua evolução nos anos de 2003 a 2004, através da pesquisa interna de clima organizacional. Assim como sugerido nas entrevistas, e verificado no caso anterior, percebe-se um aumento significativo já no primeiro ano após a implementação.

**Suzano Petroquímica - Grau de Conhecimento da Estratégia -
(Fonte: Pesquisa Interna de Clima - 2003 a 2004)**

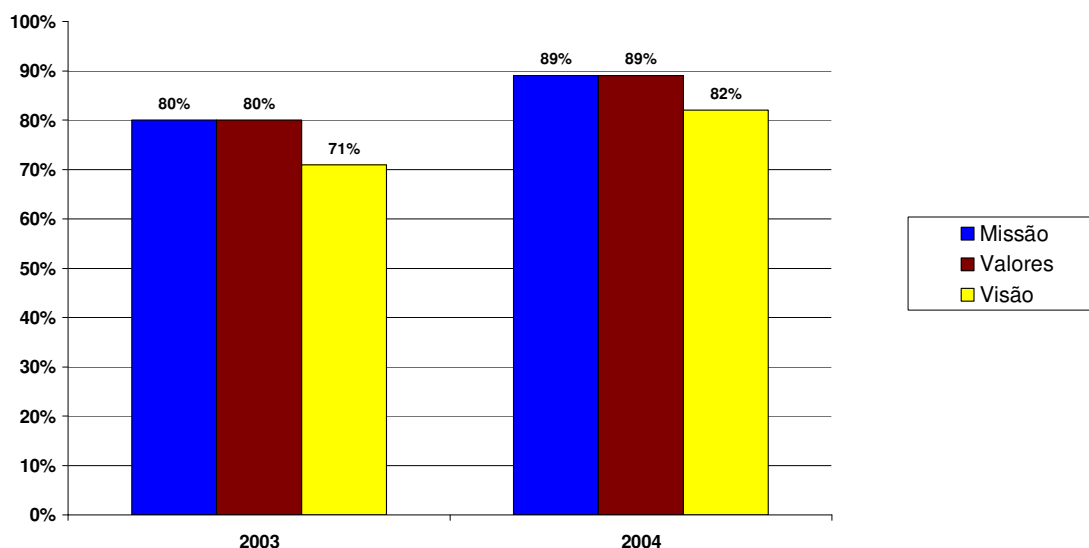


Figura 3.7 – Suzano Petroquímica – grau de conhecimento da estratégia – Fonte: (Pesquisa Interna de Clima – 2003/2004)

Quando indagado sobre as evidências disso, um dos entrevistados respondeu assim:

“Uma evidência disso foi à conquista do Prêmio Nacional da Qualidade, no ano passado, porque para você ganhar o prêmio, os juízes entrevistam os operadores e verificam se a estratégia da empresa é conhecida na organização como um todo, caso contrário, não ocorre a premiação” – (Gerente de Recursos Humanos).

Assim como no caso da Duke Energy, o aumento no conhecimento da estratégia pode ser resultado dos esforços relacionados a implementação do princípio de

transformar a estratégia em tarefa de todos e com impactos positivos para a ocorrência da aprendizagem estratégica.

3.2.2.3 – Contribuições Individuais

Com relação às contribuições individuais, percebe-se que o processo de desdobramento das metas estratégicas até os indivíduos pode seguir caminhos não identificados durante a sondagem:

“Agora as metas individuais estão atreladas ao mapa estratégico. Então a pessoa sabe qual a sua contribuição, que ela vai ter envolvimento direto no mapa, ela é obrigada a fazer isso. Tendo a contribuição direta, fica bem claro o caminho” (Gerente de Planejamento Estratégico).

O que se percebe nesse caso é o uso do *balanced scorecard*, como ferramenta de controle, onde os indivíduos devem saber suas contribuições porque serão cobrados por elas e não por saberem como e onde contribuem para a organização, nesse caso, ao invés de contribuir para a aprendizagem estratégica, o efeito parece ser o oposto.

3.2.2.4 – Possibilidade de Reflexão sobre a Estratégia

Também na Suzano Petroquímica existe a percepção que há mais tempo para a reflexão sobre a estratégia, entretanto, existe a percepção de que no início o processo foi mais intenso e que sofreu uma redução com o passar do tempo, perguntado se acreditava que havia mais tempo para a reflexão a respeito da estratégia, um entrevistado respondeu assim:

“Olha, vou ser bem honesto com você, eu acho que no início teve bastante, mas agora isso precisa ser resgatado um pouco, eu acho que o pessoal entrou em uma linha de ter uma discussão mais no início, e agora ocorre só nas reuniões estratégicas de cada trimestre” (Gerente de Planejamento Estratégico).

Mesmo sendo menor que no início do processo, a existência da reflexão sobre a estratégia é um fator que favorece a ocorrência da aprendizagem estratégica, com relação a esse fator a contribuição do *balanced scorecard* é positiva.

3.3 – Análise e Considerações Sobre os Estudos de Casos

O intuito da realização dos estudos de caso após a sondagem foi procurar evidências das conclusões ali indicadas, bem como procurar aprofundar o entendimento dos fenômenos ali identificados. A análise comparativa casos mostra que ambos retratam situações bastante similares de implantação do *balanced scorecard* com alto nível de aceitação entre os entrevistados.

O avanço que se percebe após os estudos de caso com relação à sondagem é que há indícios fortes que o *balanced scorecard* pode simultaneamente contribuir como dificultar a ocorrência da aprendizagem estratégica. Contribui com a aprendizagem ao aumentar o conhecimento, reflexão e contato com a estratégia. Por outro lado, dificulta a aprendizagem ao criar barreiras à emersão inicial das estratégias e ao desempenhar um papel de controle excessivo das contribuições individuais.

O aumento no grau de conhecimento da estratégia é explicado, entre outras razões pelo fato das empresas adotarem os princípios de uma organização orientada a estratégia e dentre estes praticarem o princípio de transformar a estratégia em tarefa de todos, o que implicou em programas de comunicação da estratégia, utilizando o mapa estratégico além de sessões presenciais de comunicação e outros meios de comunicação.

A possibilidade de reflexão a respeito da estratégia, citada em apenas um dos casos de forma significativa parece que também é impactada positivamente, e para verificar seu comportamento foram buscadas, sem sucesso, evidências como o número de horas que os executivos estavam dedicando-se por mês à estratégia.

O impacto no monitoramento ou contato permanente com a estratégia é também bastante positivo como observado na evolução dos indicadores da Duke Energy

Brasil, possivelmente uma importante contribuição do *balanced scorecard* à ocorrência da aprendizagem estratégica.

Sobre a abertura a ocorrência de novas estratégias, nos dois casos os entrevistados não acreditam que o *balanced scorecard* torne a organização menos aberta ou que a estratégia fique mais “rígida”, mas citam que as novas estratégias ao ocorrerem estão sujeitas a um ambiente que evita que elas surjam “fora dos padrões”. Seja no caso da Duke Energy onde “*o pessoal está maduro o suficiente para propor alguma coisa que não esteja alinhada*” ou no caso da Suzano Petroquímica onde as estratégias passam a “*surgir dentro de um padrão de exigência maior*”. Com relação a isso, a questão que se coloca é em que medida esse padrão de exigência ou grau de alinhamento excessivo com a situação atual não atua como inibidor de estratégias novas que contestem as existentes. Caso isso se verifique, o efeito sobre a aprendizagem estratégica pode ser bastante negativo.

Outro fator que a princípio parecia ter um efeito positivo sobre a aprendizagem estratégica e que as entrevistas demonstraram ser diferente foi o de explicitar as contribuições individuais à estratégia, esse fator tem sido usado pelas organizações como uma maneira de desdobrar as metas estratégicas em metas individuais, ou seja, existe uma predominância da dimensão do controle do desempenho sobre a aprendizagem, o que pode ser prejudicial à sua ocorrência.

Uma questão não prevista e que emergiu em ambas as entrevistas foi a necessidade das empresas analisadas de “oxigenar” o processo de gestão da estratégia inserindo periodicamente ciclos de planejamento estratégico tradicionais com análises externas. Nesse ponto ainda vale ressaltar as percepções de que, com o passar do tempo a gestão com o *balanced scorecard* torna-se “ensimesmada”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A questão que se procurou investigar com esse trabalho foi se a implantação do *balanced scorecard* favorece a ocorrência da aprendizagem estratégica, para isso, foi realizada uma revisão bibliográfica que forneceu indícios que a aprendizagem estratégica estava relacionada a dois outros conceitos, estratégias emergentes e criação de sentido. O passo seguinte foi a identificação no *balanced scorecard* de fatores que pudessem favorecer a ocorrência da aprendizagem estratégica, estratégias emergentes e criação de sentido, tais fatores como base para a elaboração de uma sondagem com empresas que já utilizavam a prática de gestão. A etapa final do trabalho deu-se com um estudo de caso com duas empresas em estágio avançado de implantação do *balanced scorecard*, Suzano Petroquímica e Duke Energy Brasil, com o objetivo de capturar dos executivos suas percepções e evidências que pudessem corroborar e aumentar o entendimento sobre os resultados da sondagem.

Resultados

Os resultados da sondagem mostraram forte contribuição do *balanced scorecard* para a criação de sentido, mas uma contribuição ambígua no que tange a ocorrência de estratégias emergentes, ou seja, por um lado o *balanced scorecard* favorece sua ocorrência, aumentando o grau de conhecimento e o contato com a estratégia, mas por outro lado a abertura ao surgimento de novas estratégias foi o fator em que se observou o menor crescimento dentre todos os analisados, sendo também o único onde apareceram respostas individuais de redução de intensidade.

Os estudos de caso confirmaram boa parte dos resultados da sondagem, ou seja, os entrevistados concordaram que os fatores analisados aumentaram após a implantação do *balanced scorecard*. Foram também identificadas evidências de um aumento do grau de conhecimento da estratégia, através de pesquisas de

clima, bem como de um melhor monitoramento e alcance dos objetivos propostos, sobretudo com os indicadores analisados na Duke Energy Brasil.

O estudo de caso aumentou significativamente a compreensão sobre o que ocorre com a abertura a emergência de novas estratégias, uma vez que uma hipótese inicial seria que o *balanced scorecard* dotasse a estratégia de uma certa “rigidez formal”, entretanto, os entrevistados declararam que a questão formal é facilmente resolvida através das iniciativas estratégicas, mas, houve indícios que o *balanced scorecard* interfira negativamente em uma etapa anterior, no momento em que essa estratégia é avaliada pelos próprios proponentes, o que pode ser ilustrado com os comentários de que “o pessoal está maduro o suficiente para propor alguma coisa que não esteja alinhada” ou ainda na outra empresa, onde as estratégias passam a “surgir dentro de um padrão de exigência maior”. Não se pode esquecer que o surgimento do novo e do diferente em termos de estratégia requer um ambiente propício a isso.

Como uma consideração final, conclui-se que a implantação do *balanced scorecard* pode simultaneamente favorecer a aprendizagem estratégica em aspectos como o aumento no grau de conhecimento e no constante monitoramento da estratégia, como também pode desfavorecer a sua ocorrência ao definir padrões de exigência e alinhamento às novas estratégias.

Limitações

As principais limitações do presente trabalho encontram-se na amostragem da sondagem e das empresas utilizadas no estudo de caso. No caso da sondagem, seria interessante dispor de um número maior de empresas e respondentes para que os resultados apresentassem maior relevância estatística. Com relação aos estudos de caso a limitação encontra-se o fato das empresas escolhidas serem consideradas bem-sucedidas na implantação do *balanced scorecard*, o que pode resultar em uma visão excessivamente positiva sobre o mesmo.

Contribuições

Entre as principais contribuições desse trabalho pode-se citar:

- Aprofundar conhecimento e sistematizar o conceito de aprendizagem estratégica, um conceito relativamente recente e que tem sido abordado de maneiras completamente distintas.
- Aprofundar as relações entre aprendizagem estratégica e *balanced scorecard* além das sugeridas inicialmente pelos criadores da prática de gestão.
- Estabelecer relações entre o conceito de criação de sentido com o *balanced scorecard*, sobretudo com relação ao mapa estratégico.
- Possibilitar a investigação empírica, através da sondagem e dos estudos de caso, das hipóteses teóricas estabelecidas.

Proposições

Estudos futuros poderiam:

- Analisar em profundidade os efeitos adversos do excessivo alinhamento gerado com a implementação do *balanced scorecard* sobre a emergência de estratégias.
- Aprofundar a percepção de que o *balanced scorecard* com o tempo torna-se muito ensimesmado e a necessidade de realizar ciclos de planejamento estratégico.
- Estudar casos de insucesso de implementação do *balanced scorecard* estabelecendo relações com a aprendizagem estratégica.

Notas Finais

Ao iniciar esse trabalho havia um desejo de explorar o conceito de aprendizagem estratégica e demonstrar como o *balanced scorecard* favorecia a sua ocorrência.

No decorrer do trabalho, sobretudo após a sondagem, onde o fator abertura à ocorrência de estratégias emergentes apresentou um comportamento distinto dos demais, surgiu a idéia de que o *balanced scorecard* poderia ter um papel ambíguo com relação a aprendizagem estratégica, podendo favorecer por alguns aspectos e desfavorecer por outros sua ocorrência, o que ficou patente nos estudos de caso.

Ao término do trabalho, o autor colocou-se a seguinte questão, mas afinal, por que lado pende a balança, ou seja, o que predomina é a influência positiva ou negativa do *balanced scorecard* à aprendizagem estratégica?

A impressão do autor, que entende a aprendizagem estratégica como a conjunção da ocorrência de estratégias emergente e posterior criação de sentido, é que o impacto negativo exercido pelo *balanced scorecard* sobre a ocorrência das estratégias emergentes é elevado e seu custo parece ser maior que todos os outros benefícios.

BIBLIOGRAFIA

AKKERMANS, H. e OORSCHOT, K (2002). Developing a Balanced Scorecard with System Dynamics. *Journal of the Perational Research Society*, May 2002.

ANSOFF, H. I. (1965). Corporate Strategy. *New York: McGraw Hill.*

ANSOFF, H.I. (1991). Critique of Henry Mintzberg's 'The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management', *Strategic Management Journal*, Vol. 12: 449-461

ARGYRIS, C. e D. SCHÖN (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective.* Addison Wesley, Reading, MA

ARGYRIS, C. (2002). Double-Loop Learning, Teaching, and Research. *Academy of Management Learning and Education*, Vol 1, n. 2, pg. 206-218.

BAIN & COMPANY (2002). Vencedoras Confirmadas. *HSM Management*, São Paulo, ano 6, n. 31, pgs.- 138-142.

BALANCED SCORECARD COLLABORATIVE (2003). The Balanced Scorecard How to Training.

BERGER, P., L., & LUCKMAN, T. (1966). The Social Construction of Reality. *Garden City, NY, Doubleday and Company.*

CARVALHO, L. E., BONASSI, S. (2005). Monitoramento E Aprendizado Estratégico in *Kallas, D. e Coutinho, A. R. (2005). Gestão da Estratégia: Experiências e Lições de Empresas Brasileiras, Elsevier, RJ.*

CYERT, R.M. e MARCH J. G.(1963). *A Behavioral Theory of the Firm.* Englewwod Cliffs, NJ. Prentice-Hall.

CONNOR, K. R., PRAHALAD, C. K. (1996). A Resource Based Theory of The Firm: Knowledge versus Opportunism, *Organization Science*, Vol. 5, pg. 477-501.

COSTA, A. P. (2001). *Contabilidade Gerencial: Um estudo sobre a Contribuição do Balanced Scorecard*. São Paulo: Dissertação de Mestrado. Fea / Usp, 2001.

DODGSON, M. (1991). Organizational Technology Learning, Technology Strategy and Competitive Pressures, *British Journal of Management*, Vol. 2, 133-149.

DODGSON, M. (1993). Organizational Learning: A review of some Literatures, *Organizational Studies*, 14/3: 375-394. Egos.

EISENHARDT K. M. (1997). The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, pg. 1-34.

FIOL, C. e LYLES, M. (1985). Organizational Learning. *Academy of Management Review*, vol.10 n. 4, 803-813.

GIOIA, D. A. e Mehra, A. (1998). Book Review of Weick's Sensemaking in Organizations, *Academy of Management Review*, Vol. 24, n. 1, pg. 1226- 1240.

GRUNDY, T. (1994). Strategic Learning, *Executive Development*, Vol. 7, n. 6, pg. 20-22.

HUFF A. S. e SCHWENK, C. (1990). Bias and Sensemaking in Good Times and Bad in HUFF, A. S., *Mapping Strategic Thought*, Chichester, Wiley, pg.90-107.

KALLÁS, D. (2003). *Balanced Scorecard: Aplicação e Impactos. Um Estudo com Jogos de Empresas*,. São Paulo, Dissertação de Mestrado. FEA/USP.

KALLÁS, D. e COUTINHO, A. R. (2005). *Gestão da Estratégia: Experiências e Lições de Empresas Brasileiras*, Elsevier, RJ.

KAPLAN, R. (1998). Innovation Action Research: Creating New Management Theory and Practice, *Journal of Management Accounting Research*, Volume 10.

KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. (1992). The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance, *Harvard Business Review*, Boston, v. 70, n.1, p. 71-79, Janeiro-Fevereiro 1992.

KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P.(1993). Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*, Boston, v. 71, n.5, p.134-147, Setembro-Outubro 1993.

KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. (1996). *Using the Balanced Scorecard as a Management System*, *Harvard Business Review*, v. 74, n.1, p.75-85, Janeiro-Fevereiro 1996.

KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. (1997). O Balanced Scorecard - A Estratégia em Ação. 4.ed. Rio de Janeiro: Campus.

KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. (2000). Having Trouble With Your Strategy? Then Map It. *Harvard Business Review*, Boston, v. 78, n.5, p.167-176, Setembro-Outubro 2000.

KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. (2001). *Organização Orientada à Estratégia*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2001.

KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. (2004). *Mapas Estratégicos: Convertendo Ativos Intangíveis em Resultados tangíveis*. Rio de Janeiro: Ed. Campus.

KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. (2005). *The Office of Strategic Management*. Boston: Harvard Business Review, Outubro, 2005.

KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. (2006). *Alinhamento: Utilizando o Balanced Scorecard Para Criar Sinergias Corporativas*. Rio de Janeiro: Ed. Campus.

KIM C. e MAUBORGNE, R. (2005) - A Estratégia do Oceano Azul. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2005.

KUWADA K. (1998) - Strategic Learning: The Continuous Side of Discontinuous Strategic Change - *Organizational Science*, Vol. 9 November-December.

LINDBLOM, C. E. (1959). The Art of Muddling Through, *Public Administration Review*, Vol. 19, n. 2 , pg. 79-88.

MAGALA, S. J. (1997). The Making and Unmaking of Sense, *Organizational Studies*, Vol. 18, n. 2, pg. 317-338.

MARCH J. C. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning, *Organization Science*, Vol. 2, n.1, February.

MARIOTTO, F. L. (2000). Mobilizing Emergent Strategies, *Relatório de Pesquisa n.10: EAESP / FGV / NPP*.

MARIOTTO, F. L. (2003). Mobilizando Estratégias Emergentes. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, Abril / Maio / Junho: Ed. FGV.

MAISEL, L. S. (1992). Performance Measurement: The Balanced Scorecard Approach. *Journal of Cost Management*, verão, 47-52.

MATTAR, F. N. (1996:159). Pesquisa de Marketing: Metodologia, Planejamento. *São Paulo: Atlas, 1996*.

MCGRATH, J. (1982). Dilemmatics: The Study of Research Choices and Dilemmas. In J. E. McGrath, J. Martin, *Judgement Calls in Research: 69-102. Newbury Park, CA:Sage*.

MCNAIR, C. J. (1990). Do Financial and Nonfinancial Performance Measures Have to Agree ?, *Management Accounting*, November, p. 30.

MERRIAM, S. B., & CAFARELLA R. S. (1999) - Learning in Adulthood (2nd ed.). San Francisco: *Jossey-Bass*.

MINTZBERG, H. (1978). Patterns in strategy Formation, *Management Science*, Vol. 24, n.9, pg. 934-948.

MINTZBERG, H. (1987). Crafting Strategy, *Harvard Business Review*, 65(4): 66-75.

MINTZBERG, H. e MCHUGH, A. (1985). Strategy Formation in Adhocracy, *Administrative Science Quarterly*, 30(2): 160-197.

MINTZBERG, H. e WATERS, J. A. (1985). Of Strategies Deliberate and Emergent, *Strategic Management Journal*, 6(3): 257-272.

MINTZBERG, H., QUINN, J. B., e JAMES R. M. (1988). *The Strategy Process: Concepts, Contexts, and Cases*, 3rd Edition. Upper Saddle River, N.J., Prentice Hall.

MINTZBERG, H. e ALHSTRAND, B. e LAMPEL, J. (2000). *Safári de Estratégia*. Porto Alegre: Bookman.

MOTTA, F.C.P. e VASCONCELOS I.F.F.G. (2002). *Teoria Geral da Administração*, São Paulo, Pioneira Thomson Learning.

MOORAY S. , OYON D. (1999). The Balanced Scorecard: a Necessary good or an Unnecessary Evil. *European Management Journal* 17:481-491.

NONAKA, I. e TAKEUCHI H. (1997). *Criação de Conhecimento na Empresa*. Rio de Janeiro: Ed. Campus.

NORREKLIT, H. (2003). The Balanced Scorecard: what is the score ? A rhetorical analysis of the Balanced Scorecard, *Accounting Organizations and Society*, vol. 28 (591-619).

OLVE, N.G. (2001). Condutores da Performance: um Guia Prático Para o Uso do Balanced Scorecard, *Rio de Janeiro, Qualitymark.*

OSBORN C. S. (1998). Systems for Sustainable Organizations: Emergent Strategies, Interactive Controls and Semi-formal Information, *Journal of Management Studies*, Vol.35, n.4.

PORTER, M. (1996). What is Strategy, *Harvard Business Review*, (November-December).

QUINN, B. J. (1989). Strategic Change: 'Logical Incrementalism', *Sloan Management Review*, Summer;30,4.

SCANDURA, T. , WILLIAMS E. (2000). Research Methodology in Management: Current Practices, Trends and Implications for Future Research. *Academy of Management Journal*, 2000, Vol. 43, n.6, 1248-1264 .

SCHWANDT, D. R. (2005). When Managers Become Philosophers: Integrating Learning With Sensemaking, *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 4, n. 2, 176-192.

SENGE, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday/Currency, New York

SMACK, K. (2003). The How to's of *balanced scorecard* Reporting em *Balanced Scorecard Report*, Harvard Business School Press, vol.5, n.4.

SORIANO, R. R. (2004). *Manual de Pesquisa Social*, Ed. Vozes, Petrópolis.

SILVA, M. A. E ROGACHESKI, C. (2005). Estudo de Caso: O Desdobramento da Estratégia na Duke Energy-in Kallas, D. e Coutinho, A. R. (2005). *Gestão da Estratégia: Experiências e Lições de Empresas Brasileiras*, Elsevier, RJ.

SIMONS, R. (1991). Strategic Orientation and Top Management Attention to Control Systems, *Strategic Management Journal*, V. 12, N. 1, pg. 49-62

SYMNETICS CONSULTORIA EMPRESARIAL (2005). Fazendo da Estratégia um Processo Contínuo - Curso de Capacitação, São Paulo.

TEIXEIRA, E. (2005). Remuneração Variável Alinhada ao Balanced Scorecard na Polibrasil Resinas S/A - Estudo de Caso in Kallas, D. e Coutinho, A. R. (2005). *Gestão da Estratégia: Experiências e Lições de Empresas Brasileiras*, Elsevier, RJ.

THOMAS, J.B., SUSSMAN, S.W., HENDERSON, J.C. (2001). Understanding "Strategic Learning": Linking Organizational Learning, Knowledge Management and Sensemaking. *Organization Science*, Vol 12, N. 3, Maio-Junho.

WEICK, K. (1988). Enacted Sensemaking in Crisis Situations, *Journal of Management Studies*, Vol. 24, n. 4.

WEICK, K. (1990). Cartographic Myths in Organizations, in HUFF, A. S., *Mapping Strategic Thought*, Chichester, Wiley, pg.1-10.

WEICK, K. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, Sage.

WEICK K.(1999). - Aprendizagem Organizacional: Confirmando um Oxímoro, *Handbook de Estudos Organizacionais*. São Paulo, Atlas, Volume 1.

YIN, R., (2001). Estudo de Caso - Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Anexo I – Questionário da Pesquisa

PESQUISA

Prezado(a) Senhor(a),

Este breve questionário é parte de um projeto de pesquisa de um mestrado acadêmico sobre **balanced scorecard e aprendizado estratégico**. Este material fará parte de uma tese a ser defendida na **Pontifícia Universidade Católica (PUC-SP)** em Junho de 2006.

Como retribuição à sua participação, você receberá os resultados compilados da pesquisa, assim que concluídos. Agradeço desde já a sua atenção.

Atenciosamente,

Luís Eduardo de Carvalho
Mestrando – FEA PUC-SP

Nome	
Empresa	
E-mail	

1. Qual é a sua função na empresa? Assinale com um 'X'	
☐	Presidente
☐	Diretor
☐	Gerente
☐	Coordenador
☐	Outra
Qual ?	

2. Em que área da empresa você trabalha? Assinale com um 'X'	
☐	Financeira / Contábil
☐	Planejamento / Desempenho
☐	Comercial
☐	Comunicação e Marketing
☐	RH
☐	Produção
☐	Outra
Qual ?	

3. Quando foi iniciada a implementação do Balanced Scorecard (BSC) em sua empresa ?	
Mês	
Ano	

4. Assinale com um 'X' os componentes do BSC que sua empresa possui:	
☐	Mapa Estratégico
☐	Indicadores Estratégicos
☐	Metas de Longo Prazo
☐	Iniciativas Estratégicas

5. Realiza reuniões periódicas de monitoramento da estratégia utilizando o balanced scorecard ?	
☐	Sim
☐	Não
Caso realize, com que frequência ?	
☐	Mensal
☐	Bimestral
☐	Trimestral
☐	Semestral
☐	Outra

6. Realiza ou já realizou reuniões de revisão da estratégia utilizando o balanced scorecard ?	
☐	Sim
☐	Não
Caso realize, com que frequência ?	
☐	Trimestral
☐	Semestral
☐	Anual
☐	A cada 2 anos
☐	Outra

7. Como você classifica o grau de conhecimento da estratégia entre os diversos níveis hierárquicos da empresa ?	
Antes da Implementação do BSC ☐ Muito Alto ☐ Alto ☐ Médio ☐ Baixo ☐ Muito Baixo	Após a Implementação do BSC ☐ Muito Alto ☐ Alto ☐ Médio ☐ Baixo ☐ Muito Baixo
Caso tenha havido mudanças, atribui estas mudanças: ☐ Somente ao BSC ☐ Vários Fatores, Inclusive ao BSC ☐ Outros Fatores que não o BSC	

8. Como você classifica a <u>possibilidade de refletir, ou seja, pensar atentamente a respeito da estratégia por parte dos executivos ?</u>	
Antes da Implementação do BSC ☐ Muito Alto ☐ Alto ☐ Médio ☐ Baixo ☐ Muito Baixo	Após a Implementação do BSC ☐ Muito Alto ☐ Alto ☐ Médio ☐ Baixo ☐ Muito Baixo
Caso tenha havido mudanças, atribui estas mudanças: ☐ Somente ao BSC ☐ Vários Fatores, Inclusive ao BSC ☐ Outros Fatores que não o BSC	

9. Como você classifica a <u>percepção de sentido, ou seja, a atribuição de significados para as ações da empresa, por parte das pessoas ?</u>	
Antes da Implementação do BSC ☐ Muito Alto ☐ Alto ☐ Médio ☐ Baixo ☐ Muito Baixo	Após a Implementação do BSC ☐ Muito Alto ☐ Alto ☐ Médio ☐ Baixo ☐ Muito Baixo
Caso tenha havido mudanças, atribui estas mudanças: ☐ Somente ao BSC ☐ Vários Fatores, Inclusive ao BSC ☐ Outros Fatores que não o BSC	

10. Como você classifica o <u>grau de consenso entre os executivos sobre as estratégias da empresa?</u>	
Antes da Implementação do BSC ☐ Muito Alto ☐ Alto ☐ Médio ☐ Baixo ☐ Muito Baixo	Após a Implementação do BSC ☐ Muito Alto ☐ Alto ☐ Médio ☐ Baixo ☐ Muito Baixo
Caso tenha havido mudanças, atribui estas mudanças: ☐ Somente ao BSC ☐ Vários Fatores, Inclusive ao BSC ☐ Outros Fatores que não o BSC	

11. Como você classifica a compreensão das pessoas com relação a contribuição das atividades realizadas por elas para a implementação das estratégias ?

Antes da Implementação do BSC

- ☐ Muito Alto
☐ Alto
☐ Médio
☐ Baixo
☐ Muito Baixo

Após a Implementação do BSC

- ☐ Muito Alto
☐ Alto
☐ Médio
☐ Baixo
☐ Muito Baixo

Caso tenha havido mudanças, atribui estas mudanças:

- ☐ **Somente** ao BSC
☐ Vários Fatores, **Inclusive** ao BSC
☐ Outros Fatores que **não** o BSC

12. Como você classifica a abertura ao surgimento de novas estratégias que não sejam necessariamente alinhadas às estratégias existentes ?

Antes da Implementação do BSC

- ☐ Muito Alto
☐ Alto
☐ Médio
☐ Baixo
☐ Muito Baixo

Após a Implementação do BSC

- ☐ Muito Alto
☐ Alto
☐ Médio
☐ Baixo
☐ Muito Baixo

Caso tenha havido mudanças, atribui estas mudanças:

- ☐ **Somente** ao BSC
☐ Vários Fatores, **Inclusive** ao BSC
☐ Outros Fatores que **não** o BSC

13. Como você classifica o grau de monitoramento da implementação da estratégia?

Antes da Implementação do BSC

- ☐ Muito Alto
☐ Alto
☐ Médio
☐ Baixo
☐ Muito Baixo

Após a Implementação do BSC

- ☐ Muito Alto
☐ Alto
☐ Médio
☐ Baixo
☐ Muito Baixo

Caso tenha havido mudanças, atribui estas mudanças:

- ☐ **Somente** ao BSC
☐ Vários Fatores, **Inclusive** ao BSC
☐ Outros Fatores que **não** o BSC

14. Caso você tenha algum comentário, por favor utilize o espaço abaixo.

Fim da Pesquisa - MUITO OBRIGADO !