

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO

PILOTAGEM DE EMPRESAS – UMA NOVA ABORDAGEM NO
DESDOBRAMENTO, IMPLEMENTAÇÃO E MONITORAMENTO DA
ESTRATÉGIA

Tese de Doutorado

Oscar Rudy Kronmeyer Filho

Orientador: Prof. Dr. Francisco José Kliemann Neto

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção.

Porto Alegre

2006

Este Trabalho de Conclusão foi analisado e julgado adequado para a obtenção do título de Doutor em ENGENHARIA e aprovado em sua forma final pelo orientador e pelo coordenador do Doutorado em Engenharia de Produção, Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Prof. Dr. Francisco José Kliemann Neto

Orientador

Escola de Engenharia

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Prof. PhD. Luiz Antonio Lindau

Coordenador

Doutorado em Engenharia de Produção

Escola de Engenharia

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Cláudio José Müller

PPGEP/UFRGS

Prof. Dr. Ely Laureano Paiva

UNISINOS

Prof. Dr. Márcio de Souza Pires

UCS

Prof. Dr. Peter Bent Hansen

PUCRS

AGRADECIMENTOS

Agradeço a meu orientador Prof. Dr. Francisco José Kliemann Neto, a quem devo um conjunto relevante de conhecimentos de minha vida profissional.

Agradeço à UNISINOS, esta instituição que admiro e respeito, e que sempre teve comigo um comportamento institucional ético exemplar, e a quem agradeço pelo financiamento e estímulo a realização deste curso de Doutorado e onde tenho tido o laboratório para testar e mobilizar conhecimentos.

Agradeço à ABINEE – Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica, pelo apoio ao desenvolvimento deste programa de Doutorado e onde tive permanente acesso ao ambiente empresarial onde as questões desta Tese estão em permanente experimentação, debate e evolução.

Agradeço à SKA Automação de Engenharias onde sempre tive excelente receptividade, e onde tive oportunidade de desenvolver o Estudo de Caso parcial referido nesta Tese.

E agradeço às pessoas destas organizações, onde destaco nomes como Alexandre Wolffenbüttel da UNISINOS, Dario Bampa e Maria de Lourdes Sanches Trombetta da ABINEE. Gratidão a Carlos Roberto Pires Porto da CP Eletrônica, Gilberto Soares Machado da Digitel, Luiz Francisco Gerbase da Altus Sistemas de Informática que como diretores da ABINEE/RS incentivaram e apoiaram o trabalho que desenvolvemos. Grato a Siegfried Koelln, da SKA e toda a equipe de implementação do *framework* de pilotagem de empresas. E a Carlos Mar Patrício de Bettencourt Faria, pelos finais de semana de apoio na formatação deste texto, amenizando o trabalho essencialmente solitário que é a construção de uma Tese.

E agradeço a minha família, particularmente a minha esposa Giovana e minhas filhas Steffany e Luiza, pelo carinho e apoio, e pela compreensão da importância de terminar este trabalho, para dar partida a nossos outros projetos.

RESUMO

As organizações têm encontrado grandes dificuldades para implementar suas estratégias, e a literatura relata índices de insucessos significativos nos processos de implementação. Como a vantagem competitiva decorre da efetiva implementação, e não do planejamento da estratégia, é relevante buscar formas de aumentar o grau de sucesso nos processos de implementação de estratégias. Este trabalho tem por objetivo propor um novo *framework* para apoiar o desdobramento, implementação e pilotagem de estratégias das organizações. A estruturação deste *framework* apoiou-se inicialmente na identificação dos motivos de fracasso no processo de implementação da estratégia pelas organizações, prosseguindo na avaliação dos modelos de implementação da estratégia indicados pela literatura e os seus elementos componentes. Na seqüência, é efetuada a análise crítica destes modelos e de suas lacunas, particularmente em relação à carência de elementos considerados importantes para o sucesso de processo de implementação e pilotagem da estratégia. Identificados os elementos e paradigmas com potencial para serem incorporados a um novo *framework* de desdobramento, implementação, monitoramento e pilotagem da estratégia organizacional, estes são incorporados, num processo de agregação progressiva. Na parte final do trabalho é feita uma aplicação parcial do novo *framework* proposto em uma organização objeto de estudo de caso, e discutidos os resultados obtidos.

Palavras-chave: estratégia, gestão estratégica, pilotagem de empresas, implementação da estratégia, *framework* de implementação da estratégia, *balanced scorecard*.

ABSTRACT

Organizations have historically faced great difficulties to implement its strategies, and the literature relates levels up to ninety percent of strategies implementation processes failures. As the competitive advantage can be obtained just in case of effective strategy implementation, it's relevant to explore new approaches to increase the level of success in strategy implementation processes. This thesis has as objective to examine the strategic management process, inspect the reasons of failure in organizations strategy implementation process, scrutinize some frameworks of strategy implementation referred by the literature and his components and identify new paradigms and concepts with potential to integrate a new framework of strategic management, and finally propose a new framework. In order to achieve these objectives, a critical analysis of some frameworks and theirs methodological lacks are done, and emergent new concepts and paradigms related do strategic management are analyzed. This analysis is especially dedicated to inspect the application and relevance of these new concepts and paradigms to the success of implementation process and strategy management, and how these contributions lead to a new framework in this area. The final objective is to add new elements to build a new framework for strategy deployment, implementation, monitoring and strategic organization management. Finally, a partial implementation of the new framework is done in a case study organization.

Keywords: strategy, strategic management, strategy implementation, strategy implementation framework, balanced scorecard

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
1.1	DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	19
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA	24
1.2.1	OBJETIVO GERAL	24
1.2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	24
1.3	ESTRUTURA LÓGICA DA TESE	25
1.4	METODOLOGIA DE PESQUISA	26
1.4.1	O PROCESSO DE PESQUISA ADOTADO NESTE TRABALHO	29
1.4.2	O MÉTODO DO ESTUDO DE CASO	33
1.4.3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS – ETAPAS DE REALIZAÇÃO	35
1.4.4	FONTES	35
1.4.5	A VISÃO PRAGMÁTICA DESTE ESTUDO	36
1.5	DELIMITAÇÕES DA TESE	37
2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SUA IMPLEMENTAÇÃO	39
2.1	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ORIGENS E CONCEITOS FUNDAMENTAIS	39
2.1.1	PRINCIPAIS ETAPAS DE UM PROCESSO ESTRATÉGICO	42
2.1.2	A VISÃO DE SIMONS SOBRE O PROCESSO ESTRATÉGICO	45
2.2	ESCOLAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	50
2.2.1	FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMO ATIVIDADES DISTINTAS	54
2.2.2	DEBATES E ESCOLAS CONTEMPORÂNEAS NA ESTRATÉGIA	57
2.2.3	A NECESSIDADE DE UMA ABORDAGEM DINÂMICA DO PROCESSO ESTRATÉGICO	60

2.2.4	FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DINÂMICA DA ESTRATÉGIA.....	64
2.3	MOTIVOS DE FALHAS NA IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS	68
2.4	NECESSIDADE DE <i>FRAMEWORK</i> PARA IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA	76
3	<i>FRAMEWORKS</i> DE IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA E CONTEÚDOS	77
3.1	ABORDAGENS DE IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA.....	79
3.1.1	A ABORDAGEM DE NUTT	79
3.1.2	A ABORDAGEM DE BOURGEOIS E BRODWIN.....	81
3.1.3	A ABORDAGEM DE BEER E EISENSTAT	83
3.1.4	ANÁLISE CRÍTICA DAS ABORDAGENS ANALISADAS	83
3.2	ELEMENTOS DE UM <i>FRAMEWORK</i> DE IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA.....	84
3.3	APRESENTAÇÃO DOS MODELOS FORNECEDORES DE ELEMENTOS CONTRIBUTIVOS PARA A CONSTRUÇÃO DO NOVO <i>FRAMEWORK</i>.....	93
3.3.1	MODELO DE OKUMUS	94
3.3.2	O MODELO DO BALANCED SCORECARD.....	101
3.4	A CONVERGÊNCIA DOS MODELOS DE OKUMUS E DO <i>BALANCED SCORECARD</i> E A NECESSIDADE DE AVANÇOS NA PROPOSIÇÃO DE UM NOVO MODELO.....	109
4	PROPOSTA DE UM NOVO <i>FRAMEWORK</i> DE DESDOBRAMENTO, IMPLEMENTAÇÃO E PILOTAGEM ESTRATÉGICA	113
4.1	REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DA ESTRATÉGIA E RELAÇÕES CAUSA-EFEITO	120
4.1.1	RELAÇÕES DE CAUSA-E-EFEITO E CAUSALIDADE	123
4.1.2	A REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DA ESTRATÉGIA	124
4.1.3	CAUSALIDADE E PENSAMENTO SISTÊMICO	124
4.1.4	DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA E RELAÇÕES DE CAUSA-E-EFEITO.....	127
4.1.5	ANÁLISE DAS PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES	130
4.2	INTEGRAÇÃO DO CURTO, MÉDIO E LONGO PRAZOS NA GESTÃO ESTRATÉGICA	133
4.2.1	COMO ESCAPAR DA ARMADILHA DA PERFORMANCE DE CURTO PRAZO	138
4.2.2	ADMINISTRANDO MÚLTIPLOS HORIZONTES DE TEMPO	139
4.2.3	A INTEGRAÇÃO DO CURTO, MÉDIO E LONGO PRAZOS NO <i>BALANCED SCORECARD</i>	142

4.2.4	ANÁLISE DAS PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES	146
4.3	VISÃO E PENSAMENTO SISTÊMICO.....	150
4.3.1	O PENSAMENTO SISTÊMICO.....	151
4.3.2	FALHAS DO DESDOBRAMENTO ESTRATÉGICO APOIADO EM DIAGRAMAS SEQÜENCIAIS	153
4.3.3	PENSAMENTO SISTÊMICO E MODELAGEM DO INTERRELACIONAMENTO	157
4.3.4	CIRCULARIDADE E SUSTENTABILIDADE	161
4.3.5	ANÁLISE DAS PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES	164
4.4	ATIVOS INTANGÍVEIS	167
4.4.1	CAPITAL HUMANO E CAPITAL ORGANIZACIONAL.	169
4.4.2	ATIVO INTANGÍVEL: DEFINIÇÕES E A CONEXÃO COM A ESTRATÉGIA	173
4.4.3	A QUESTÃO DAS COMPETÊNCIAS	177
4.4.4	O RELATÓRIO DE PRONTIDÃO DO CAPITAL HUMANO	183
4.4.5	CAPITAL HUMANO E SUA CONEXÃO À ESTRATÉGIA.....	184
4.4.6	<i>PAYBACK</i> DE INVESTIMENTO EM CAPITAL HUMANO	185
4.4.7	CAPITAL DA INFORMAÇÃO.....	188
4.4.8	NOVOS ATIVOS INTANGÍVEIS – CAPITAL NATURAL E CAPITAL SOCIAL	190
4.4.9	CONTRIBUIÇÕES DOS ATIVOS INTANGÍVEIS PARA A PILOTAGEM ESTRATÉGICA.....	195
4.5	A MESOANÁLISE	198
4.5.1	COMPETITIVIDADE DAS ORGANIZAÇÕES E COMPETIÇÃO NAS CADEIAS DE VALOR	199
4.5.2	A MESOANÁLISE E AS CORPORAÇÕES DIGITAIS VIRTUAIS.....	203
4.5.3	A ORGANIZAÇÃO COMO UMA CADEIA DE ELOS - APLICAÇÃO DA MESOANÁLISE	205
4.5.4	O EXAME DA QUANTIDADE DE ELOS DA CADEIA MICROEMPRESARIAL.....	208
4.5.5	O NIVELAMENTO HIERÁRQUICO DOS MÚLTIPLOS ELOS DA CADEIA ORGANIZACIONAL.....	212
4.5.6	A INTEGRAÇÃO DA CADEIA MULTILINGUAGEM NA ORGANIZAÇÃO	213
4.5.7	CONTRIBUIÇÕES DA MESOANÁLISE PARA A PILOTAGEM ESTRATÉGICA DE EMPRESAS.....	215
4.6	BALANCEAMENTO DO EQUILÍBRIO ENTRE ESTABILIDADE E MUDANÇA — A CONEXÃO ENTRE PROJETOS, PROCESSOS E ESTRATÉGIA	220
4.6.1	PROJETOS E A IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA.....	222

4.6.2	PROJETOS VERSUS PROCESSOS	224
4.6.3	A PERTINÊNCIA E APLICABILIDADE DOS CONCEITOS DO <i>BSC</i>	225
4.6.4	A CONEXÃO DOS PROJETOS À ESTRATÉGIA – IMPLEMENTANDO-SE O CONCEITO.....	226
4.6.5	<i>BALANCED SCORECARD</i> COMO SISTEMA GERENCIAL	231
4.6.6	CONEXÃO ENTRE ESTRATÉGIA E ORÇAMENTO.....	232
4.6.7	CONTRIBUIÇÕES DO BALANCEAMENTO DO EQUILÍBRIO ENTRE ESTABILIDADE E MUDANÇA	236
4.7	DESENVOLVIMENTO DE UMA CULTURA DE EXECUÇÃO.....	241
4.7.1	PESSOAS E INDICADORES NA IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA	242
4.7.2	INTEGRANDO ESTRATÉGIA, OBJETIVOS E INDICADORES	244
4.7.3	COMUNICANDO A ESTRATÉGIA ATRAVÉS DE INDICADORES	246
4.7.4	ESTRATÉGIA, CULTURA E MUDANÇA	249
4.7.5	ESTRATÉGIA, INDICADORES E COMPORTAMENTO	251
4.7.6	CLAREZA ESTRATÉGICA	253
4.7.7	CONSIDERAÇÕES SOBRE AS CONTRIBUIÇÕES DO ELEMENTO CULTURA DE EXECUÇÃO	254
4.8	O <i>FRAMEWORK</i> CONSOLIDADO	260
5	SISTEMÁTICA DE IMPLEMENTAÇÃO DO <i>FRAMEWORK</i> PROPOSTO.....	266
5.1	PRÉ-REQUISITOS PARA IMPLEMENTAÇÃO DO <i>FRAMEWORK</i>	268
5.2	ETAPA 0 – PREPARAÇÃO PARA A IMPLEMENTAÇÃO – INFRA-ESTRUTURA CONCEITUAL	270
5.2.1	PASSO 0.1 – MONTAGEM DE EQUIPE DE IMPLEMENTAÇÃO DO <i>FRAMEWORK</i> DE PILOTAGEM ORGANIZACIONAL.....	270
5.2.2	PASSO 0.2 – APRESENTAÇÃO FORMAL PARA A ORGANIZAÇÃO DOS OBJETIVOS DE IMPLEMENTAÇÃO DO <i>FRAMEWORK</i> DE PILOTAGEM ORGANIZACIONAL.....	271
5.2.3	PASSO 0.3 – DESENVOLVIMENTO DE UM PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO NOS CONCEITOS DE PILOTAGEM DE EMPRESAS.....	271
5.2.4	PASSO 0.4 – APRESENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA CORPORATIVA DA ORGANIZAÇÃO.....	272
5.3	ETAPA 1 – REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DA ESTRATÉGIA EM RELAÇÕES CAUSA-E-EFEITO	272
5.3.1	PASSO 1.1 – CONSTRUÇÃO DO DIAGRAMA GRÁFICO DE CAUSA-E-EFEITO	273

5.3.2	PASSO 1.2 – DEFINIÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO PARA CADA UM DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	273
5.3.3	PASSO 1.3 – DEFINIÇÃO DAS METAS DE SUPERAÇÃO	273
5.4	ETAPA 2 – DETALHAMENTO DA ESTRATÉGIA EM OBJETIVOS DE CURTO, MÉDIO E LONGO PRAZOS	274
5.4.1	PASSO 2.1 – DEFINIR AS METAS, OU VALORES PROJETADOS, PARA OS INDICADORES.....	274
5.4.2	PASSO 2.2 – EFETUAR A PRIMEIRA VERSÃO DO ORÇAMENTO DE INVESTIMENTOS, DESPESAS E RESULTADOS	274
5.5	ETAPA 3 – APLICAÇÃO DO PENSAMENTO SISTÊMICO	275
5.5.1	PASSO 1 – DEFINIR UMA SITUAÇÃO COMPLEXA DE INTERESSE	276
5.5.2	PASSO 2 – APRESENTAR A HISTÓRIA ATRAVÉS DE EVENTOS	276
5.5.3	PASSO 3 – IDENTIFICAR OS FATORES-CHAVE, OU VARIÁVEIS-CHAVE	276
5.5.4	PASSO 4 – TRAÇAR OS PADRÕES DE COMPORTAMENTO	276
5.5.5	PASSO 5 – DESENHAR A ESTRUTURA SISTÊMICA	277
5.5.6	PASSO 6 – APLICAR OS ARQUÉTIPOS	277
5.5.7	PASSO 7 – IDENTIFICAR OS MODELOS MENTAIS.....	277
5.5.8	PASSO 8 – MODELAR EM COMPUTADOR.....	277
5.5.9	PASSO 9 – REPROJETAR O SISTEMA.....	278
5.6	ETAPA 4 – MOBILIZAÇÃO DOS ATIVOS INTANGÍVEIS	278
5.7	ETAPA 5 – APLICAÇÃO DOS CONCEITOS DE MESOANÁLISE	281
5.7.1	PASSO 5.1 – AVALIAÇÃO DA SEQÜENCIALIDADE ENTRE OS ELOS.....	281
5.7.2	PASSO 5.2 – AVALIAÇÃO DO GRAU DE COMPARTILHAMENTO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ENTRE OS ELOS.....	282
5.7.3	PASSO 5.3 – AVALIAÇÃO DO GRAU DE COORDENAÇÃO (GOVERNANÇA) DOS ELOS.	282
5.7.4	PASSO 5.4 – AVALIAÇÃO DO GRAU DE COORDENAÇÃO (GOVERNANÇA) DA CADEIA.	282
5.8	ETAPA 6 – BALANCEAMENTO E EQUILÍBRIO DINÂMICO ENTRE ESTABILIDADE E MUDANÇA.....	283
5.8.1	PASSO 6.1 – APRESENTAÇÃO DOS OBJETIVOS DO PROJETO.....	284
5.8.2	PASSO 6.2 – ASSEGURAR QUE O PROBLEMA OU MELHORIA TEM ORIGEM NA CAUSA QUE O PROJETO PRETENDE RESOLVER.....	285

5.8.3	PASSO 6.3 – DEFINIÇÃO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO DO PROJETO.....	285
5.8.4	PASSO 6.4 – APRESENTAÇÃO DO IMPACTO DA SOLUÇÃO DO PROBLEMA OU MELHORIA ...	285
5.8.5	PASSO 6.5 – REALIZAÇÃO DA AVALIAÇÃO PÓS-FACTO DO PROJETO	285
5.9	ETAPA 7 – ESTABELECIMENTO DE UMA CULTURA VOLTADA PARA A EXECUÇÃO.....	287
5.9.1	PASSO 7.1 – PROCESSO DE DEFINIÇÃO CLARA DE QUAIS RESULTADOS SE PRETENDE OBTER.	287
5.9.2	PASSO 7.2 – PROCESSO DE DISCUSSÃO ACERCA DAS MANEIRAS DE OBTER ESTES RESULTADOS.	288
5.9.3	PASSO 7.3 – PROCESSO DE ESTABELECIMENTO DE MECANISMOS DE RECONHECIMENTO E RECOMPENSA.	288
5.9.4	PASSO 7.4 – CRIAÇÃO DE UM MODELO DE EXECUÇÃO.....	289
5.10	ETAPA 8 – PAINEL DA DINÂMICA DA PILOTAGEM ESTRATÉGICA	291
5.10.1	PASSO 8.1 – CONSTRUÇÃO DA BASE DE DADOS DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	292
5.10.2	PASSO 8.2 – CONSTRUÇÃO DA BASE DE DADOS DE INDICADORES	292
5.10.3	PASSO 8.3 – CARREGAMENTO DA SÉRIE PROJETADA DE DESEMPENHO DOS INDICADORES 293	293
5.10.4	PASSO 8.4 – CARREGAMENTO DA SÉRIE HISTÓRICA DE DESEMPENHO DE INDICADORES .	293
5.10.5	PASSO 8.5 – CARREGAMENTO DA BASE DE PROJETOS.....	293
5.10.6	PASSO 8.6 – CARREGAMENTO DO MAPA ESTRATÉGICO.....	293
5.10.7	PASSO 8.7 – VINCULAÇÃO DOS OBJETIVOS AO MAPA ESTRATÉGICO	293
5.10.8	PASSO 8.8 – VINCULAÇÃO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO	294
5.10.9	PASSO 8.9 – CONSTRUÇÃO DAS SINALEIRAS.....	294
5.10.10	PASSO 8.10 – VINCULAÇÃO DA BASE DE DADOS DE PROJETOS AO MAPA ESTRATÉGICO	294
5.10.11	PASSO 8.11 – DESENVOLVIMENTO DOS MAPAS ESTRATÉGICOS FUNCIONAIS	294
5.10.12	PASSO 8.12 – CONSTRUÇÃO DE UM MECANISMO DE TEMPORALIDADE DINÂMICA.....	294
6	APLICAÇÃO PARCIAL DA SISTEMÁTICA DE IMPLEMENTAÇÃO DO FRAMEWORK PROPOSTO NUMA INDÚSTRIA ELETROELETRÔNICA DO RIO GRANDE DO SUL – O CASO DA SKA.....	296
6.1	A ORGANIZAÇÃO, BREVE HISTÓRICO E CONTEXTUALIZAÇÃO DA SKA	297

6.1.1	DEFINIÇÃO DAS RESPONSABILIDADES DOS COLABORADORES DA SKA	299
6.1.2	PRINCIPAIS INDICADORES DA QUALIDADE DA SKA	300
6.1.3	SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE DA SKA	300
6.1.4	ORGANOGRAMA ATUAL DA SKA.....	300
6.2	APLICAÇÃO PARCIAL DA SISTEMÁTICA DE IMPLEMENTAÇÃO DO <i>FRAMEWORK</i> — CASO SKA.	301
6.2.1	ETAPA 0 – PREPARAÇÃO PARA IMPLEMENTAÇÃO DO <i>FRAMEWORK</i>	301
6.2.2	ETAPA 1 – REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DA ESTRATÉGIA EM RELAÇÕES CAUSA-E-EFEITO.....	302
6.2.3	ETAPA 2 – DETALHAMENTO DA ESTRATÉGIA EM OBJETIVOS DE CURTO, MÉDIO E LONGO PRAZOS	305
6.2.4	ETAPA 3 – O PENSAMENTO SISTÊMICO E A DINÂMICA DE SISTEMAS.....	306
6.2.5	ETAPA 4 – MOBILIZAÇÃO DOS ATIVOS INTANGÍVEIS.....	310
6.2.6	ETAPA 5 – APLICAÇÃO DOS CONCEITOS DE MESOANÁLISE	312
6.2.7	ETAPA 6 – EQUILÍBRIO DINÂMICO ENTRE ESTABILIDADE E MUDANÇA	313
6.2.8	ETAPA 7 – ESTABELECIMENTO DA CULTURA VOLTADA PARA A EXECUÇÃO.....	315
6.2.9	ETAPA 8 – O PAINEL DA DINÂMICA DA PILOTAGEM ESTRATÉGICA.....	318
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	323
7.1	CONCLUSÕES	323
7.2	RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.....	297
	REFERÊNCIAS	330

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - ABORDAGENS ESTRATÉGICAS ESTÁTICAS VERSUS DINÂMICAS	23
FIGURA 2 - REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DA ESTRUTURA DA TESE.....	26
FIGURA 3 – MÉTODO DE PESQUISA HIPOTÉTICO-DEDUTIVO	30
FIGURA 4 – LOOP FECHADO PARA PESQUISA DE MODELOS DINÂMICOS	31
FIGURA 5 - O CENÁRIO PARA ESCOLHA DA ABORDAGEM QUALITATIVA X QUANTITATIVA.....	32
FIGURA 6 – ETAPAS PARA O DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA	35
FIGURA 7 - A ESTRATÉGIA EM QUATRO MOMENTOS	43
FIGURA 8 - ESTRATÉGIA CORPORATIVA E ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS.....	46
FIGURA 9 - HIERARQUIA DA ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS	47
FIGURA 10 - CONTEÚDO, PROCESSO E CONTEXTO DO PROCESSO DA ESTRATÉGIA	54
FIGURA 11 - ESTRATÉGIA DELIBERADA, EMERGENTE E REALIZADA	56
FIGURA 12 - A EVOLUÇÃO NO DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA	61
FIGURA 13 - ANÁLISE ESTRATÉGICA PELA TEORIA BASEADA EM RECURSOS	63
FIGURA 14 - A METODOLOGIA 7S DE GESTÃO ESTRATÉGICA DA MCKINSEY.....	90
FIGURA 15 - MODELO DE IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA E VARIÁVEIS-CHAVE	98
FIGURA 16 – A ELEVAÇÃO DE NÍVEL DAS NOVAS LINGUAGENS DA GESTÃO ESTRATÉGICA.....	106
FIGURA 17 – A ESTRATÉGIA DO METROBANK.....	108
FIGURA 18 – CAUSA-EFEITO E CAUSALIDADE ESTRATÉGICA.....	114
FIGURA 19 – CURTO, MÉDIO E LONGO PRAZOS	114
FIGURA 20 – PENSAMENTO SISTÊMICO E A DINÂMICA DE SISTEMAS	115
FIGURA 21 – MOBILIZAÇÃO DOS ATIVOS INTANGÍVEIS	115
FIGURA 22 – CONCEITOS DE MESOANÁLISE NO AMBIENTE MICROEMPRESARIAL	116
FIGURA 23 - PROTÓTIPO DO <i>FRAMEWORK</i>	120
FIGURA 24 – PENSAMENTO ANALÍTICO X PENSAMENTO SISTÊMICO	126
FIGURA 25 – VISÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DE RUMMLER E BRACHE	128
FIGURA 26 – VISÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DE RUCCI, KIRN E QUINN.....	128
FIGURA 27 – AS PERSPECTIVAS DO <i>BSC</i> NUMA RELAÇÃO DE CAUSA-E-EFEITO	129
FIGURA 28 – <i>FRAMEWORK</i> E#1 - ESTRATÉGIA COMO CADEIA CAUSA-E-EFEITO	133
FIGURA 29 – EXECUTIVOS NÃO COMPREENDEM A ESTRATÉGIA DE SUA ORGANIZAÇÃO ...	135

FIGURA 30 – INTERESSE DOS EXECUTIVOS NA PERFORMANCE DE LONGO PRAZO.....	136
FIGURA 31 – ADMINISTRANDO MÚLTIPLOS HORIZONTES DE TEMPO	139
FIGURA 32 – O RISCO DO FOCO CENTRADO NOS ELEMENTOS DE CURTO PRAZO	145
FIGURA 33 – GESTÃO INTEGRADA E SIMULTÂNEA DO CURTO, MÉDIO E LONGO PRAZO.	146
FIGURA 34 – RESULTADOS DE PROCESSOS DE DIFERENTES ORIGENS TEMPORAIS	147
FIGURA 35 – <i>FRAMEWORK</i> E#2 - ESTRATÉGIA COMO CADEIA TEMPORAL	149
FIGURA 36 – GRADE TEMPORAL DE INTEGRAÇÃO ENTRE PROCESSOS E ORÇAMENTO	150
FIGURA 37 – DIAGRAMA SEQÜENCIAL DE BOLHAS	155
FIGURA 38 – O EFEITO BORBOLETA DE LORENZ.....	159
FIGURA 39 – REPRESENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE FEEDBACK.....	164
FIGURA 40 – <i>FRAMEWORK</i> E#3 - LAÇOS SISTÊMICOS DE <i>FEEDBACK</i>	166
FIGURA 41 – PRONTIDÃO DOS ATIVOS INTANGÍVEIS.....	172
FIGURA 42 – O CAPITAL INTELECTUAL DAS ORGANIZAÇÕES.....	176
FIGURA 43 - O CICLO DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO.....	182
FIGURA 44 – <i>FRAMEWORK</i> E#4 – CAPITAL NATURAL E CAPITAL SOCIAL.....	197
FIGURA 45 – UMA VISÃO DA CADEIA ECONÔMICA TEMPORAL DO <i>BSC</i>	206
FIGURA 46 – UMA VISÃO HIERÁRQUICA DOS PROCESSOS	208
FIGURA 47 – MODELO DE OITO PERSPECTIVAS DA FNQ.....	213
FIGURA 48 – <i>FRAMEWORK</i> E#5 – MESOANÁLISE NO AMBIENTE MICROORGANIZACIONAL ..	220
FIGURA 49 – ESTRATÉGIA, PROCESSOS, PROJETOS E INDICADORES	226
FIGURA 50 – PROJETOS COMO <i>DRIVERS</i> INDICADORES DAS AÇÕES DE CURTO PRAZO.....	230
FIGURA 51 – INTERLIGAÇÃO ENTRE <i>BALANCED SCORECARD</i> , PROJETOS E ORÇAMENTO. 235	
FIGURA 52 – <i>FRAMEWORK</i> E#6 – PROJETO X PROCESSO X ESTRATÉGIA.....	240
FIGURA 53 - A CONEXÃO ENTRE ESTRATÉGIA E INDICADORES.....	244
FIGURA 54 – DIGA-ME COMO ME MEDES E EU TE DIREI COMO ME COMPORTO	254
FIGURA 55 – MODELO DE <i>FEEDBACK</i> CIBERNÉTICO	263
FIGURA 56 – <i>FRAMEWORK</i> E#8 – PROTÓTIPO DE PAINEL DE PILOTAGEM.....	265
FIGURA 57 – ETAPAS DA SISTEMÁTICA DE IMPLEMENTAÇÃO DO <i>FRAMEWORK</i>	268
FIGURA 58 – A REALIMENTAÇÃO SISTÊMICA DO <i>FRAMEWORK</i>	275
FIGURA 59 – O <i>FRAMEWORK</i> E A ETAPA DO PENSAMENTO SISTÊMICO.....	278

FIGURA 60 – NOVAS ETAPAS E O <i>FEEDBACK</i> SISTÊMICO.....	280
FIGURA 61 – O <i>FRAMEWORK</i> APÓS A INCLUSÃO DA MESOANÁLISE	283
FIGURA 62 – O <i>FRAMEWORK</i> APÓS A DISCUSSÃO SOBRE O EQUILÍBRIO ENTRE ESTABILIDADE E MUDANÇA.....	287
FIGURA 63 – O ESTABELECIMENTO DA CULTURA DE EXECUÇÃO	291
FIGURA 64 – <i>FRAMEWORK</i> DINÂMICO - SISTEMÁTICA DE IMPLEMENTAÇÃO.....	295
FIGURA 65 – SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE DA SKA.....	300
FIGURA 66 – ORGANOGRAMA DA SKA.....	301
FIGURA 67 – MAPA DE CAUSA-E-EFEITO ORIGINAL DA SKA.....	303
FIGURA 68 – NOVO MAPA DE CAUSA-E-EFEITO DA SKA	304
FIGURA 69 – DIAGRAMA SISTÊMICO – VENDAS E SUPORTE TÉCNICO	308
FIGURA 70 – DIAGRAMA SISTÊMICO DA ANTECIPAÇÃO DO FATURAMENTO	309
FIGURA 71 – O ‘BA’ DA SKA – SOCIALIZAÇÃO DO CONHECIMENTO	311
FIGURA 72 – PROCESSO PARA ANÁLISE DE VIABILIDADE E PRIORIZAÇÃO DE PROJETOS..	314
FIGURA 73 – ALINHAMENTO VERTICAL DA ORGANIZAÇÃO.....	317
FIGURA 74 – O ALINHAMENTO DAS ÁREAS DE APOIO À ESTRATÉGIA.....	318
FIGURA 75 – ETAPA 1 DA CONSTRUÇÃO DO PAINEL DE PILOTAGEM	319
FIGURA 76 – INDICADORES: CONSTRUÇÃO E CARGA DAS BASES DE DADOS	320
FIGURA 77 – INDICADORES: CONSTRUÇÃO E CARGA DAS BASES DE DADOS	322

LISTA DE TABELAS

TABELA 01 - A ABORDAGEM ESTRATÉGICA E AS ESCOLAS DA ESTRATÉGIA.....	53
TABELA 02 - MOTIVOS DE FALHAS NA IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS	74
TABELA 03 – AGRUPAMENTOS DOS MOTIVOS DE FALHAS NA IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS POR VARIÁVEL DE IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA.....	75
TABELA 04 – ELEMENTOS COMPONENTES DE UM <i>FRAMEWORK</i> DE IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS	91
TABELA 05 – ESTRUTURA DE IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA E VARIÁVEIS-CHAVE DE IMPLEMENTAÇÃO.....	94
TABELA 06 – TEMPORALIDADE DOS PROCESSOS E MATURAÇÃO DOS INVESTIMENTOS	148
TABELA 07 – ATIVOS TANGÍVEIS E INTANGÍVEIS.....	183
TABELA 08 - DESCRIÇÃO DO CAPITAL DA INFORMAÇÃO.....	190
TABELA 09 - CLASSIFICAÇÃO DAS MPES SEGUNDO O NÚMERO DE EMPREGADOS.....	269
TABELA 10 - CLASSIFICAÇÃO DAS MPES SEGUNDO O FATURAMENTO BRUTO ANUAL	270
TABELA 11 – CONTEÚDOS DO PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO.....	271
TABELA 12 – PASSOS DA ETAPA 0 – PREPARAÇÃO E INFRA-ESTRUTURA.....	272
TABELA 13 – PASSOS DA ETAPA 1 – REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DA ESTRATÉGIA.....	274
TABELA 14 – PASSOS DA ETAPA 2 – ORGANIZAÇÃO TEMPORAL DA ESTRATÉGIA.....	275
TABELA 15 – EQUIPE DE IMPLEMENTAÇÃO.....	301
TABELA 16 – INDICADORES DO MAPA ESTRATÉGICO	305
TABELA 17 – PROJETOS SKA	313

1 INTRODUÇÃO

O acirramento da competição nas últimas décadas tem produzido transformações significativas no ambiente de negócios em todo o mundo. A mudança é uma premissa da competitividade, este ritmo da mudança está se acelerando, a concorrência está se intensificando, os clientes estão mais exigentes e novas tecnologias estão solapando estruturas de negócio tradicionais. Gerenciar a organização para a crescente mudança, adaptando-a dinamicamente a novos cenários é um imperativo para a competitividade. O conhecimento passa a ser orientado pela contestação do *status quo*, tendo como lema a busca por inovações. “O *status quo* tornou-se insustentável” (DAY, 2001, p. 216). O grande dinamismo dos mercados, associado às constantes inovações tecnológicas, torna a gestão estratégica um imperativo para as organizações e um tema de contínuo e crescente interesse acadêmico e também empresarial, pelo pragmatismo deste último ambiente, sempre atento a tecnologias que comprovem seu sucesso na alavancagem da vantagem competitiva das organizações.

Todavia, à parte de diversas pesquisas e propostas que exploram o aspecto do planejamento estratégico, proporcionalmente pouca atenção tem sido dada ao estudo das dificuldades enfrentadas pelas organizações na implementação prática das estratégias formuladas. Existe a necessidade de realização de estudos empíricos visando identificar o tipo de estruturas, capacidades organizacionais e processos que uma organização precisa

para implementar com sucesso suas estratégias (VARADARAJAN; JAYACHANDRAN, 1999).

Gerstner (2003, p. 241-242) afirma: “A execução – realizar a tarefa, fazer acontecer – é a habilidade menos valorizada de um líder de negócios eficaz... a execução é realmente o aspecto fundamental da estratégia bem-sucedida: fazê-lo, fazê-lo certo e fazê-lo melhor do que a empresa ao lado...”.

Noble e Mokwa (1999) destacam esta questão, afirmando que a implementação é o elo crítico entre a formulação da estratégia e a obtenção de um desempenho superior. Afirmam, também, que a maioria das pesquisas que abordam o tema de implementação das estratégias ignora as gerências de nível médio, que estão criticamente envolvidas na maioria das atividades a serem implantadas.

A questão da dificuldade de se executar eficazmente a estratégia tem raízes antigas, e a literatura em gestão vem alertando sistematicamente sobre este problema. O problema é tão crítico que alguns autores passam a argumentar que a habilidade de se executar uma estratégia pode ser tão ou mais importante que a estratégia em si (KAPLAN; NORTON, 2001), sustentando sua afirmação com base em pesquisa publicada por Kiechel (1982), que relata que menos de 10% das estratégias efetivamente formuladas são implementadas com sucesso.

Uma pesquisa mais recente de autoria de Charan e Golvin (1999), que analisa insucessos de executivos de grandes sucessos progressivos, concluiu que a ênfase colocada na estratégia e na visão criou uma crença errada de que a estratégia correta era tudo de que se necessitava para alcançar o sucesso (KAPLAN; NORTON, 2001).

A questão que se coloca é porque as organizações têm dificuldades em implementar estratégias bem formuladas. Um dos problemas é que a estratégia está se alterando

continuamente, mas os processos de planejamento e implementação estratégica não prevêm elementos para lidar com esta dinâmica (MINTZBERG, 1985).

Varadarajan e Jayachandran (1999, p. 139) afirmam: “muitas pesquisas estão dirigidas para o conteúdo da estratégia, com muito menor quantidade de pesquisa dirigida para a implementação”.

Neste mesmo aspecto, Shoham e Fiegenbaum (1999, p. 442) afirmam que “poucos têm examinado os processos de seleção e implementação da estratégia”.

Diante deste contexto, torna-se importante a compreensão de como se inter-relacionam as diversas dimensões organizacionais envolvidas no processo de gestão estratégica, quais os pontos críticos e fatores de falha em cada uma destas dimensões e, ainda, como os diversos instrumentos de apoio atualmente disponíveis podem ser combinados para reduzir o grau de insucessos na implementação de estratégias. Este é o propósito desta tese.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Esta pesquisa tem como tema maior o estudo das estratégias empresariais e o foco de investigação centra-se no processo de implementação de estratégias, buscando avaliar os fatores que influenciam o seu sucesso ou insucesso. Para subsidiar o estudo, examinam-se alguns *frameworks* de implementação estratégica referidos pela literatura, seus elementos constituintes e, a partir do reconhecimento dos fatores de insucesso da implementação estratégica, propor a adoção de novos elementos considerados necessários, compondo um novo *framework* de implementação da estratégia que busque aumentar o grau de sucesso na sua implementação.

A implementação da estratégia tem tradicionalmente recebido muito menos atenção no campo de estudos da estratégia e estratégia organizacional do que a formulação da estratégia ou planejamento estratégico. Por que menor atenção para a implementação da

estratégia? Alexander (1991) sugere diversas razões para isto: a implementação da estratégia é menos glamourosa do que a formulação estratégica; as pessoas fazem vistas grossas a este tema porque acreditam que seja trivial implementar uma estratégia; e as pessoas não têm muita clareza acerca de onde começa e onde termina a implementação da estratégia. Além disto, existem poucos modelos conceituais de implementação estratégica. Olson, Slater e Hult (2005, p. 47) afirmam que:

Muitos executivos argumentam que uma execução brilhante é mais importante que um planejamento brilhante. A razão é simples: fazer acontecer é mais difícil do que sonhar, e uma estratégia pobremente executada é meramente uma visão do que poderia ser. A efetiva implementação da estratégia pode-se mostrar muito difícil, na medida em que requer a coordenação e os esforços adequados dos indivíduos através da organização.

Homburg *et alii* (2004, p. 1338) argumentam:

Os administradores não deveriam privilegiar a formulação da estratégia em relação à implementação da estratégia, uma vez que a formulação não garante o sucesso estratégico. A formulação da estratégia é um processo mais intelectual, realizado nos níveis mais elevados da pirâmide organizacional. Em contraste, a implementação da estratégia é mais operacional, requerendo a coordenação e o envolvimento de toda a organização. Ainda que os administradores precisem ser cuidadosos para desenvolver a estratégia adequada, eles precisam reservar a maior parte de seus recursos para atividades e tarefas relacionadas com a implementação da estratégia.

Olson, Slater e Hult (2005) destacam que a vantagem competitiva reside na execução da estratégia, e não na estratégia em si.

A quantidade de literatura disponível em desenvolvimento de estratégia é vasta e em expansão a uma taxa acelerada. Apesar da grande quantidade de pesquisa neste assunto, não existe uma definição simples para desenvolvimento da estratégia.

Um importante debate acadêmico tem se delineado entre escolas que focalizam a estratégia como uma abordagem de planejamento (ANSOFF, 1967, ANDREWS, 1971) e aquelas que consideram a estratégia como um processo emergente que se modifica continuamente em interação com as mudanças no ambiente de negócios (MINTZBERG, 1988).

De fato, conforme Mintzberg (1993), nos anos 1960 os gestores buscaram algo como o *one best way* para desenvolver e implementar estratégias, criando modelos baseados nos princípios da administração científica de Taylor (1971), publicados originalmente em 1911. Trabalhando sob a premissa de separar o pensar do executar, criou-se o especialista em planejamento estratégico.

Como argumenta Mintzberg (1993), esta abordagem mostrou-se, ao longo do tempo, insuficiente e distante da realidade empresarial, pois quem efetivamente opera e adapta as estratégias são os gestores e não os planejadores.

Uma revisão ampla de autores destas duas correntes de pensamento permite identificar duas maneiras distintas de analisar o processo de implementação de estratégias, e que levam a distintos enfoques e modelos de apoio, representados esquematicamente na Figura 1.

As abordagens tradicionais têm como pressuposto básico a visão estática do processo estratégico, considerando fases estanques e lineares tradicionalmente definidas como planejamento, implementação, monitoramento e correção.

A premissa subjacente a esta linha de pensamento é de que um planejamento bem feito garante o sucesso mesmo diante de contingências, e de que as firmas possuem problemas estratégicos similares, que se expressam em algumas dimensões do negócio que devem ser monitoradas (ANSOFF, 1965).

A proposta dinâmica, que tem nos trabalhos de Mintzberg (1985, 1993) sua principal representação, visualiza a estratégia como um processo emergente, mantendo as atividades de planejamento, implementação, monitoramento e execução, mas distinguindo-se por uma visão circular, na forma de uma cadeia sistêmica retroalimentada, na qual maior dinamismo é permitido. Essencialmente, esta abordagem considera que as firmas têm problemas

estratégicos distintos que devem ser modelados de forma mais flexível e respeitando as peculiaridades de cada organização.

Ressalte-se que a dinamicidade dos ambientes contemporâneos, em todas as suas dimensões, particularmente as dimensões competitivas nos ambientes interorganizacionais, exige um processo de permanente adaptação, mudança e reavaliação estratégica por parte das organizações que competem neste ambiente, num ambiente onde a formulação da estratégia está sendo realizada paralelamente à sua implementação e reavaliação, num processo simultâneo, e não num processo seqüencial de ciclos de longo prazo, que eram viáveis num ambiente concorrencial de maior estabilidade.

Se o ambiente externo muda, o ambiente interno dos sistemas organizados também precisa mudar, para manter o equilíbrio com um mundo externo em permanente mudança, visando manter a sua homeostase, ou seu equilíbrio dinâmico. Os modelos estáticos não dão conta desta velocidade de mudanças e da dinâmica indispensável para a sobrevivência nestes ambientes.

Tomando como base a análise dos modelos mais relevantes de apoio à implementação de estratégias, busca-se nesta pesquisa identificar quais seriam os elementos constituintes e as características necessárias a um modelo dinâmico de apoio ao processo de gestão estratégica, com foco nas questões de implementação da estratégia.

Ver-se-á que os modelos e *frameworks* estudados, embora alertem sobre situações de insucesso em implementação de estratégias, não respondem satisfatoriamente sobre as causas e fatores que levam a esses insucessos e sobre as dimensões críticas que devem ser consideradas no processo de implementação das estratégias. Estes modelos tampouco explicitam o relacionamento dinâmico entre os elementos constituintes do processo de implementação estratégica, e não apresentam um *framework* que se constitua em um guia seguro para a orientação dos interessados nos processos de implementação estratégica.

A presente pesquisa busca examinar estas questões e propor um modelo de análise multidimensional do processo estratégico. Como contribuição prática, este modelo pretende se traduzir em um *framework* orientador para a implementação estratégica, definindo claramente quais os elementos indispensáveis a serem considerados, e o relacionamento dinâmico entre estes elementos, constituindo-se num guia para a condução operacional dos processos de implementação estratégica.

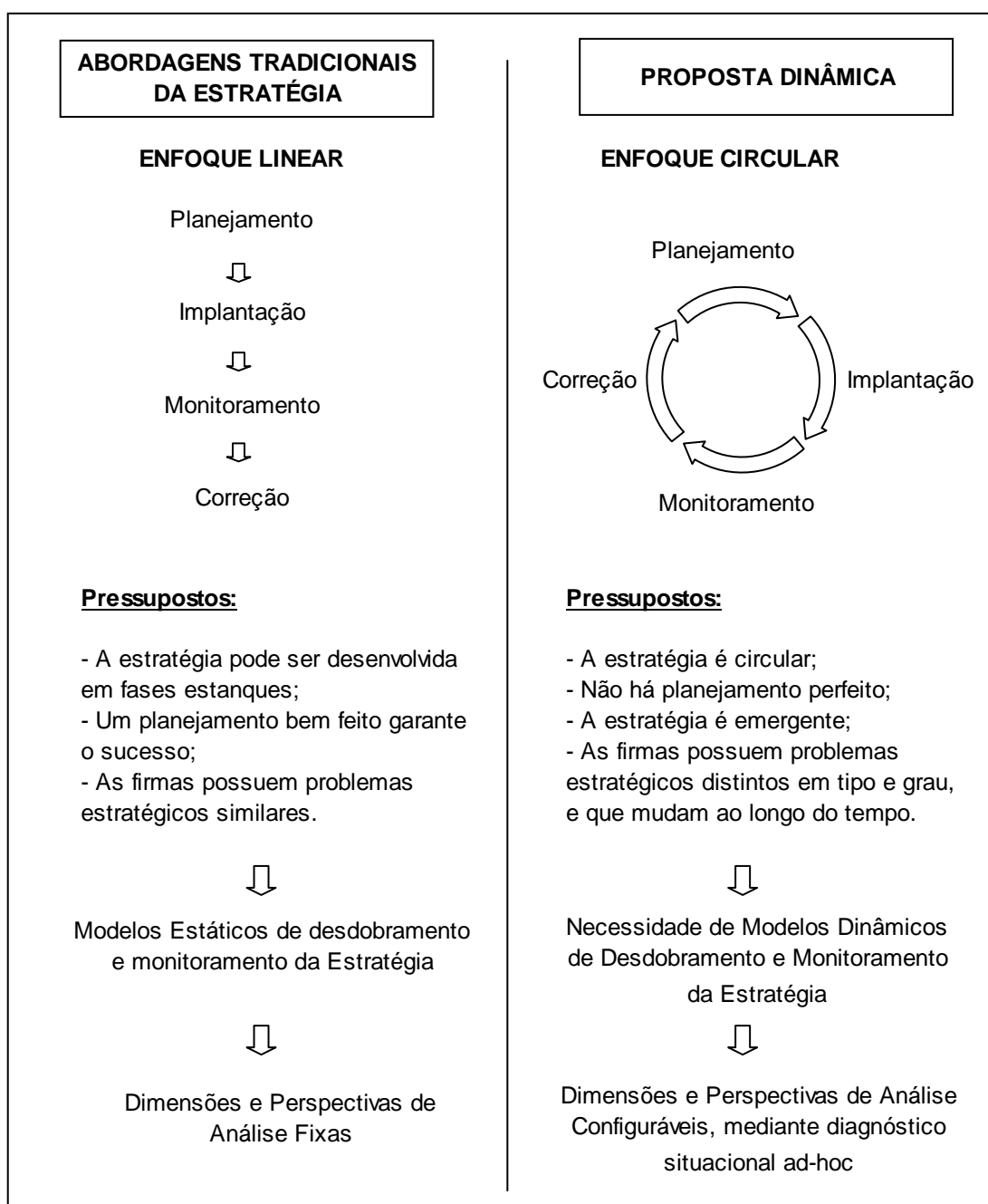


Figura 1 - Abordagens Estratégicas Estáticas versus Dinâmicas

Fonte: Elaborado pelo autor

Adicionalmente, os resultados desta investigação poderão contribuir para ampliar o entendimento do processo estratégico e para o enriquecimento do corpo de conhecimentos na área.

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

A pesquisa é conduzida com os seguintes objetivos:

1.2.1 Objetivo Geral

Desenvolver um modelo para desdobramento, implementação e pilotagem de estratégias das organizações.

1.2.2 Objetivos Específicos

a) Identificar as barreiras e dificuldades existentes no processo de implementação da estratégia pelas organizações, apoiando-se em elementos apontados pela literatura;

b) Identificar alguns *frameworks* de implementação da estratégia indicados pela literatura e identificar os seus principais elementos componentes;

c) Efetuar a análise crítica dos modelos de implementação da estratégia, identificando as lacunas e carências das metodologias existentes, particularmente em relação à carência de elementos importantes para o sucesso de processo de implementação e pilotagem da estratégia e à carência da indispensável dinâmica estratégica incorporada nos modelos;

d) Identificar novos elementos com potencial para serem incorporados em um *framework* de desdobramento, implementação, monitoramento e pilotagem da estratégia organizacional, e propor sua incorporação a um novo modelo de desdobramento, implementação, monitoramento e pilotagem estratégica;

e) Aplicar parcialmente este modelo numa organização objeto de Estudo de Caso.

1.3 ESTRUTURA LÓGICA DA TESE

A Figura 2 mostra os blocos conceituais, a integração e a seqüência lógica dos assuntos tratados na presente tese. O objetivo é facilitar ao leitor a compreensão do encadeamento lógico dos temas tratados e a conectividade dos módulos apresentados.

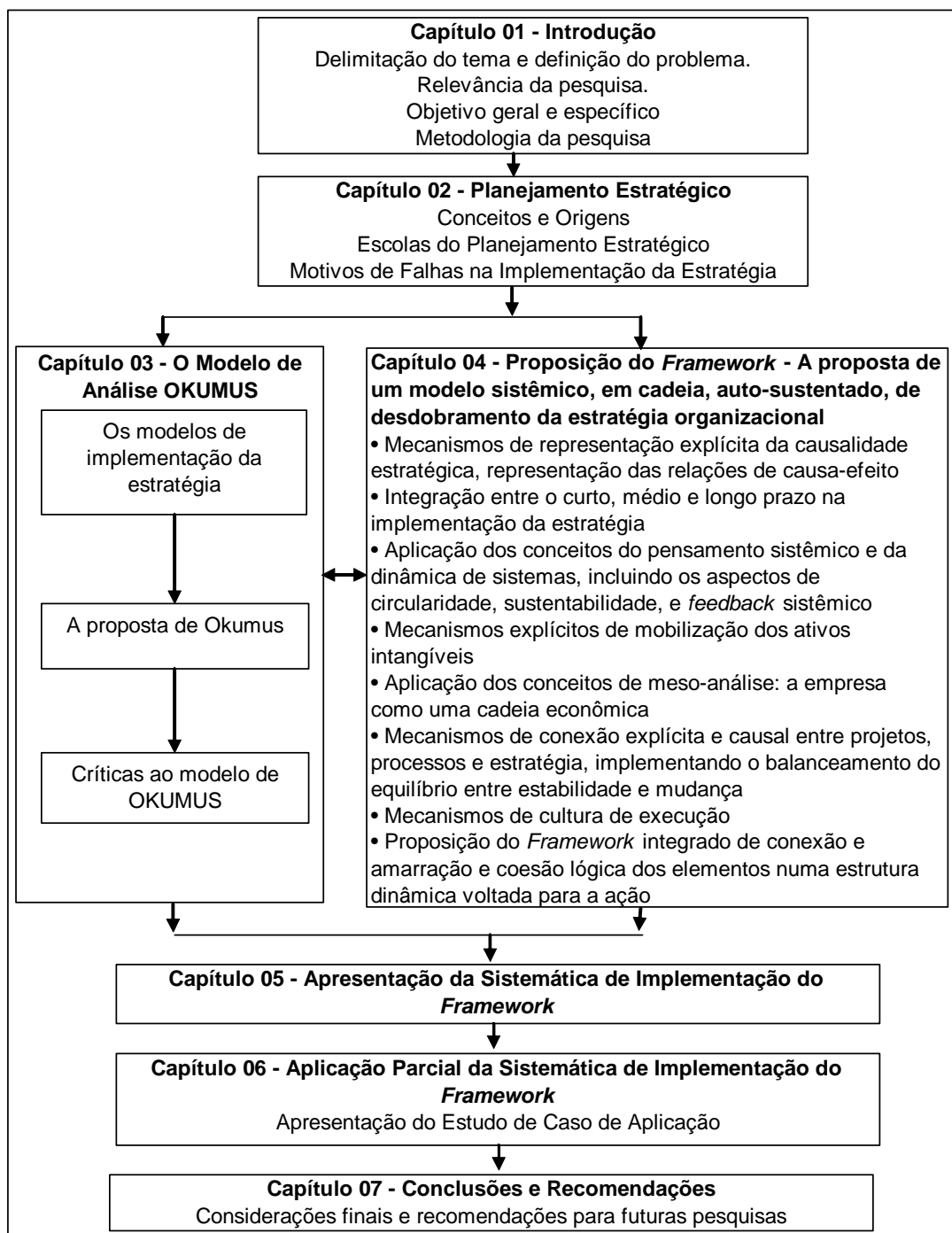


Figura 2 - Representação gráfica da estrutura da tese

Fonte: Elaborado pelo autor

1.4 METODOLOGIA DE PESQUISA

Como uma reação ao cenário descrito na introdução, de pouca pesquisa dedicada aos aspectos de implementação da estratégia, dado o reconhecimento de sua fundamental importância, a pesquisa no campo da formulação e implementação dinâmica da estratégia

tem se imposto contemporaneamente como um dos focos tanto da academia como no campo da indústria. Isto porque, com a aceleração da competição, a chave para a competitividade reside não mais no passado ou na imitação das estratégias de competidores de sucesso, mas sim no processo constante de desenvolver e implementar novas estratégias que diferenciarão a organização dos seus competidores na indústria onde atua, dada a dinamicidade num mercado hipercompetitivo.

A pesquisa no campo da formulação e implementação da estratégia incorpora inevitavelmente um largo conjunto de questões que incluem o estudo dos ambientes competitivos, valores, objetivos, capacidades, estruturas e processos juntamente com caminhos potenciais de ação que podem resultar no objetivo desejado.

No passado, a pesquisa no campo da formulação e implementação da estratégia estava focada em funções específicas das organizações, como tipicamente marketing ou operações, compondo estratégias funcionais. Esta abordagem fragmentada e fragmentadora decorria da forma como as organizações eram e ainda são fortemente estruturadas, como uma coleção de órgãos funcionais (ASHTON, 1988). Estas questões mostram como o paradigma decorrente do sucesso da implementação da abordagem taylorista deixou marcas profundas nas estruturas e formas de pensar a organização e a produção no mundo ocidental no século XX. Isto apesar de Drucker (1954) já alertar para esta questão da desfocalização da empresa de seus objetivos como organização, pelo risco representado pela gestão funcional, quando afirma:

O trabalho funcional torna-se um fim em si mesmo. ... O desejo legítimo por excelência no trabalho do administrador funcional, se não for contrabalançado, acaba se tornando uma força centrífuga que desintegra a empresa e a transforma numa confederação desconexa de impérios funcionais, cada qual interessado apenas na sua especialidade, guardando zelosamente seus 'segredos' e empenhado em ampliar sua área de ação ao invés de edificar a empresa (DRUCKER, 1954, p. 117).

Drucker (1954), há mais de 50 anos atrás, continuava, argumentando que o número de especialistas nas empresas aumentaria de forma espantosa, e que a tendência de tornar a sua função um fim em si mesma seria mais acentuada que nunca. E, de fato, mais uma

vez Drucker (1954) demonstra sua capacidade visionária de antecipar as questões fundamentais para o sucesso da gestão das organizações, quando alerta que a nova tecnologia irá exigir uma coordenação muito mais estreita entre os especialistas.

Gerstner (2003, p. 261) corrobora que as observações de Drucker estão materializadas hoje:

Uma das coisas mais surpreendentes (e deprimentes) que aprendi sobre organizações é a extensão em que as diferentes partes se recusam a apoiar e, na verdade, competem umas com as outras. Não se trata de comportamento inusitado ou aberrante. Ocorre em todos os lugares — empresas, universidades e, sem dúvida, órgãos públicos. Os indivíduos e os departamentos (agências, faculdades, não importa o nome) protegem ciosamente suas prerrogativas, sua autonomia e seu território.

Evidentemente, com a progressiva complexidade da sociedade competitiva, decorre uma tendência de atomização das organizações, representada pela progressiva focalização e especialização, associada com a desfronteirização viabilizada pela evolução das tecnologias de comunicação, coordenação e controle, com seus processos competitivos e cooperativos ocorrendo simultaneamente num ambiente de competição e colaboração entre empresas e cadeias produtivas. Neste ambiente, é exigida uma invulgar capacidade de coordenação transdisciplinar, transdepartamental e interorganizacional. Tal ambiente exige que os administradores funcionais, mesmo nos escalões administrativos mais baixos, enxerguem a empresa como um todo e suas relações dinâmicas com o meio ambiente, e compreendam o que ela exige deles, numa evidente migração para uma visão de empresa operadora e colaboradora de processos transdepartamentais e interorganizacionais voltados para a geração de valor para o cliente. A nova tecnologia irá exigir não só um empenho voltado à excelência no trabalho, mas também uma orientação segura dos administradores de todos os níveis visando a consecução da meta comum.

O processo de pesquisa usa fortemente o processo analítico, pelo qual um problema sob investigação é dividido em suas diversas partes, e cada parte é então estudada individualmente, para, a partir da compreensão das partes, entender-se o todo. O conhecimento obtido é então generalizado. Esta mesma abordagem tem sido aplicada na

pesquisa do tema da formulação e implementação da estratégia (FEURER; CHAHARBAGHI, 1995). Exemplos desta abordagem fragmentada incluem a identificação de estratégias genéricas, busca de relacionamentos entre estrutura organizacional e performance e potencial e aplicabilidade de diferentes ferramentas estratégicas.

Para evitar esta fragilidade é necessária uma abordagem mais realista que incorpore várias perspectivas (por exemplo, abordagem funcional, hierárquica e de processos). O processo de pesquisa necessita examinar questões econômico-financeiras, tecnologia, sistemas de informação, comportamento humano, teoria de aprendizagem e criatividade. Isto porque é necessário em primeiro lugar enxergar o todo antes de tentar aprofundar partes específicas.

1.4.1 O processo de pesquisa adotado neste trabalho

A definição do processo de pesquisa neste trabalho foi um dos passos importantes para seu desenvolvimento. Em princípio, se pensou em adotar um processo de pesquisa seguindo o método hipotético-dedutivo proposto por Feurer e Chaharbagui (1995), representado na Figura 3, onde, baseados em uma formulação de hipótese, os conceitos e técnicas relevantes são selecionados e os dados então coletados.

Todavia, este método apresenta limitações, referidas pelos autores do modelo, que afirmam que não existe conhecimento suficiente para a formulação de hipóteses. A maior parte do conhecimento é gerado pelo processo de pesquisa em si. Ainda, o teste das hipóteses exige a manutenção de condições ambientais externas estáveis, o que não é possível pelo fato das condições externas variarem rápida e dinamicamente, além do fato de que cada ambiente de negócio está sujeito a condições *ad hoc* que tornariam os resultados difíceis de serem generalizados.

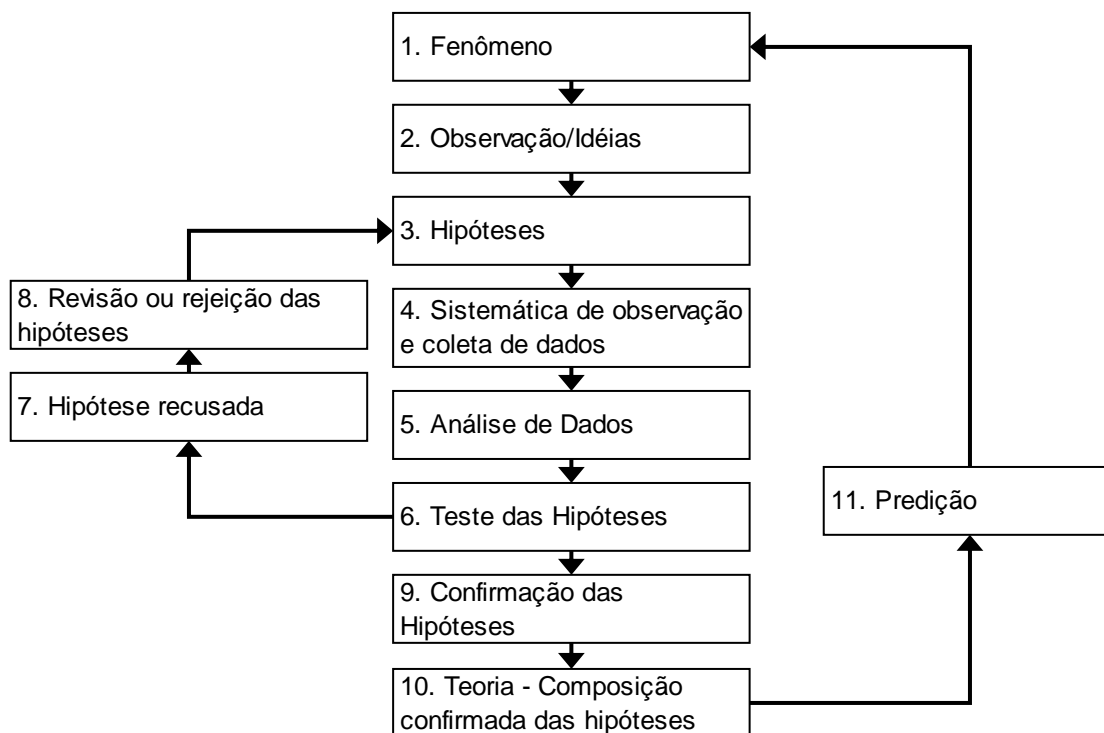


Figura 3 – Método de Pesquisa Hipotético-Dedutivo

Fonte: Adaptado pelo autor de Feurer e Chaharbagui (1995, p. 22)

Face a estes fatos, um processo de *loop* fechado está sendo adotado. Este processo assume que na realidade não existem soluções fixas e permanentes para o problema. A solução que é a melhor hoje não necessariamente será a melhor amanhã pela natureza dinâmica das organizações e das condições ambientais. O método traz implícito o reconhecimento de que o tema permanece em contínua evolução, e que os resultados obtidos realimentarão o processo permanente e dinâmico de busca de resultados sempre melhores.

A Figura 4 representa o processo de *loop* fechado, que mantém um sistema em permanente realimentação, numa busca permanente de novos elementos que estabeleçam melhores metodologias de definição e implementação de estratégias em busca de melhores resultados operacionais nas organizações.

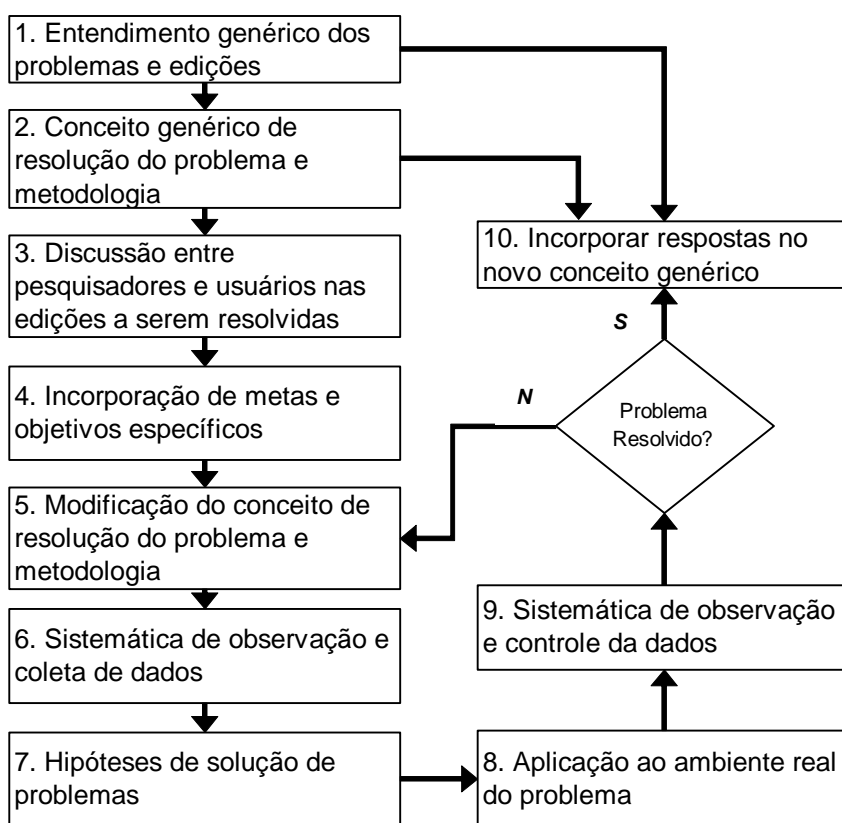


Figura 4 – Loop fechado para pesquisa de modelos dinâmicos

Fonte: Adaptado pelo autor de Feurer e Chaharbagui (1995, p 23)

Segundo os conceitos apresentados por Gil (1991), no que se refere aos objetivos do trabalho, esta pesquisa se caracteriza principalmente como exploratória, uma vez que busca proporcionar maior familiaridade com um problema, com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses.

Silva e Menezes (2001) classificam a pesquisa segundo sua natureza (básica e aplicada), sua abordagem (quantitativa e qualitativa), seus objetivos (exploratória, descritiva e explicativa) e seus procedimentos técnicos.

Quanto à natureza da pesquisa, este trabalho é classificado como pesquisa aplicada, uma vez que objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de

problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais (SILVA e MENEZES, 2000).

Do ponto de vista da forma de abordagem do tema em análise, a presente pesquisa possui basicamente caráter qualitativo, de acordo com Silva e Menezes (2000), considerando a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados, que os dados tendem a ser analisados de forma indutiva e que a pesquisa tem uma lógica descritiva. Feurer e Chaharbagui (1995) estabelecem que a abordagem qualitativa impõe-se como escolha natural quando se trata do desenvolvimento de novos conhecimentos conceituais. Uma abordagem qualitativa é recomendada quando se testa conhecimento conceitual existente, o que não é o caso da presente Tese.

A Figura 5 representa um gradiente de cenários que estabelece, de forma clara, o posicionamento do pesquisador face ao ambiente de pesquisa onde desenvolve seu trabalho, e que representa, de forma inequívoca, os motivos da escolha do pesquisador por uma abordagem qualitativa.

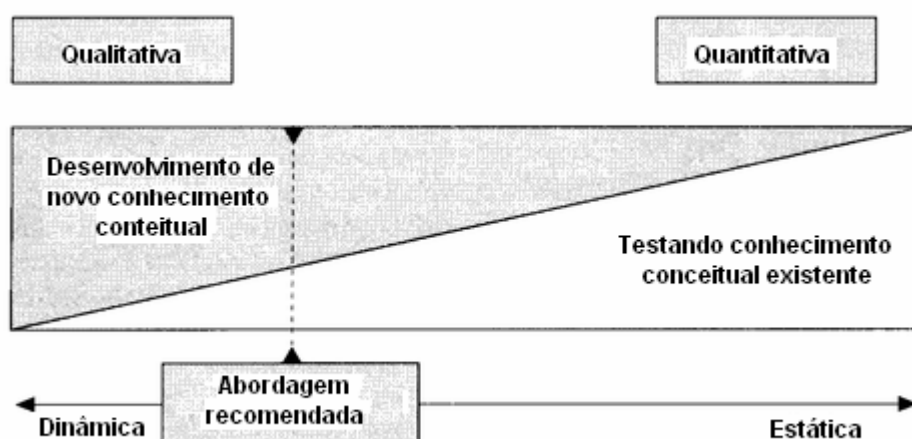


Figura 5 - O cenário para escolha da abordagem qualitativa x quantitativa

Fonte: Feurer e Chaharbaghi (1995, p. 24)

A presente pesquisa analisará, de forma geral, abordagens e resultados descritos na bibliografia como base para o desenvolvimento de um modelo conceitual, sem a utilização direta de métodos e técnicas estatísticas de análise, que configurariam um caráter mais quantitativo.

Quanto aos objetivos, o mesmo apresenta características tanto exploratórias como descritivas. Em cada um dos assuntos componentes do modelo e em parte da aplicação prática, faz-se uma pesquisa descritiva; já na discussão das interfaces entre os assuntos e do conhecimento gerado através da interação teórico-prática acerca destas interfaces, o estudo é exploratório. Como um dos objetivos propostos é o desenvolvimento de uma sistemática, a partir de um referencial teórico existente, que pode ser replicado, concluiu-se que os procedimentos ou métodos de pesquisa necessários são basicamente a pesquisa bibliográfica e o Estudo de Caso.

1.4.2 O método do Estudo de Caso

A metodologia adotada nesta pesquisa é de Estudo de Caso. O Estudo de Caso é uma abordagem de pesquisa que tem sua principal aplicação quando se quer privilegiar o 'Como' ou o 'Porque' de uma teoria, em detrimento do foco no 'Quanto', 'Quando' ou 'Quem' (YIN, 1994). Os seguintes fatores podem recomendar a utilização de Estudos de Caso como estratégia de pesquisa, dentre outros (YIN, 1994, p.14):

- As fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claras;
- Muitas variáveis em estudo;

O Estudo de Caso tem seu ponto forte na sua "capacidade de explorar processos sociais à medida que eles se desenrolam nas organizações" (HARTLEY, 1994, apud ROESCH, 1999, p. 197). Portanto, apresenta-se como a metodologia adequada quando se quer questionar de que forma os fenômenos sociais se desenrolam dentro das organizações, reforçando a percepção de Yin (1994). Por investigar diretrizes, pessoas,

processos, estruturas e contexto de uma organização real, os resultados de um Estudo de Caso têm elevada flexibilidade.

Bensabat *et alii* (1987), Kaplan (1988) e Yin (1994) recomendam os estudos de caso para a análise de fenômenos organizacionais que se desenrolam no contexto das organizações e de acordo com suas peculiaridades e idiossincrasias, onde se deve analisar processos empresariais essencialmente individualizados. Neste sentido, este foi o método escolhido para o presente estudo.

O estudo de caso parcial realizado ao final deste trabalho, restringe-se ao estágio de proposição de instrumentos sem implementá-los de forma prática, dentro de uma lógica qualitativa.

Considerando os procedimentos técnicos, a presente pesquisa lançará mão daqueles descritos a seguir, segundo Silva e Menezes (2000):

- Pesquisa bibliográfica – realizada com base em materiais como livros, artigos de periódicos, bases de dados, internet e outros disponíveis. A pesquisa bibliográfica se constitui na fonte principal de busca de informações sobre o tema tratado, e que suportará a proposta do modelo conceitual apresentado. Esta ênfase na pesquisa bibliográfica se justifica pelo relativo ineditismo da abordagem utilizada nesta pesquisa, que combina elementos conceituais que vêm de diferentes vertentes conceituais.
- Levantamento – envolve a interrogação direta a pessoas e representantes das organizações durante o estudo de caso proposto para avaliar a aplicabilidade do modelo desenvolvido. Este instrumento será utilizado em menor grau neste trabalho, na medida em que o *framework* proposto será aplicado numa única organização;
- Estudo de caso – envolve o estudo aprofundado de um objeto de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado. Neste trabalho, o estudo de caso realizado é considerado parcial, pois a aplicação prática de todas as etapas previstas no modelo de desdobramento da estratégia exige um tempo de acompanhamento que excede o disponível para a realização do estudo.

1.4.3 Procedimentos metodológicos – etapas de realização

A pesquisa será realizada conforme seqüência de etapas apresentada na Figura 6.

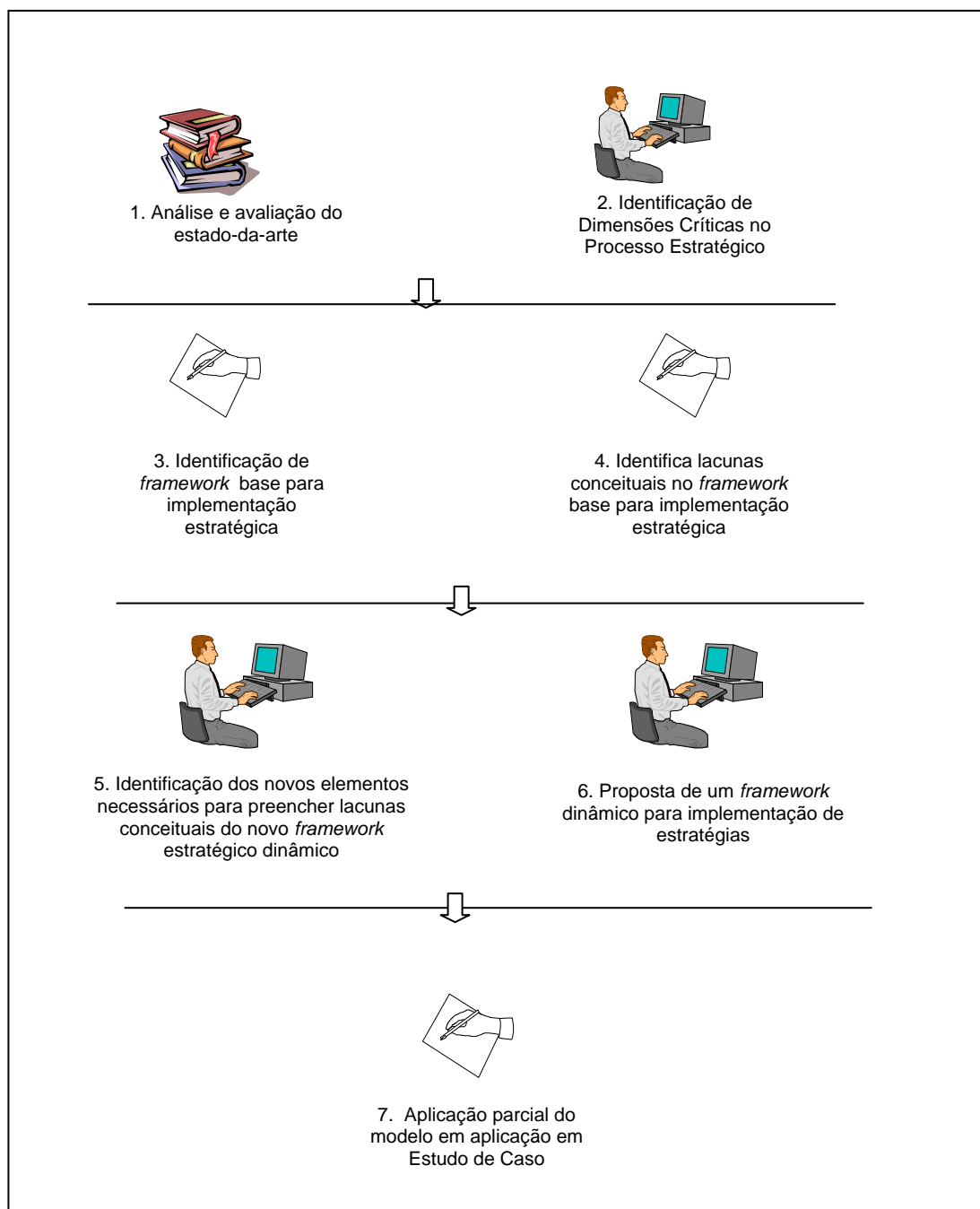


Figura 6 – Etapas para o desenvolvimento da pesquisa

Fonte: elaborada pelo autor

1.4.4 Fontes

As fontes de dados desta pesquisa são compostas por fontes primárias, representadas pela bibliografia consultada e utilizada e pelos documentos da empresa

objeto do Estudo de Caso realizado, constituídos de mapas estratégicos, registros de reunião, *site* da empresa na Internet, e por fontes secundárias, representadas pelos dados e informações fornecidas pelos funcionários, colaboradores e direção da empresa onde foi realizado o Estudo de Caso parcial.

1.4.5 A visão pragmática deste estudo

Como considerações finais nesta etapa da descrição metodológica, cabe citar as idéias contidas no Pragmatismo, doutrina filosófica desenvolvida por membros da Sociedade Metafísica de Cambridge a partir do século XIX, dentre eles William James (JAMES, 1974) e Charles Sanders PEIRCE. Segundo Rosenthal (2002), o pragmatismo americano clássico, liderado por filósofos como Charles Peirce, William James, John Dewey, G. H. Mead e C. I. Lewis, estabelece que

a busca pelo conhecimento científico é um esforço através do qual as características essenciais de todo conhecimento são expressas 'em uma magnitude mais ampla', e a busca pelo conhecimento científico compartilha da característica de que a interação organismo-ambiente envolve hábitos de antecipações de uma 'próxima experiência por vir' (ROSENTHAL, 2002, p. 8).

Assim apresentado, o conhecimento científico é valioso exatamente pela sua capacidade de antecipar os resultados de interações, a partir de generalizações de interações anteriores.

De acordo com esta doutrina, o Pragmatismo constitui um método para esclarecer conceitos, defendendo o empirismo no campo da teoria do conhecimento e o utilitarismo no campo do valor. O pragmatismo é doutrina segundo a qual as idéias são instrumentos de ação, que só valem se produzem efeitos práticos. A teoria pragmática valoriza mais a prática que a teoria, e considera que devemos dar mais importância às conseqüências dos efeitos da ação do que aos seus princípios e pressupostos. Objetivamente, o pragmatismo mantém que o critério da verdade deve ser encontrado nos efeitos e conseqüências de uma idéia. James (1974) defende que se uma idéia funciona, é verdadeira.

Para o pragmatismo, a ciência deve ser ao mesmo tempo indutiva e empírica, sendo que as hipóteses filosóficas devem ser funcionais embora não precisem necessariamente ser verdade, uma vez que a verdade é um conceito em evolução. Uma proposição é considerada verdadeira na medida em que possa orientar o homem na realidade circundante e conduzi-lo de uma experiência até outra. A verdade não é algo rígido e permanente; pelo contrário, modifica-se e expande-se sempre.

Muitos dos estudos em administração, particularmente aqueles relativos aos processos de gestão, estão cada vez mais orientados para a prática e para a funcionalidade. Emory (1980) observa que enquanto as ciências buscam o conhecimento como um fim último, as pesquisas em gestão orientam-se para uma situação de diagnóstico. Nesta condição, o grande objetivo da busca do conhecimento é a solução de problemas práticos pré-existentes. O pragmatismo é doutrina segundo a qual as idéias são instrumentos de ação, que só valem se produzem efeitos práticos. A pesquisa estaria orientada para situações de trabalho, e concretamente, as intenções desta pesquisa estão orientadas por razões pragmáticas,

1.5 DELIMITAÇÕES DA TESE

O presente trabalho apresenta alguns limites de escopo, que são a seguir registrados para permitir que se construam as expectativas adequadas acerca daquilo que a presente tese aborda, estuda e busca apresentar.

Em primeiro lugar, a presente tese não trata das questões ligadas à formulação da estratégia. A formulação da estratégia é um tema de grande complexidade, profunda e abundantemente tratado pela literatura, e sua definição e existência são consideradas como dados de entrada para os temas tratados neste trabalho.

Em segundo lugar, esta tese não pretende ter esgotado os modelos de implementação estratégica acerca dos quais se tenha publicado ou realizado estudos. Objetiva-se apresentar as correntes mais importantes sobre este tema, referir as suas tendências ao longo do tempo, e busca-se eleger um modelo de partida, alinhado com as tendências apontadas como promissoras pela literatura para, a partir deste modelo eleito como paradigma de partida, criticá-lo e construir um modelo mais completo, que incorpore novos elementos que tenham potenciais contribuições a dar ao modelo de *framework* de implementação estratégica proposto nesta tese.

Em terceiro lugar, pela própria natureza do estudo exploratório aqui desenvolvido, não se pretende que o modelo proposto seja automaticamente considerado válido para

outros ambientes além daquele em que está sendo estudado, nem que automaticamente possa ser extrapolado para quaisquer outros ambientes organizacionais ou sociais.

Por derradeiro, é evidente que o novo modelo proposto beneficiar-se-ia, de forma muito significativa, de novos estudos que pretendam alargar o seu escopo de aplicação, bem como de propostas que venham a contribuir para questionar, focalizar ou alargar os seus pressupostos, e a partir daí a sua aplicabilidade em outros ambientes diferentes daquele objeto da validação preliminar realizada nesta tese.

2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SUA IMPLEMENTAÇÃO

Neste capítulo apresenta-se as origens e conceitos fundamentais da estratégia, com suas diferentes escolas e pensamentos. Na seqüência discute-se a implementação da estratégia, explorando especialmente aspectos relativos à barreiras e dificuldades na implementação da estratégia.

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ORIGENS E CONCEITOS FUNDAMENTAIS

Historicamente, o termo estratégia tem origem na palavra grega *Strategos*, que definia a arte dos generais. As referências militares da estratégia são clássicas, destacando-se na literatura os trabalhos de Sun Tzu (2003), general chinês do século IV A.C., e de Clausewitz (1947), ambos teóricos militares que influenciaram e contribuíram para o corpo de conhecimentos na área de estratégia empresarial.

Wing (1988) faz a tradução da definição de estratégia de Sun Tzu, que por ser uma obra voltada para a estratégia dos Estados e das nações necessitou de ajustes de referência, e na sentença de abertura de sua obra afirma que estratégia é o grande trabalho da organização, e em situações de vida ou morte, ela é o Tao da sobrevivência ou da extinção, e seu estudo não pode ser negligenciado.

O conceito e os fundamentos da estratégia aplicados à administração das organizações começam a estar presentes de uma forma mais consistente a partir do início dos anos 60, quando trabalhos como os de Chandler (1962), Ansoff (1965) e Andrews e Christiansen (1965), entre outros, demonstraram a necessidade de compatibilizar oportunidades de negócio com os recursos organizacionais ilustrando a utilidade de planos estratégicos.

Chandler (1962) define a estratégia como a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção de ações adequadas e organização de recursos para atingir esses objetivos. Em um trabalho basilar, o autor investigou a história de grandes corporações americanas e observou de que forma se relacionavam a estratégia adotada e o conseqüente processo de adaptação de suas estruturas a estas estratégias.

Para Ansoff (1965), a estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema. Na sua visão, a estratégia envolve essencialmente a escolha de uma trajetória que maximize o retorno econômico das organizações.

Com base nestas premissas, seu modelo estratégico prevê decisões em cinco dimensões: (1) escopo de produtos e mercados; (2) definição de um vetor e uma direção de crescimento (diversificado ou não); (3) vantagem competitiva em termos de atributos de produto ou escolha de mercado; (4) busca de sinergia interna a partir da combinação entre negócios e complementaridade de capacitações; (5) decisões sobre o que comprar e o que fabricar internamente.

Por sua vez, em uma definição similar às anteriores, Andrews (1971) coloca que a estratégia é o padrão de objetivos, fins ou metas e principais políticas e planos para atingir esses objetivos, estabelecidos de forma a definir qual o negócio em que a empresa está e o tipo de empresa que é ou vai ser. Na sua visão, o ambiente de negócios está continuamente criando oportunidades e ameaças às organizações e a estratégia ideal é aquela que

considera estas oportunidades e ameaças, e analisa estas sob o foco das potencialidades, competências distintivas e fraquezas da organização, buscando o melhor ajuste entre estes fatores. Para Andrews (1971), então, estratégia é um processo racional de tomada de decisão pelo qual os recursos da organização são confrontados com as oportunidades que surgem em um mercado competitivo. Sua proposta é a plataforma fundamental na consolidação do modelo atualmente amplamente conhecido como *SWOT* (*Strength, Weaknesses, Opportunities and Threats*) ou respectivamente: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Aldrich (1979), bem como outros autores, define que o ambiente tem uma forte influência determinística no processo de construção da estratégia nas organizações. Em uma outra abordagem, os proponentes da teoria baseada em recursos (GRANT, 1991) argumentam que não é o ambiente, mas sim os recursos da organização que formam os fundamentos da estratégia organizacional. Apesar das diferenças de foco, todas as abordagens ao processo da estratégia têm em comum sua finalidade de maximizar a performance de uma organização otimizando sua posição em relação aos outros competidores no mesmo ambiente competitivo (FEURER; CHAHARBAGUI, 1997). Obviamente, isto se torna progressivamente mais difícil, num ambiente onde a competitividade continuamente cresce, pois a sociedade vive uma superoferta de produtos manufaturados e de serviços, e os ciclos de inovação e de adaptação mercadológica se tornam progressivamente mais exigentes e freqüentes.

O fundamento da estratégia está em alcançar um posicionamento mais favorável em relação aos concorrentes. Para Porter (2000), a essência da formulação da estratégia consiste em analisar e ponderar o que este autor chama de 'forças competitivas', que são os clientes, os fornecedores, os novos entrantes em potencial e produtos substitutos. A ponderação destes fatores mostra que a estratégia vai além, muito além, de uma manobra para superar concorrentes. A estratégia deve analisar toda conjuntura direta e indireta que a empresa está inserida, incluindo análise de fatores externos e indiretos, como fatores

econômicos, políticos e outros que podem ocasionar todo um desequilíbrio da estratégia formulada.

Mintzberg (2000) se refere à conjuntura citada no parágrafo anterior como o ambiente onde a empresa está e esclarece:

A estratégia diz respeito tanto à organização como ao ambiente. Uma premissa básica para se pensar a respeito de estratégia diz respeito à impossibilidade de separar organização e ambiente. A organização usa a estratégia para lidar com as mudanças nos ambientes.

Esta competitividade crescente determina uma tal dinâmica competitiva nos negócios que as abordagens tradicionais que definem etapas estanques e estáticas para o desenvolvimento da estratégia não mais satisfazem aos requisitos dinâmicos do ambiente competitivo, pois as condições ambientais sofrem mudanças incrementais significativas ou mesmo radicais antes que a estratégias pretendidas sejam implementadas (FEURER; CHAHARBAGUI, 1997).

Mas como seria a estrutura de uma estratégia? Para muitos autores a estratégia depende muito da estrutura organizacional da empresa e de seu mercado de atuação. Tem-se diferentes culturas organizacionais inseridas em diversos mercados, e por esse motivo as estratégias tendem a se adaptar criando formas diferentes. Por exemplo, para Quinn (2001) a estratégia teria como estrutura as principais metas, políticas e seqüências de ações. Integrando essas características, este autor conceitua estratégia como: “padrão de planos que integra as principais metas, políticas e seqüências de ações de uma organização em um todo coerente”.

2.1.1 Principais etapas de um processo estratégico

Distanciando-se da discussão entre as várias escolas e abordagens pode-se analisar a estratégia sob um ponto de vista operacional analisando o processo segundo a qual esta se desenvolve nas organizações. Sob o ponto de vista de hierarquia, usualmente as estratégias podem ser categorizadas em três níveis básicos: corporativa, unidade de negócios e funcional. No nível corporativo são definidos a direção de crescimento e o

portfólio de negócios em que a organização vai participar. No nível de unidade de negócio são definidas as estratégias de produtos e mercados e as formas de competição de cada negócio individual. No nível funcional são definidos os objetivos e diretrizes para as funções de marketing, manufatura, pesquisa e outras, especificando como cada uma irá suportar as estratégias competitivas anteriormente definidas.

Estas estratégias, por sua vez, envolvem etapas-chave de desenvolvimento, as quais, de uma forma genérica, podem ser classificadas em quatro momentos distintos, conforme ilustrado na Figura 7.

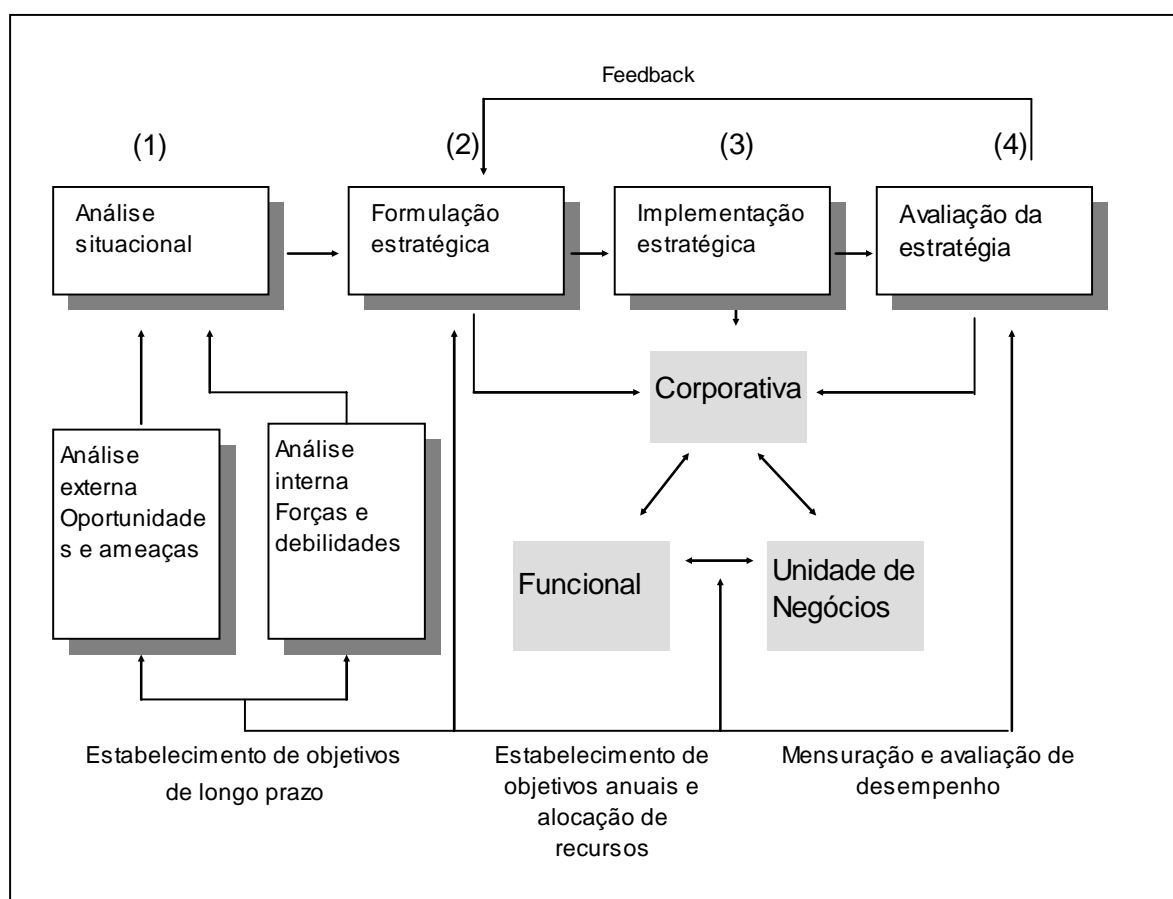


Figura 7 - A estratégia em quatro momentos

Fonte: adaptado de Pereira e Nagano (2002, p.109)

O primeiro e o segundo momentos, definidos respectivamente como análise situacional e formulação estratégica, envolvem a utilização ampla de instrumentos de avaliação e prospecção de oportunidades no mercado, bem como diagnósticos internos da

organização visando determinar suas competências e potencialidades. A pesquisa acadêmica nestes itens caracteriza-se como foco onde se desenvolveram os trabalhos de Andrews (1971), Ansoff (1969), Porter (1980) e Prahalad (1990) entre outros.

O terceiro e quarto momentos, definidos como implementação estratégica e avaliação da estratégia, têm se caracterizado como focos de maior polêmica e crítica, uma vez que pesquisas nesta área têm demonstrado que mais de 70% das estratégias falham exatamente no momento de desdobramento e implementação no ambiente organizacional (KAPLAN; NORTON, 1996, 2001, CORBOY; O’CORRBUI, 1999).

Numa tentativa de identificar os *drivers* que maximizam a performance, um grande esforço de pesquisa foi direcionado para estudos quantitativos, tais como o *PIMS - Profit Impact of Marketing Strategy* (BUZZELL; GALE, 1987), projeto que tinha por objetivo identificar a relação entre as características organizacionais e o desempenho organizacional, de forma a desenvolver um modelo conceitual, cuja aplicação poderia ser usada para explicar o desempenho organizacional. Destas atividades de pesquisa resultaram diversas ferramentas de análise e abordagens de *portfolio* que ainda hoje são comumente aplicadas nas organizações, tais como a matriz crescimento de mercado/participação de mercado do Boston Consulting Group (1973), a matriz atratividade de mercado/posicionamento estratégico da McKinsey (1986), a matriz de ciclo de vida da ADL (Arthur De Little), a matriz de planejamento divisional de Lorange (1975), e outros modelos adotados particularmente por empresas internacionais de consultoria na operacionalização de seus serviços de consultoria para seus clientes.

Mintzberg (1994) compreende a estratégia não somente em uma única definição, mas em cinco, aprimorando a idéia que a estratégia pode se manifestar ou ser definida dentro de cinco formas, os seus conhecidos cinco “Ps”, devendo obviamente estar intimamente ligada ao tipo de negócio da organização e sua estrutura organizacional:

- “A estratégia como perspectiva (*perspective*)”: entenda-se por perspectiva o comportamento da organização dentro do seu ambiente, ou seja, é a sua personalidade, seja ela como ênfase na qualidade, serviços ou por custo baixo.
- “A estratégia é uma posição (*position*)”: essa se refere ao ambiente em que a organização está inserida e atuando, e este posicionamento pode se constituir em uma estratégia. Para Browman apud Mintzberg (2001), a organização está em um lugar que gera ‘aluguel’, isto é, retorno por estar em local exclusivo.
- “A estratégia é um plano (*plan*)”: aqui a estratégia é definida como um curso de ações ou um conjunto de diretrizes. É necessário preparar ações prévias que se aplicam consciente e deliberadamente.
- “A estratégia é um padrão (*pattern*)”: é um padrão em um fluxo de ações, pretendidas ou não, que engloba o comportamento da organização que está implantando ou definindo a estratégia.
- “Uma estratégia pode ser um pretexto (*ploy*)”: o curso dado às ações pode ser para simplesmente desorientar os concorrentes, uma ameaça, um blefe. Porter (1985) dedica uma parte de seu livro Vantagem Competitiva ao tópico de pretextos para iludir os rivais em situação competitiva.

Na medida em que uma organização se desenvolve, todos os conceitos citados anteriormente estão inter-relacionados, pois a formulação da estratégia por uma empresa é um processo dinâmico, uma vez que as organizações buscam adaptação contínua para continuarem sustentáveis. Neste aspecto, Mintzberg (1988) argumenta que a estratégia é, em síntese, uma força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente: um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao meio envolvente.

2.1.2 A visão de Simons sobre o Processo Estratégico

Simons (2000, p. 16-17) faz distinção entre estratégia corporativa e estratégia de negócios:

A estratégia corporativa define o modo pelo qual a corporação buscará maximizar o valor dos recursos sob seu controle. As decisões da estratégia corporativa estão focados em onde os recursos corporativos serão investidos. ... A estratégia de negócios está relacionada com como competir em mercados determinados.

A Figura 8 esquematiza esta distinção.

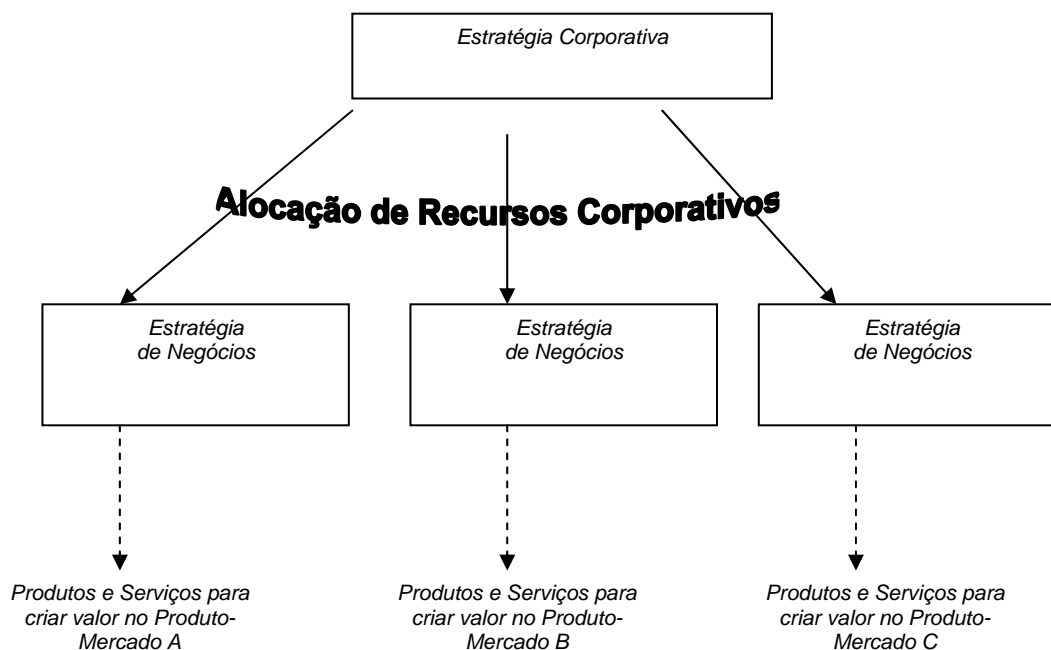


Figura 8 - Estratégia Corporativa e Estratégia de Negócios

Fonte: Adaptado de Simons (2000, p. 17)

Segundo Simons (2000), a formulação e a implementação da estratégia são conceitos multifacetados. Antes que possam desenvolver estratégias de negócios específicas, os administradores precisam analisar e compreender a dinâmica competitiva dos mercados em sua indústria e suas próprias capacidades e recursos. Então, fazendo uso da metodologia *SWOT* cujo passo inicial foi dado por Andrews (1971), o primeiro estágio da análise se dirige ao ambiente interno, identificando forças e fraquezas da organização, e a seguir se dirige ao ambiente externo, buscando oportunidades e ameaças no seu mercado e ambiente competitivo. O processo formal de formular e implementar a estratégia de

negócios pode ser capturado numa hierarquia de cascata conforme ilustrado na Figura 9 (SIMONS, 2000, p. 18).

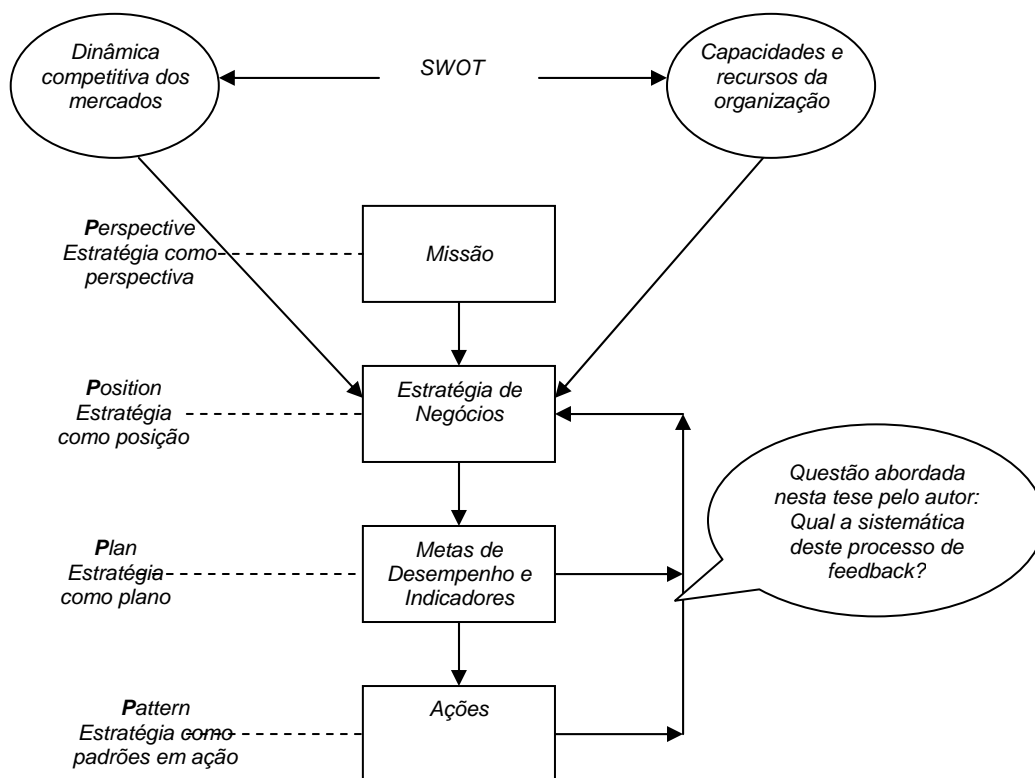


Figura 9 - Hierarquia da Estratégia de Negócios

Fonte: Adaptado de Simons (2000, p. 18)

Na Figura 9, destaca-se o laço de *feedback* que retroalimenta, a partir das ações e das metas e indicadores de desempenho, a estratégia de negócios, demonstrando que a estratégia está sendo permanentemente reavaliada, confirmando os conceitos de Mintzberg de inseparabilidade da formulação e da implementação da estratégia.

A questão que permanece como elemento de investigação é qual a metodologia que viabiliza a execução deste *loop* de retroalimentação, tema que é objeto desta tese.

2.1.2.1 Estratégia como Perspectiva – Criando a missão

A missão se refere a uma finalidade abrangente, ou razão, pela qual a organização existe. A missão comunica os valores mais profundos da organização. Os executivos usualmente utilizam suas próprias versões da missão para comunicar suas visões pessoais

dos ideais e valores centrais da organização para os seus colaboradores. Boas missões suprem tanto inspiração como senso de direção para o futuro, e devem inspirar orgulho para os membros da organização. A missão promove uma perspectiva abarcante para a organização e orienta as suas escolhas estratégicas (SIMONS, 2000).

2.1.2.2 Estratégia como Posição – Escolhendo como competir

Estabelecida a missão, que provê uma orientação geral e define limites para a atuação da organização, a próxima etapa é focalizar em duas questões a respeito da posição do negócio no mercado: (1) Como criar valor para seus clientes? (2) como diferenciar seus produtos e serviços dos de seus competidores? As respostas podem ser muito diferentes entre si. Algumas empresas podem escolher competir com custos baixos, dirigindo-se a consumidores sensíveis a preço. Outros podem orientar suas empresas para a diferenciação, tornando seus produtos únicos para seus clientes. Outros podem optar pela customização, customizando seus produtos para um determinado segmento ou nicho de mercado.

2.1.2.3 Estratégia como Plano – Definindo objetivos de desempenho

Estabelecida a missão e definido o posicionamento estratégico do negócio (pela análise da dinâmica competitiva no mercado e dos recursos e capacidades da organização), surge o momento do estabelecimento de objetivos e planos que representam a maneira formal pela qual os administradores comunicam a estratégia de negócios para a organização e mobilizam e coordenam os recursos internos para o cumprimento do plano estratégico (SIMONS, 2000, p. 32). Esta é a estratégia pretendida referida por Mintzberg *et alii* (2000) cujo detalhamento pode ser visto no tópico 2.2.1, xx 11.

A etapa final para a efetiva comunicação e implementação da estratégia são os indicadores que serão usados pelos administradores para monitorar o progresso na direção dos objetivos.

2.1.2.4 Estratégia como Padrões em Ação – Feedback e ajustamento

A hierarquia: Missão → Estratégia Pretendida → Objetivos e Planos → Indicadores de Performance → Ações, ilustra o conceito de cascata, desde a missão geral até os indicadores específicos para medir o grau de sucesso na implementação. Todavia, esta é uma figura incompleta do processo de gestão estratégica. Nem todas as estratégias são planejadas. Muitas surgem de forma acidental e inesperadamente (MINTZBERG *et alii*, 2000), e outras surgem de iniciativas locais de experimentação de novas formas de operar. Embora muitas destas novas iniciativas falhem, algumas delas podem obter um sucesso inesperado e surpreendente. A partir destas inovações, os executivos podem aprender e mudar a sua estratégia, alterando a estratégia pretendida e configurando uma nova estratégia emergente. É preciso escutar e aprender. Para capturar os benefícios de uma estratégia emergente, os administradores precisam promover o aprendizado organizacional – a habilidade da organização de monitorar as mudanças em seu ambiente e ajustar seus processos, produtos e serviços de forma a incorporar estas mudanças e alavancar seus negócios (SIMONS, 2000, p. 36). Este aprendizado leva a organização a alterar os seus padrões de ação, de acordo com os novos *insight* obtidos na execução de sua estratégia.

Desta forma nota-se claramente que a estratégia deve ser analisada como um todo dentro da organização e revista constantemente, pois a vantagem adquirida pode ser muito rapidamente absorvida pela concorrência.

Por fim pode-se verificar que em mercados cada vez mais competitivos e globalizados é necessária uma visão estratégica apurada a fim de perceber que as organizações devem desaprender grande parte de seu passado para descobrir o futuro. Neste sentido, Prahalad (1995) estabelece que:

... a visão de estratégia reconhece que não é suficiente colocar a empresa em uma posição ótima dentro dos mercados existentes: o desafio é penetrar no mundo de incertezas e desenvolver uma grande capacidade de previsão dos parâmetros dos mercados de amanhã.

Para Mintzberg (1988), a estratégia é muito mais ‘emergente’ e dependente da capacidade de interpretação de mudanças por parte dos gestores do que o resultado de um plano cuidadosamente detalhado. Sua principal proposta é de que o processo de planejamento, considerando os instrumentos atuais, não atinge uma modelagem ideal do ambiente externo e de suas constantes mutações. Esta condição, na sua análise, torna impraticáveis planejamentos exatos de longo prazo e realça a importância da consideração de fatores dinâmicos, contingenciais e adaptativos na estratégia.

2.2 ESCOLAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Mintzberg tem se posicionado como um defensor da dinamicidade dos processos que tratam da estratégia. Assim, passa-se a estudar conceitos estabelecidos por Mintzberg e seus seguidores que defendem a dinamicidade do processo estratégico.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) apresentam dez escolas do pensamento estratégico que se caracterizam por terem pontos de vista distintos. Cada uma das escolas tem um foco, que o autor classifica como “estreitas e exageradas, porém interessantes e criteriosas”.

A seguir apresentam-se estas escolas, com as definições e seus adjetivos que melhor parecem captar a visão que cada uma tem em relação ao processo estratégico, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000):

- Escola do Design: formulação de estratégia como um processo de concepção;
- Escola do Planejamento: formulação de estratégia como um processo formal;
- Escola do Posicionamento: formulação de estratégia como um processo analítico;
- Escola Empreendedora: formulação de estratégia como um processo visionário;
- Escola Cognitiva: formulação de estratégia como um processo mental;
- Escola de Aprendizado: formulação de estratégia como um processo emergente;
- Escola do Poder: formulação de estratégia como um processo de negociação;

- Escola Cultural: formulação de estratégia como um processo coletivo;
- Escola Ambiental: formulação de estratégia como um processo reativo;
- Escola de Configuração: formulação de estratégia como um processo de transformação.

As escolas são agrupadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) em três conjuntos:

1) As três primeiras são de natureza prescritiva, ou seja, mais preocupadas com o que devem ser do que como elas realmente são, e estão alinhadas com a estratégia vista como processo prescritivo: Escola do Design, onde a estratégia é um processo de concepção; Escola do Planejamento, onde a estratégia é um processo formal, e a Escola do Posicionamento, onde a estratégia é um processo analítico.

2) No grupo das escolas de planejamento entendidas como escolas mais descritivas enquadram-se seis escolas: Escola Empreendedora, onde a estratégia é um processo visionário; Escola Cognitiva, onde a estratégia é um processo mental; Escola do Aprendizado, onde a estratégia é um processo emergente; Escola do Poder, onde a estratégia resulta de um processo de negociação; Escola Cultural, onde a estratégia é um processo social; Escola Ambiental, onde a estratégia é um processo reativo. Os autores mostram que estas escolas essencialmente também normalmente não são puras e fertilizam-se mutuamente, num processo adaptativo.

3) A última escola, a Escola da Configuração, é a combinação de todas as escolas, onde a estratégia é um processo de transformação.

O papel da estratégia é mapear o curso de uma organização para que ela navegue coesa, mas a direção dada também pode constituir um conjunto de antolhos para ocultar

perigos em potencial. Em todas as escolhas está implícito um *tradeoff*¹, onde há vantagens e desvantagens.

Uma frase colocada por Porter (2000) mostra de uma maneira clara essa relação entre vantagens e desvantagens no campo estratégico: “É por isso que, apesar de o conceito de estratégia estar baseado em estabilidade, grande parte do estudo da estratégia focaliza mudança”.

Mintzberg, ao conceituar as suas dez escolas da estratégia, aprofunda o seu conceito de que estratégia é processo. Mintzberg e Lampel (1999) no seu artigo *Reflecting on The Strategy Process*, questionam se estas dez perspectivas representam processos fundamentalmente diferentes de fazer a estratégia, ou se são diferentes partes do mesmo processo. Os mesmos autores respondem a pergunta reconhecendo que “para ambas as questões, a resposta é sim”, “houve um processo de fertilização cruzada”, “há um ecletismo bem-vindo, um alargamento dos conceitos” (MINTZBERG e LAMPEL, 1999).

Para os mesmos autores, todas as escolas se valem de um mesmo tronco comum, onde as raízes são a economia, psicologia, sociologia, antropologia, ciência política, biologia, portanto, raízes ecléticas como o próprio processo da estratégia. Enquanto que nas Escolas Prescritivas (Design, Planejamento, Posicionamento, e parcialmente a Empreendedora) as escolhas tendem a ser mais claras e consistentes, a discussão e transmissão de idéias mais claras, nas Escolas Descritivas (Cultural, Aprendizado, Cognitiva, Poder e Ambiental) o processo tende a ser mais completo e rico, permite mais experimentação e inovação, e naturalmente um pouco mais caótico. Os mesmos autores reconhecem que é preciso ir além do estudo isolado de cada escola, pois as mesmas praticamente não existem como aplicações puras, mas é preciso saber como combiná-las

¹ *Tradeoff* pode ser traduzido como troca compensatória, significando que, num processo de escolha, está implícito abrir mão de alguma coisa para se obter outra coisa, considerando ser impossível ter ambas simultaneamente.

na construção da estratégia, recomendando que precisa-se de mais prática, não de mais teoria, para entender o processo da estratégia como um todo.

Os autores entendem que as escolas refletem seus diferentes *insights* estratégicos, e refletem a fonte de onde buscaram suas inspirações. Assim, os mesmos autores ainda classificam as escolas conforme a abordagem estratégica de onde buscam seus pressupostos (ver Tabela 01).

Abordagem	Escola
Capacidades dinâmicas	Design, Aprendizado
Teoria baseada em recursos	Cultural, Aprendizado
Análises de cenário e stakeholders	Planejamento, Aprendizado e Poder
Construcionismo	Cognitiva, Cultural
Caos e teoria evolucionária	Aprendizado, Ambiental
Teoria Institucional	Ambiental, Poder e Cognitiva
Empreendedorismo	Ambiental, Empreendedora
Mudança revolucionária	Configuração, Empreendedora
Estratégia de Negociação	Poder, Posicionamento
Manipulação Estratégica	Posicionamento, Poder

Tabela 01 - A abordagem estratégica e as Escolas da Estratégia

Fonte: Adaptado de Mintzberg e Lampel (1999)

Mintzberg e Lampel (1999) afirmam que algumas Escolas claramente são estágios do processo de formação da estratégia. A Escola Cognitiva estará na mente do estrategista localizado no centro dos processos de mudança. A Escola do Posicionamento se posiciona na retaguarda dos dados considerados no processo de formulação. A Escola do Planejamento se posiciona ligeiramente à frente, para programar a estratégia criada; A Escola de Design se posiciona mais à frente para uma perspectiva estratégica; A Escola Empreendedora se posiciona além, para uma visão única de futuro. As Escolas de Aprendizado e Poder se posicionam embaixo. A Escola de Aprendizado olha as raízes da grama, e a Escola de Poder olha embaixo das rochas – que a organização quer esconder; A Escola Cultural olha para baixo, envolta em nuvens de crenças; A Escola Ambiental se posiciona sobre todo o ambiente; A Escola de Configuração olha para o processo como um todo, contrastando com a Escola Cognitiva, que busca olhar dentro do processo.

Convenientemente, a estratégia pode mudar de escola, conforme as demandas da organização. Pode-se usar a escola empreendedora para o *start-up* ou para mudanças dramáticas, e mudar para a escola de aprendizado quando a previsibilidade é muito baixa. O processo pode ser mais cognitivo que socialmente interativo, no caso de uma pequena empresa. Algumas estratégias são mais racionais e deliberadas (indústrias de produção em massa e governo) enquanto outras refletem uma adaptação emergente (empresas de alta tecnologia).

A idéia é que os seus usuários possam escolher as mais adequadas ou misturá-las conforme o ambiente, como demonstrado na Figura 10.

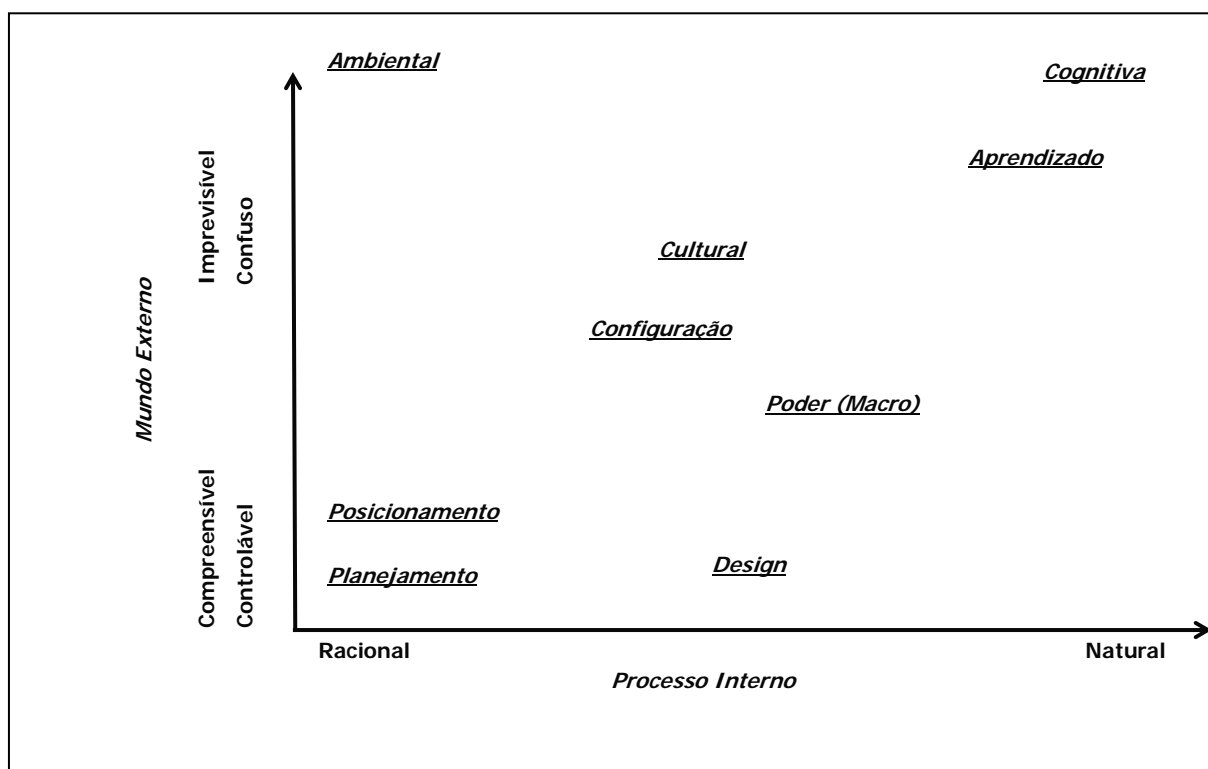


Figura 10 - Conteúdo, Processo e Contexto do Processo da Estratégia

Fonte: Mintzberg e Lampel (1999)

2.2.1 Formulação e implementação da estratégia como atividades distintas

Conforme já referido anteriormente, em muitos textos de estratégia, as atividades de implementação eram vistas como distintas da formulação estratégica, e eram tratadas como questões relativas à ajuste dos sistemas e estruturas organizacionais (GALBRAITH, 1980;

HREBINIAK e JOYCE, 1984; HIGGINS, 1985; THOMPSON e STRICKLAND, 1987; PEARCE e ROBINSON, 1994).

Esta separação tem revelado problemas, e não tem encontrado sustentação, descolando-se dos processos estratégicos contemporâneos nas organizações. A visão de Mintzberg de estratégia como processo num ciclo envolvendo as etapas de planejamento, implementação, revisão e retroalimentação tem se imposto, por sua aderência à realidade atual e por novas abordagens que têm surgido e que buscam incorporar esta dinamicidade em suas sistemáticas.

Mintzberg tem sido um crítico consistente nesta separação artificial das etapas da gestão estratégica. A estratégia é primeiro formulada e depois implementada, ou vice-versa? Já em 1978, Mintzberg argumentava que se a estratégia era explícita, o entendimento era que a implementação colocava em ação uma estratégia pré-determinada. Se, por outro lado, for adotada uma visão da estratégia como emergente, não se pode acreditar que a estratégia seja primeiro criada e depois implementada, mas é coerente reconhecer que a estratégia emerge e se desenvolve sem a intervenção dos planejadores estratégicos, ou a despeito deles (MINTZBERG, 1978).

A escola européia e o modelo de Pettigrew (1987) refletem esta realidade. Pettigrew (1987) distingue entre o conteúdo da estratégia, o contexto interno e externo à organização, e o processo de implementação da estratégia. O autor afirma que o conteúdo, o processo de implementação e o contexto são entrelaçados e afetam-se mutuamente. Portanto, nesta visão, para o bom desempenho do processo de implementação estratégica, o conteúdo da estratégia e o seu contexto são inseparáveis.

A idéia parece ser de que as escolas geram descendentes como evolução, mas que continuam vivas, como na Escola da Configuração, que descende da Escola do Design, que por sua vez continua viva. Segundo Chandler (1962), existe um ciclo permanente de inovação na estratégia, que é seguida de imitação e consolidação.

Aaltonen e Ikävalko (2002) concordam que na realidade algumas estratégias são planejadas e outras emergem das ações e das decisões dos membros das organizações, e estas realidades se interpenetram, influenciando-se mutuamente. De qualquer forma, ao longo deste gradiente, incluindo os seus limites, a forma de concepção da estratégia interfere na sua implementação e na forma como a estratégia é comunicada, interpretada, adotada e posta em ação. Mintzberg *et alii* (2000) registram este fenômeno no diagrama que é representado na Figura 11.

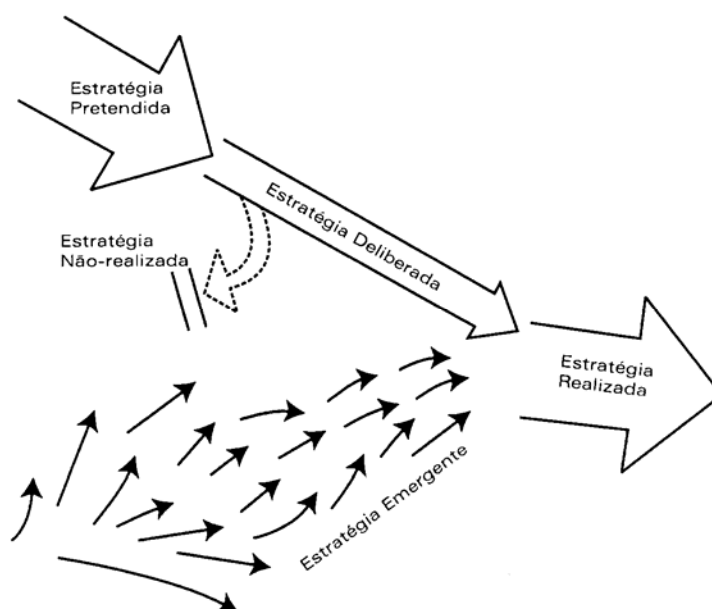


Figura 11 - Estratégia Deliberada, Emergente e Realizada

Fonte: Mintzberg *et alii*, 2000, p. 19.

Noble (1999) confirma que a estratégia planejada e a estratégia emergente se afetam mutuamente no processo de implementação estratégica, onde as estratégias são comunicadas, interpretadas, adotadas e colocadas em ação. Os componentes da implementação da estratégia – comunicação, interpretação, adoção e ação — não são necessariamente sucessivos e não podem ser tomados separadamente, pois ocorrem num processo de mútua interdependência.

Portanto, parece estabelecido que qualquer sistemática que pretenda conduzir um processo de gestão estratégica deve trazer consigo a proposta de uma dinâmica cíclica e permanente, onde estes diferentes estágios estejam permanentemente em movimento. Esta é uma consideração importante para o estudo deste tema, e não se abrirá mão da busca desta proposta de dinamicidade como credenciadora de sistemáticas ou metodologias de planejamento e implementação da estratégia.

2.2.2 Debates e escolas contemporâneas na estratégia

Portanto, face à grande dinâmica dos ambientes competitivos, diversas escolas, debates e abordagens concorrentes permeiam o corpo de conhecimentos na área de estratégia. Uma distinção importante a ser feita sobre a literatura na área refere-se aos estudos que tratam da estratégia sob o ponto de vista de conteúdo e os que tratam da estratégia sob um enfoque de processo. A literatura sobre conteúdo é primariamente centrada na investigação sobre como as organizações desenvolvem superioridade competitiva, enquanto a literatura sobre processo concentra-se na investigação sobre aspectos de adaptação e implementação da estratégia.

Com efeito, um primeiro foco de debate, que se refere mais ao processo estratégico, se dá entre as visões clássicas que tratam a estratégia de forma prescritiva (ANSOFF, 1967) e as que tratam a estratégia como um processo emergente e adaptativo que não pode ser planejado com precisão (MINTZBERG, 1988). Nos últimos anos, diante da turbulência, imprevisibilidade e complexidade do ambiente de negócios, a última proposta ganha cada vez mais adeptos, assunto que já foi explorado e em torno do qual já se firmou posição. A dinâmica dos mercados inexoravelmente impõe sobre as organizações um imperativo de flexibilidade, que só pode ser atingido através do relaxamento de planos rígidos, mas implica por outro lado em instrumentos de monitoração rápida das mudanças e adaptação das estratégias.

Em um segundo foco, que se refere mais ao conteúdo das estratégias, várias abordagens têm buscado esclarecer a natureza e as regras que regem o ambiente competitivo e o porquê de as organizações apresentarem desempenhos diferenciados no mercado. Entre as contribuições mais relevantes destacam-se as propostas de Porter (1980), que enfatizam as ações que uma empresa pode tomar para criar posições defensáveis, baseando-se na visão de que os ganhos derivam de posições privilegiadas de produtos no mercado. Suas propostas, que integram a conhecida Organização Industrial, centram-se na abordagem estrutura-conduta-desempenho, que tem suas raízes nos estudos de Bain (1956, 1968) e Mason (1939, 1949).

Conforme argumenta Porter (1980), o ambiente competitivo em uma indústria é definido por cinco forças que interagem sobre a empresa e definem o contexto no qual ela poderá tentar se posicionar. O elemento central é a rivalidade entre os competidores, que é expressão do número de competidores e da disputa por mercados e nichos. Uma segunda força é a ameaça de produtos e serviços substitutos que podem atuar erodindo posições e margens de lucro previamente conquistadas. A próxima força atuante é a ameaça de novos entrantes na indústria, que é diretamente derivada da atratividade e potenciais lucros da indústria. Neste modelo analítico de cinco forças, atuam ainda o poder de negociação de fornecedores, dos quais a empresa compra insumos e o poder de barganha dos compradores para os quais a empresa vende.

Para Porter (1980), no entrechoque destas cinco forças define-se o ambiente competitivo no qual a empresa buscará, através de estratégias competitivas, encontrar um posicionamento adequado. Cada empresa pode definir formas distintas de competir mas, para o autor, existem três estratégias básicas: competição em custo, diferenciação ou escopo/foco. A primeira envolve a busca de menores custos envolvendo usualmente estratégias e processos de produção bem delineados e em constante atualização; a segunda estratégia competitiva envolve o desenvolvimento de produtos distintos e diferenciados dos concorrentes, agregando valor na visão do consumidor e a investimento

constante em inovação; a terceira estratégia envolve a busca de nichos de mercado, nos quais a empresa desenvolverá intensa especialização e estreito alinhamento com as demandas dos clientes.

Embora Porter (1980) trate a questão da diferenciação como uma estratégia fundamental, sua abordagem centra-se essencialmente no ambiente competitivo, em um enfoque externo, sendo que pouco avanço é feito no esclarecimento de como as empresas se diferenciam umas das outras e, por conseguinte, diferenciam seus produtos.

Sua premissa de base é a de que o ambiente externo para cada indústria é dado e as organizações têm de buscar adaptar processos e atividades internas de forma a encontrarem seu espaço neste ambiente.

Uma abordagem mais contemporânea nesta questão remete ao estudo das competências empresariais e recursos estratégicos internos através dos quais as empresas podem buscar essa diferenciação. Essa abordagem conhecida como visão da empresa baseada em recursos focaliza os recursos essenciais e habilidades intrínsecas que as empresas possuem e que podem dar origem a diferentes desempenhos no mercado e à defesa de posições e vantagens competitivas adquiridas (PENROSE, 1957; PRAHALAD e HAMEL, 1990).

Tanto as propostas de Porter (1980), quanto as abordagens de competências e recursos internos, representam importantes instrumentos teóricos para o estudo da competitividade entre as firmas.

É relevante, no parecer deste autor, destacar que as visões de Porter e de Hamel e Prahalad têm uma inspiração radicalmente diferente. Porter, em sua origem, submete a estratégia empresarial a um ambiente externo mandatório, que define onde uma empresa tem oportunidades de desempenho competitivo, estabelecendo que é o mercado que define o posicionamento da empresa, portanto, é o ambiente externo que condiciona o ambiente

interno. Hamel e Prahalad tem uma posição antagônica a esta, quando reconhece que na realidade são as competências internas de uma empresa que limitam e definem sua capacidade competitiva. Portanto, estas competências restringem as oportunidades de mercado que são aproveitáveis para a empresa, se se olhar de fora para dentro, ou, como prefere esse autor e seus seguidores, são as competências que definem o mercado potencial da empresa, agora numa visão de dentro para fora.

2.2.3 A necessidade de uma abordagem dinâmica do processo estratégico

Nos anos 80, o foco se deslocou do planejamento estratégico para a gestão estratégica, conforme Schendel e Hofer (1979) propõem em sua obra *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*. A gestão estratégica coloca o planejamento estratégico como uma das etapas da gestão estratégica, que inclui os processos de implementação estratégica e a gestão da estratégia. Paralelamente, crescente atenção foi dada à questão da implementação da estratégia. Dentre as contribuições relevantes que resultaram dos estudos da implementação da estratégia está o conceito de cadeia de valor (PORTER, 1985) e a metodologia 7S de gestão estratégica da McKinsey (MCKINSEY, 1986), que ajudam a entender as questões internas que necessitam ser levadas em consideração para atingir os objetivos organizacionais.

É neste mesmo período que fica evidente que existe um *gap* entre a estratégia pretendida e a estratégia efetivamente viabilizada na atividade operacional. À medida que a dinamicidade do ambiente competitivo aumenta, também aumenta proporcionalmente este *gap*, e fica evidenciado que as abordagens estáticas das etapas do processo de gestão estratégica precisam ser revistas. Caminha-se de forma praticamente irreversível para um ambiente dinâmico de gestão da estratégia onde as organizações estão em um processo permanente de adaptação a um ambiente de mudanças rápidas.

A Figura 12, inspirada em Feurer e Chaharbaghi (1997), sumariza os principais estágios deste processo evolucionário juntamente com conceitos e ferramentas

desenvolvidas. Na evolução temporal representada nesta Figura 12, se pode ver que as etapas de formulação e implementação da estratégia, antes reconhecidas como etapas individuais e estanques, progressivamente se fundem em uma nova abordagem dinâmica do processo de gestão estratégica, onde o planejamento e a implantação da estratégia são partes de um mesmo processo dinâmico, sustentando assim esta evolução temporal anteriormente referida.

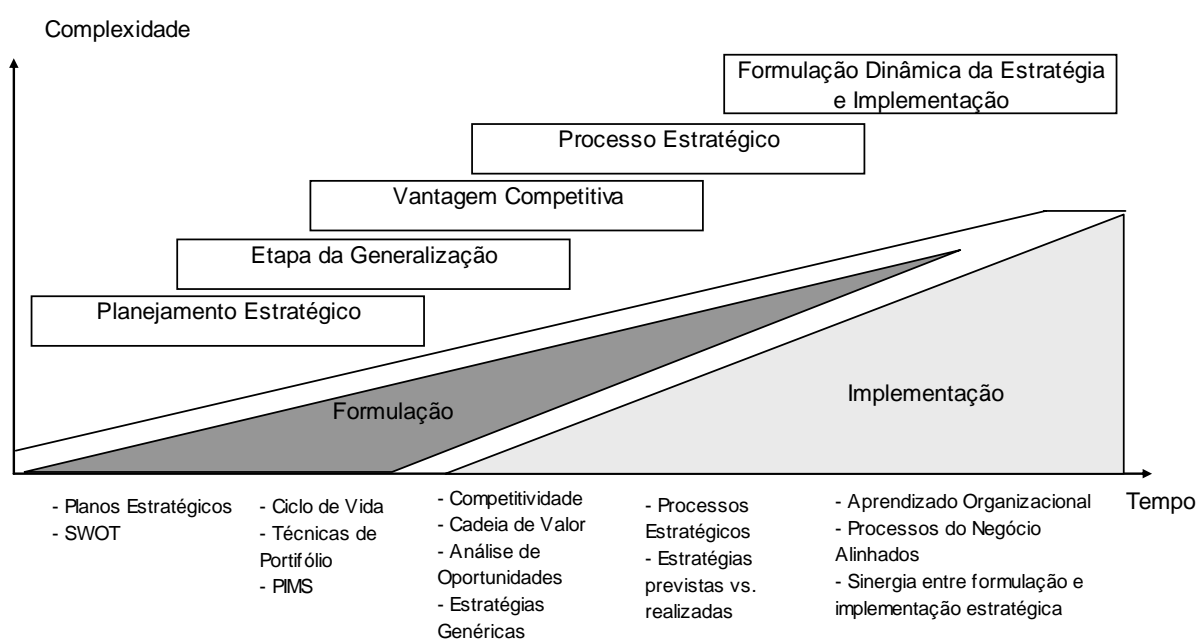


Figura 12 - A evolução no desenvolvimento da estratégia

Fonte: Adaptado de Feurer e Chaharbaghi (1997, p. 24)

Durante os anos 80, os pesquisadores e também os estrategistas das organizações reconheceram que uma performance superior não poderia ser explicada através de estratégias genéricas ou por características organizacionais de forma isolada. De acordo com Kay (1993): "...não existem receitas, e estratégias genéricas, para o sucesso corporativo...nem poderiam existir, porque a adoção geral das mesmas iria eliminar qualquer vantagem competitiva que delas poderia advir".

O foco das pesquisas então se dirigiu para a identificação das fontes da vantagem competitiva. Vantagem competitiva é o fator ou conjunto de fatores que fazem com que uma

organização tenha mais sucesso que outra num ambiente competitivo (HAYDEN, 1986) e não pode ser facilmente imitada por seus competidores. As vantagens competitivas se diferenciam entre vantagens de curto prazo e vantagens sustentáveis de longo prazo. Ao longo dos anos uma série de vantagens competitivas foi sendo identificada. Estas incluem: recursos e capacidades organizacionais, excelência na implementação da estratégia, qualidade, tempo, e inovação e criatividade.

Os proponentes da teoria baseada em recursos argumentam que a estratégia precisa ser baseada naquilo em que a organização é melhor, ao contrário de focalizar-se no ambiente externo. Os recursos e capacidades podem ter origem em diferentes áreas da organização, e é tarefa dos estrategistas identificar aqueles que podem ser usados para diferenciar a organização de seus competidores. Isto inclui recursos que:

- Aumentam a competitividade organizacional através da vantagem de custos (por exemplo, capacidade industrial, tecnologia e processos, acesso privilegiado a matérias primas e outras);
- Podem ser usados para fins de diferenciação (por exemplo, experiência de marketing, acesso a canais de distribuição, marcas, e outras);
- Tornam mais difícil a outros entrarem no mercado (por exemplo, patentes, fatia de mercado e outros);
- Têm influência no poder de barganha da indústria (por exemplo, tamanho da organização, capacidades financeiras, e outras).

A Figura 13 descreve a análise da estratégia baseada em recursos de uma forma gráfica, conforme proposto por Grant (1991).

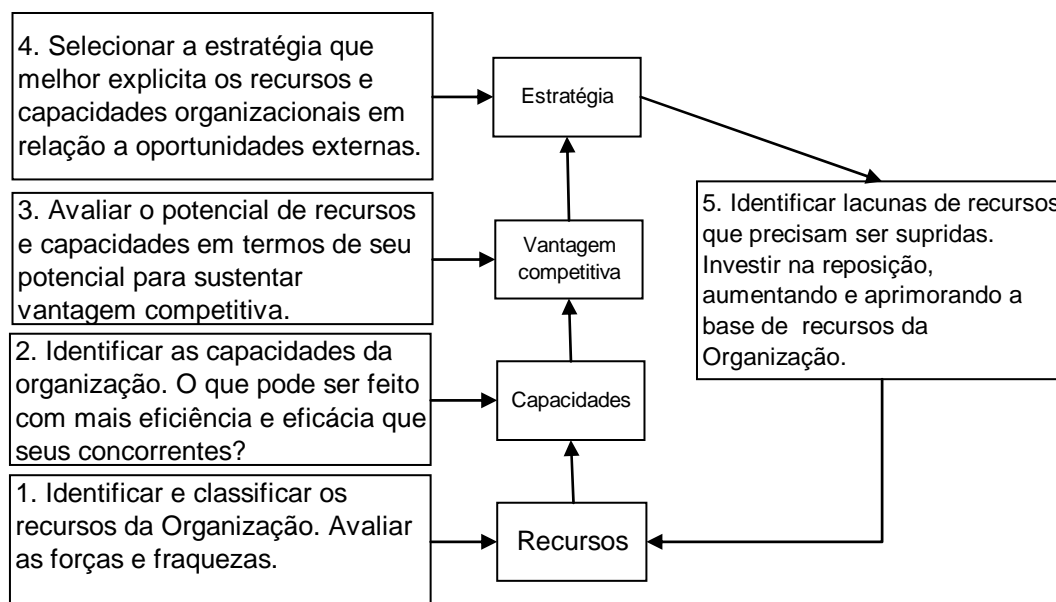


Figura 13 - Análise Estratégica pela Teoria Baseada em Recursos

Fonte: Adaptado de Grant (1991)

Uma outra vertente de pesquisa enxerga a habilidade na implementação da estratégia como uma fonte igualmente importante de vantagem competitiva (ENGELHOFF, 1993; PIEST e RITSEMA, 1993).

Com a manutenção do elevado nível de competição em praticamente todos os ambientes competitivos, novas fontes de vantagens competitivas têm sido identificadas. Elas incluem um forte foco em qualidade, capacidades de elevada velocidade e aceleração dos ciclos *time-to-market*² (MEYER, 1993; STALK e HOUT, 1990), um alto grau de inovação e criatividade (MARTINSONS, 1993). Muitos pesquisadores defendem que a única fonte de vantagem competitiva sustentável repousa na habilidade da organização em aprender (SENGE, 1990).

Na pesquisa pela busca de fontes de vantagem competitiva sustentável, os pesquisadores e os estudiosos se deram conta de que a performance organizacional

² *Time to market*. É o tempo necessário para fazer com que um produto chegue ao mercado. Trata-se de um indicador de desempenho dos ciclos de inovação e lançamento de novos produtos, e tipicamente mede a capacidade de uma organização de transformar uma idéia em um produto disponibilizado para o mercado.

depende não somente na boa formulação e na implementação exitosa de uma dada estratégia, mas também depende fundamentalmente dos processos pelos quais as posições competitivas são criadas e sustentadas. Enquanto o conteúdo da estratégia explica uma performance superior em um dado momento no tempo, os processos pelos quais a organização formula e implementa as estratégias é que são o verdadeiro pré-requisito para um desempenho organizacional sustentado de alto nível (FEURER e CHAHARBAGUI, 1997).

2.2.4 Formulação e implementação dinâmica da estratégia

Reconhecendo-se que nenhum processo estratégico ou capacidade estratégica isoladamente leva à obtenção de uma vantagem competitiva sustentada, as organizações estão buscando ajustar dinamicamente suas estratégias e capacidades estratégicas face às exigências ambientais (MINTZBERG, 1994).

O foco da pesquisa em estratégia está mudando: a busca dos *drivers* do sucesso organizacional está dando lugar à maximização do potencial de mudança das organizações. Mintzberg (1994) argumenta que: a) o papel dos estrategistas está se transformando de planejadores e criadores de estratégias para catalizadores de mudança; b) o planejamento estratégico precisa ser substituído pelo pensamento sistêmico. O próprio Ansoff (1991) estabelece que o entendimento clássico do planejamento estratégico precisa ser substituído por uma compreensão mais dinâmica das questões estratégicas, e Sokol (1992) argumenta da necessidade de simplificação do processo do planejamento estratégico. Isto implica que a formulação da estratégia não pode mais ser separada da implementação estratégica pela velocidade necessária para explorar as oportunidades em um ambiente competitivo. Bhide (1994) argumenta que "o excesso de análise pode ser prejudicial... porque durante o tempo em que uma oportunidade é exaustivamente examinada, ela pode não mais existir".

Outros pesquisadores destacam que as organizações de sucesso são aquelas que têm foco em novos conceitos, criatividade e inovação estratégica (PERLITZ, 1993;

MARTINSON, 1993). Uma abordagem desta natureza exige o envolvimento de um grande número de indivíduos, a geração de conhecimento estratégico através da organização e a aplicação do pensamento sistêmico no desenvolvimento da estratégia (STACEY, 1993). Esta mudança no entendimento da formulação e implementação da estratégia também se reflete no crescente número de pesquisadores que estão direcionados para o aprendizado organizacional (GARVIN, 1993; SENGE, 1990), a emergência de novas estruturas organizacionais (HANDY, 1990), e a importância dada ao redesenho dos processos de negócio no contexto da mudança estratégica (HAMMER e CHAMPY, 1993).

Como condição para se atingir uma abordagem dinâmica da estratégia, a estratégia precisa ser tratada como parte das responsabilidades individuais através da organização, opondo-se ao tratamento centralizado da estratégia, como realizado comumente. Isto exige um compartilhamento das intenções estratégicas com toda a organização, um ambiente onde tradicionalmente as questões estratégicas estão limitadas aos níveis mais elevados da pirâmide organizacional.

Pela transferência da propriedade do processo estratégico, a qualidade do conhecimento estratégico usado para a formulação da estratégia deverá ser substancialmente melhorada, enquanto os potenciais conflitos e o tempo necessário para a implementação da estratégia deverão ser dramaticamente reduzidos. As implicações esperadas são descritas a seguir, conforme Feurer e Chaharbagui (1997):

A distribuição da propriedade da formulação e implementação da estratégia requer a construção de um sistema de valores mais abrangente. Com a abordagem dinâmica, as organizações não podem se restringir a maximizar valores unicamente para acionistas e clientes. Os valores de outras partes interessadas (*stakeholders*), tais como a sociedade e os empregados, passam a ser igualmente importantes. A expectativa é de que as organizações que adotam esta postura proativa de modelar o seu futuro, atraindo mais

interessados ativamente empenhados na maximização de seu desempenho, têm maiores chances de sucesso no longo prazo.

Em ambientes de alta incerteza e de dinâmica muito elevada, a competitividade precisa ser encarada como um construto multidimensional, incluindo os valores dos clientes, dos acionistas, das partes interessadas e a habilidade organizacional de agir e reagir. Cada uma destas dimensões precisa ser encarada de uma maneira relativa e não absoluta. As organizações somente permanecem competitivas no longo prazo se elas mantêm um cuidadoso equilíbrio entre todas as dimensões que afetam a competitividade.

Uma abordagem dinâmica para a formulação e implementação da estratégia requer um ambiente interno que forneça ao mesmo tempo um alto grau de estabilidade, enquanto oferece ao mesmo tempo um elevado grau de flexibilidade para responder rapidamente às mudanças (FEURER e CHAHARBAGUI, 1995).

A qualidade da estratégia formulada depende da qualidade do conhecimento usado. Isto por sua vez depende de quão efetivamente o processo de obtenção de conhecimento é administrado dentro da organização. Em ambientes dinâmicos, as condições de contorno mudam antes de a estratégia ser implementada. Desta forma, o processo de formulação e implementação da estratégia precisa ser encarado como um constante processo de aprendizado, e a qualidade da estratégia depende fundamentalmente do processo cognitivo da organização e dos mecanismos de aprendizado comportamental. Os sistemas de gerenciamento de desempenho organizacional fornecem o *loop* de *feedback* indispensável para o processo de aprendizado estratégico.

A velocidade em que a mudança estratégica pode ser realizada depende da velocidade da formulação estratégica juntamente com quão bem as atividades da estratégia são alinhadas através da organização. Para uma implementação veloz da estratégia, um alinhamento vertical e horizontal é necessário para assegurar que em toda a organização, as operações e as atividades de suporte da estratégia estejam alinhadas.

O atingimento destes requisitos requer que as organizações apliquem um método de formulação e implementação da estratégia que permita a realização das seguintes etapas:

- Estabelecimento de objetivos;
- Comunicação e negociação dos objetivos;
- Disseminação e aplicação do conhecimento estratégico;
- Obtenção do comprometimento pela transferência da propriedade da estratégia;
- Formulação das estratégias até o ponto em que exista na organização um conhecimento ótimo da estratégia;
- Indicadores de performance que estejam constantemente alinhados com o sistema de valores da organização, seus objetivos e metas;
- Alcançar um alinhamento estratégico tal que:
 - Eliminam-se ou reduzem-se os conflitos de objetivos entre as entidades;
 - Minimizam-se esforços redundantes;
 - Mantenham a mesma direção geral e o mesmo foco.

O atingimento aos requisitos de velocidade, flexibilidade e manutenção da direção geral e da estrutura pode ser obtido por um sistema que define os objetivos gerais e os limites, em oposição a um sistema focado no comando e no controle. Adicionalmente, uma abordagem dinâmica para a gestão estratégica recomenda uma estrutura e uma cultura que (FEURER e CHAHARBAGUI, 1997, p. 65):

- É habilitadora e fornece suporte;
- Concede um alto grau de liberdade para indivíduos e unidades de negócio no processo de tomada de decisão;
- Delega e cobra responsabilidades pelas ações tomadas;
- Constrói comprometimento e liderança;
- Ajusta dinamicamente a estrutura organizacional com as exigências de mudança;

- Trata indivíduos e equipes de acordo com suas tarefas e papéis dentro dos processos de negócio e não como partes da estrutura hierárquica;
- Dá aos indivíduos e equipes autonomia para selecionar novas oportunidades de negócio e realizar suas idéias através de trabalhos próximos aos potenciais clientes;

Em ambientes dinâmicos, a crescente complexidade dos negócios requer a estreita cooperação das pessoas dentro das diferentes áreas e funções dentro da organização.

2.3 MOTIVOS DE FALHAS NA IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

Estudos realizados por Alexander (1985), Kotter (1995) e Strabel (1996) estabelecem que as principais barreiras para a implementação da estratégia incluem a implementação consumindo mais tempo que o planejado, comunicação deficiente, falta de coordenação e suporte dos diversos níveis gerenciais, resistência dos níveis subordinados nas organizações, ou planejamento de atividades fraco ou inexistente. Observe-se que aparentemente são barreiras e fatores isolados que causam os problemas, quando na realidade o que está ocorrendo é esta falta de coerência e alinhamento entre estes vários fatores.

Independentemente da diversidade dos motivos que a originam, emerge a realidade das organizações enfrentando dificuldades na implementação da estratégia. Os pesquisadores têm revelado uma série de problemas na implementação da estratégia em adição aos já apresentados: um desempenho fraco do papel da administração na condução da implementação estratégica; a ausência de comunicação; a falta de comprometimento com a estratégia; a falta de conscientização ou mau entendimento da estratégia; o desalinhamento dos sistemas e recursos organizacionais; um desempenho medíocre da coordenação e compartilhamento de responsabilidades; capacidades inadequadas; a existência de atividades que competem pelos recursos da organização; e por último, fatores

ambientais incontrolláveis (ALEXANDER, 1991; GILES, 1991; GALPIN, 1998; LARES-MANKKI, 1994; BEER e EISENSTAT, 2000).

Bartlett e Ghoshal (1987, p. 12) apontam que em todas as companhias incluídas em seus estudos “a questão não era uma má compreensão das forças ambientais ou uma intenção estratégica inadequada. Sem exceção, eles sabiam o que era preciso ser feito. Suas dificuldades residiam em como fazer com que as mudanças acontecessem”. Miller (2002) reporta que as organizações falham em implementar mais do que 70% de suas novas iniciativas. Dada a significância desta área, o foco mudou da formulação para a implementação da estratégia (HUSSEY, 1998; LORANGE, 1998; WILSON, 1994). Ainda que na área de planejamento estratégico alguns modelos sejam dominantes, como a matriz SWOT, a análise da indústria de Porter e estratégias genéricas nas áreas de análise e formulação estratégica, não existe um modelo dominante na área da implementação da estratégia.

Como colocam Beer e Eisenstat (2000, p. 29) “entre o ideal de alinhamento estratégico e a realidade da implementação residem muitas dificuldades”.

Conforme Parsa (1999, p. 174), muitos gestores baseiam-se na crença de que, uma vez que as estratégias são bem desenvolvidas, sua implementação pode ser realizada por qualquer um na organização, e que este processo não requer capacitações especiais. O autor cita ainda que, muitas vezes, os próprios pesquisadores acadêmicos no tema não têm clareza exatamente de onde começa e onde termina o processo de implementação das estratégias.

Uma pesquisa realizada por Wiersema (2002) mostra que 71% de todos os CEOs (*Chief Executive Officer*) americanos deixa seus postos involuntariamente.

Igualmente, Beer e Eisenstat (2000) colocam que muitos gestores se baseiam na crença de que uma estratégia bem concebida e comunicada à organização equivale a uma

boa implementação. Após estudos em companhias mundiais, os autores argumentam que esta não é uma realidade observada empiricamente e sugerem seis grandes barreiras à implementação: (a) estilo gerencial *top-down* ou *laissez-faire*; (b) prioridades conflitantes entre estratégias; (c) gestão sênior não-efetiva; (d) fraca comunicação vertical; (e) fraca coordenação; (f) lideranças de linha inadequadas.

Em relação ao primeiro aspecto, muitas vezes os gestores de topo atalham a hierarquia e comunicam-se diretamente com os níveis de linha, não respeitando os gestores intermediários, o que enfraquece a liderança destes e a possibilidade da atuação como um time efetivo.

Na situação de *laissez-faire*, por outro lado, os gestores de topo evitam situações de conflito, e contribuem para um ambiente de pouco aprofundamento em grupo de questões estratégicas que implicam em *trade-off* de interesses.

Igualmente relacionada com esta primeira questão, a presença de prioridades conflitantes emerge quando são estabelecidos objetivos que competem por recursos dentro da organização, gerando um enfraquecimento e uma perda de foco nos esforços de implementação.

Por outro lado, segundo os autores, muitas vezes a gestão sênior opera no que os autores denominam como 'silos', que evita cooperar por receio de perda de poder em função das mudanças que podem advir da estratégia.

A comunicação vertical bloqueada ou enfraquecida é citada como uma das barreiras mais críticas na implementação de estratégias. Com freqüência, os planos estratégicos detalham amplamente questões como tendências tecnológicas, comportamento do mercado e particularidades do ambiente competitivo. Todavia, falham em comunicar estas análises de forma coerente e assimilável para os níveis intermediários e operacionais da organização e em definir as implicações para estes níveis, em termos de objetivos e metas que definam

e alinhem suas ações no dia-a-dia com as estratégias almejadas. Por outro lado, quando os níveis operacionais não sabem exatamente em que direção a organização está almejando crescer ou se desenvolver estrategicamente, igualmente não podem identificar e comunicar barreiras de cunho operacional que venham a comprometer esta estratégia.

As barreiras acima discutidas por sua vez tornam difícil o alinhamento e a coordenação do processo de implementação na medida em que não permitem uma visão única e clara do processo a todos os níveis.

A gestão *top-down* que permeia este contexto, por sua vez, torna difícil o desenvolvimento e a capacitação de lideranças de linha que possam participar e responder de maneira efetiva e eficaz a demandas do processo de implementação.

Mesmo com o envolvimento amplo na organização, com freqüência os motivos de falha em implementação estão além do controle das organizações, como, por exemplo, mudanças nas preferências dos consumidores ou tendências de mercado (NOBLE, 1999).

Lorange (1998) alerta ainda para as falhas que podem residir nos processos de alinhamento entre o crescimento das organizações e a conseqüente necessidade de adaptação em sistemas de controle e planejamento que se tornem adequados a este crescimento.

Meldrum e Atkinson (1998) e Peng e Litteljohn (2001) argumentam que somente comunicação, conhecimento técnico e educação a respeito das estratégias não são condições suficientes para garantir a implementação bem sucedida, e que as organizações devem atentar para a necessidade de capacitações gerenciais e habilidades específicas a serem desenvolvidas ou adquiridas, e que estas devem estar alinhadas e adaptadas aos processos das organizações.

Gottschalk (2001) coloca como uma barreira importante à implantação a perda de responsabilidade sobre as estratégias que pode ocorrer no processo de transição entre

equipe de planejamento e implementação. Registre-se que neste trabalho já foi discutida a inadequação deste processo taylorista de gestão estratégica, onde o processo de formulação e implementação estratégica são tarefas atribuídas a grupos distintos, numa separação do planejar e do executar que não se alinha com o pensamento contemporâneo da gestão estratégica. Nesta mesma linha de pensamento, Hitt *et alii* (2001) argumentam sobre a importância da coesão entre o time gestor da organização e afirmam que quanto maior e mais heterogêneo for o corpo gerencial, mais difícil é a obtenção desta coesão e a efetiva implementação das estratégias. Em sua visão, diferentes trajetórias e experiências dos gestores implicam, muitas vezes, em dificuldades de comunicação e compreensão que podem comprometer o processo de implementação.

Noble (1999) coloca como barreiras: distância física que dificulte a colaboração entre áreas funcionais, diferenças de interesses entre as diversas áreas, barreiras de interpretação e compreensão da estratégia, barreiras de comunicação, barreiras criadas por perfis de personalidade e idiossincrasias dos diferentes grupos hierárquicos. Observe-se que Noble (1999), neste contexto, refere um ambiente fortemente orientado pela estrutura funcional, quando neste momento histórico (1999) já é predominante a visão da organização como um conjunto de processos de geração de valor para as partes interessadas, devendo a estrutura organizacional, encarada como um recurso, estar mobilizada para implementar estes processos. Como contribuição à superação de algumas destas barreiras o autor defende que uma efetiva implementação implica em que o estrategista crie redes informais e não-oficiais de comunicação.

Com efeito, Kaplan e Norton (1996), com base em pesquisas realizadas com companhias americanas, citam quatro barreiras principais que contribuem para estas falhas de implementação: (a) barreira de visão; (b) barreira de pessoal; (c) barreira gerencial; (d) barreira de recursos.

Conforme Kaplan e Norton (1996), a barreira de visão surge e se desenvolve em função de falhas no compartilhamento de informação sobre as estratégias através dos níveis hierárquicos da organização, mas também em grande parte por falhas no processo de tradução das estratégias em linhas de ação claras e em objetivos mensuráveis para cada nível. Isto é crítico uma vez que, nas organizações contemporâneas, o valor é criado em grande parte por ativos intangíveis, como o conhecimento e habilidades internalizadas nos diversos níveis e também fortemente no nível operacional. Neste aspecto, os autores afirmam que somente 5% da força de trabalho compreende a estratégia.

A barreira de pessoal, por sua vez, diz respeito à adoção errônea de planos de incentivo focalizados no curto prazo, geralmente a exercícios anuais, e não conectados a estratégias de longo prazo. Sobre esta barreira, Kaplan e Norton (1996) afirmam que somente 25% dos gestores possuem incentivos ligados à estratégia.

A barreira de recursos surge quando as organizações adotam práticas orçamentárias simplistas e não prevêem os recursos necessários às mudanças previstas em suas estratégias. Conforme os autores, 65% das organizações não conectam seus orçamentos à estratégia.

Por último, o fato de os executivos dedicarem pouco tempo ao debate das estratégias, e os autores apontam que 85% dos executivos dedicam menos de uma hora por mês ao debate estratégico. Isto pode se dar vários motivos, mas, remete à necessidade de instrumentos que permitam um acompanhamento eficaz do processo estratégico. Com efeito, a interação destas barreiras faz com que, segundo Kaplan e Norton (1996), somente 10% das empresas tenham sucesso na implementação de suas estratégias.

A Tabela 02 sintetiza as barreiras apresentadas.

Motivo da Falha na Implementação da Estratégia	Alexander (1991)	Beer e Eisenstat (2000)	Bardach (1977)	Nutt (1983)	Gottschalk (2001)	Huse (1975)	Kaplan e Norton (1996)	Corboye O'currbui (1999)	Meldrum e Atkinson (1998)	Noble (1999)
Capacitação inadequada para a estratégia	X									
Pouca participação gerencial	X							X		
Falhas de comunicação	X	X								X
Falta de comprometimento com a estratégia	X									X
Não entendimento da estratégia	X							X		
Não-alinhamento de recursos e sistemas organizacionais	X									
Fraca coordenação e compartilhamento de responsabilidades	X	X			X			X		
Atividades e rotinas concorrentes e conflitantes com a estratégia	X									
Fatores ambientais e externalidades não controláveis	X									
Gestão top-down estilo Laissez Faire		X								
Estratégia não clara e conflito de prioridades		X						X		
Habilidades de liderança inadequadas		X				X			X	
Atos de Sabotagem			X							
Indecisão quanto à adoção			X							
Preferência por formas tradicionais de "fazer negócios"			X							
Pouca participação dos executivos							X			
Falta de previsão orçamentária							X			
Planos de incentivo de curto prazo							X			
Falhas no processo de tradução das estratégias					X		X			
Distancia física que dificulte a colaboração entre áreas funcionais										X
Diferenças de interesses entre as diversas áreas										X
Idiosincrasias dos diferentes grupos hierárquicos										X
Resistências políticas e sociais				X						
Time de gestão sênior ineficiente		X		X						
Pouca coordenação funcional e entre unidades de negócio		X								

Tabela 02 - Motivos de Falhas na Implementação de Estratégias

Fonte: Elaborado pelo autor

A simples listagem dos elementos de falhas na comunicação de estratégias tem pouca utilidade na solução destas questões. É preciso organizar os motivos destas falhas por elementos de um *framework*, pois as falhas são muito mais conseqüências de lacunas em aspectos estruturais do processo de implementação das estratégias do que motivos primários para o insucesso estratégico. São, portanto, elementos importantes para o diagnóstico. É a organização do *framework* que vai permitir a busca e proposição de alternativas para eliminação destas falhas. A apresentação destas falhas apontadas pelos

pesquisadores não está conectada na literatura, de forma geral, à proposição de um *framework* de implementação da estratégia que busque suprimir estas lacunas, e nem as agrupa por elementos de causalção.

Agrupamento dos motivos de falha na Implementação da Estratégia por elementos de conteúdo de um <i>framework</i> de implementação da estratégia	Alexander (1991)	Beer e Eisenstat (2000)	Bardach (1977)	Niitt (1983)	Gottschaik (2001)	Huse (1975)	Kaplan e Norton (1996)	Corboy e O'currbui (1999)	Meldrum e Atkinson (1998)	Noble (1999)
CONTEÚDO ESTRATÉGICO										
Fatores ambientais e externalidades não controláveis	X									
COMUNICAÇÃO DA ESTRATÉGIA										
Não entendimento da estratégia	X							X		
Falhas de comunicação	X	X								X
Falhas no processo de tradução das estratégias					X		X			
AÇÃO EXECUTIVA / LIDERANÇA										
Pouca participação dos executivos							X			
Indecisão quanto à adoção			X							
Gestão top-down estilo laissez faire		X								
Fraca coordenação e compartilhamento de responsabilidades	X	X			X			X		
Pouca participação gerencial	X							X		
COMPETÊNCIAS NA IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA										
Time de gestão sênior ineficiente		X		X						
Capacitação inadequada para a estratégia	X									
Habilidades de liderança inadequadas		X				X			X	
DESALINHAMENTO										
Idiossincrasias dos diferentes grupos hierárquicos										X
Não-alinhamento de recursos e sistemas organizacionais	X									
Atividades e rotinas concorrentes e conflitantes com a estratégia	X									
Preferência por formas tradicionais de "fazer negócios"			X							
Estratégia não clara e conflito de prioridades		X						X		
Atos de Sabotagem			X							
Resistências políticas e sociais				X						
ESTRUTURAS E SISTEMAS ORGANIZACIONAIS										
Diferenças de interesses entre as diversas áreas										X
Pouca coordenação funcional e entre unidades de negócio		X								
Distancia física que dificulte a colaboração entre áreas funcionais										X
Falta de previsão orçamentária							X			
CULTURA, INDICADORES										
Planos de incentivo de curto prazo							X			
Falta de comprometimento com a estratégia	X									X

Tabela 03 – Agrupamentos dos Motivos de Falhas na Implementação de Estratégias por variável de implementação estratégica

Fonte: Elaborado pelo autor

Assim, esta conexão foi construída, e está apresentada na Tabela 03. As categorias selecionadas para agrupamento das falhas são elementos genéricos definidos de forma empírica pelo pesquisador.

2.4 A NECESSIDADE DE UM *FRAMEWORK* PARA IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Feita a apresentação dos conceitos fundamentais relacionados à questão da estratégia, do planejamento estratégico, examinadas as escolas do planejamento estratégico, feito o foco na questão da necessidade de abordagens dinâmicas no processo de planejamento e implementação estratégica, examinados os motivos de falhas na implementação da estratégia, referida a existência de diferentes *frameworks* orientadores ao processo de planejamento e implementação da estratégia, é preciso agora examinar estes *frameworks*

Como referido anteriormente, a discussão e organização do *framework* irão permitir a busca e proposição de alternativas para eliminação destas falhas, pois a apresentação destas falhas apontadas pelos pesquisadores não está conectada, na literatura, de forma geral, à proposição de um *framework* de implementação da estratégia que busque suprimir estas lacunas, o que será discutido nos próximos capítulos.

3 FRAMEWORKS DE IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA E SEUS CONTEÚDOS

Como argumentam Galbraith e Nathanson (1978), para se tornar uma realidade operacional, toda estratégia necessita ser implementada de forma eficaz. De fato, a implementação de estratégias tem se caracterizado como um dos desafios mais críticos aos gestores atuais (MELDRUM e ATKINSON, 1998). Como reconhecimento à pertinência deste desafio, a implementação de estratégias tem recebido crescente atenção na literatura (BOURGEOIS e BRODWIN 1984; ALEXANDER 1991; GRUNDY 1998; NOBLE 1999; BEER e EISENSTAT 2000; FLOOD *et alii*, 2000).

Gadiesh e Gilbert (2001) insistem que uma estratégia brilhante é de pouca utilidade se as pessoas não a compreenderem suficientemente para colocá-la em prática.

Muitas vezes, o desenvolvimento e a implementação de estratégias se confundem na prática (NUTT, 1989, p.146), mas, para fins de pesquisa, sua separação torna-se um imperativo, uma vez que cada uma destas fases remete a problemáticas distintas.

A implementação toma forma na medida em que ações são desenvolvidas na organização para implantar os planos desenvolvidos (ANSOFF, 1984). Neste processo, os gestores têm de lidar com resistências que têm raízes políticas e sociais na organização, ao invés da lógica que predomina durante o processo de formulação (NUTT, 1989).

Noble (1999) argumenta que em face da diversidade de perspectivas de investigação, ainda não está definido um corpo de conhecimentos coerente sobre o tema. Alexander (1991) postula que em face desta diversidade de perspectivas e pelo fato de a implementação ser menos glamourosa do que a formulação, existe ainda um limitado número de modelos conceituais tratando da implementação de estratégias.

Noble (1999) fez uma extensa revisão neste tema e faz uma distinção relevante entre duas correntes principais de investigação.

A primeira, que o autor denomina como “estrutural”, tem focalizado a estratégia como uma questão de adaptação de estruturas e sistemas organizacionais (GALBRAITH, 1980; ANSOFF, 1984; HREBINIAK e JOYCE 1984; HREBINIAK, 1990; THOMPSON e STRICKLAND, 1995; PEARCE e ROBINSON, 1996; YAVITZ e NEWMAN, 1982). A base para a implementação de estratégias, de acordo com esta linha, é a coordenação de objetivos e tarefas e implantação de sistemas de medição e controle.

A segunda, que o autor denomina como ‘centrada em processos interpessoais’, tem focalizado os aspectos culturais, de liderança e de comunicação da estratégia (BOURGEOIS e BRODWIN 1984; HIGGINS, 1985; HAMBRICK e CANNELLA, 1989; NOBLE 1999). Os elementos fundamentais de questionamento, nesta linha, são a obtenção de consenso estratégico, o estudo dos comportamentos autônomos, os processos de difusão da estratégia, o papel da liderança, os problemas de comunicação, entre outros.

Parece evidente que ambas as correntes têm elementos significativos e que não podem ser ignorados no processo de implementação estratégica. Assim, o exame da possibilidade de convergência destas abordagens num *framework* abrangente e mais completo se impõe ao pesquisador. Em favor desta busca, Chimhanzi e Morgan (2001, p.2) estabelecem:

Um elemento comum a estas propostas pode mesmo ser encontrado em estudos preliminares na área de organizações em que se argumentava

que o efetivo atendimento de objetivos organizacionais depende da coordenação interfuncional entre departamentos e setores (LAWRENCE e LORSCH, 1967; FAYOL, 1959; MARCH e SIMON, 1958).

3.1 ABORDAGENS DE IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Parece evidente que para um estudo aprofundado na busca de metodologias, *frameworks* e processos de implementação da estratégia, é fundamental se busque na literatura o que está estabelecido sobre o tema para, a partir do estado da arte, e com evidências de necessidade de sua complementação ou revisão, se estabelecerem novos elementos adequadamente fundamentados.

Conforme argumenta Nutt (1987, p. 148) “os gestores estratégicos aparentam desenvolver maneiras preferenciais de lidar com a implementação e seguem estes padrões exclusivamente”.

3.1.1 A abordagem de Nutt

Nutt (1989) desenvolveu extensa pesquisa sobre estes padrões ou táticas de implementação buscando mensurar o seu valor conforme a efetividade com que os planos eram adotados ou não. Conforme o autor, quatro tipos de táticas foram identificadas: (a) intervenção, (b) participação, (c) persuasão, e (d) edital, detalhadas a seguir.

A tática de intervenção tem como princípio de base a delegação a um gestor de autoridade para efetuar as mudanças organizacionais requeridas no plano estratégico. Neste processo a efetividade é diretamente dependente da capacidade deste gestor de coordenar e orientar as pessoas chave no processo estratégico, atuando como um ‘agente de mudança’ (LEWIN, 1947; SCHEIN *et alii*, 1964; HUSE, 1975). Lacunas de performance são evidenciadas a estes elementos-chave como fator motivador indicando-se os objetivos almejados. Como processo central desta abordagem são identificadas as causas da diferença de performance dando origem a planos de mudança. As atividades de planejamento são essencialmente centralizadas no gestor reforçando sua autoridade sobre o processo. Entre suas habilidades estão a capacidade de lidar com as questões sociais e

políticas no contexto organizacional à medida que estas emergem. Huse (1975) argumenta que esta tática de atribuir ao gestor o papel de 'agente de mudança' sempre que as questões de implementação envolverem a necessidade de uma liderança forte e de uma postura mais agressiva para conduzir a organização na direção estratégica almejada, reflete um reforço da postura heróica do líder, quando na realidade o papel do gestor é construir uma organização saudável e efetiva, e isto envolve o desenvolvimento da saúde e da efetividade das organizações e isto se realiza a partir dos esforços de dar sentido à mudança. Mann (2005) reafirma a correção desta abordagem de Huse (1975).

Na tática participativa, vários elementos-chave na organização são selecionados e participam do processo decisório. O gestor torna claras as lacunas e objetivos almejados, mas o grupo expressa os diversos pontos de vista e aspectos a considerar, permitindo uma maior modelagem da estratégia às necessidades individuais. Essencialmente, o gestor estabelece uma 'arena' de planejamento, onde devem convergir idéias e sugestões, permitindo a elaboração de um plano com aderência interna à organização. A tática participativa é utilizada para co-optar membros da organização para colaboração na implementação. É igualmente utilizada mesmo que o gestor tenha um desenvolvimento prévio do plano, mas necessita do endosso de diversos membros da organização antes de prosseguir com a implementação.

Na tática de persuasão, partindo de diretrizes básicas, o gestor delega o desenvolvimento da estratégia a uma força-tarefa ou a consultores. Estes, por sua vez, desenvolvem propostas alternativas e, em um segundo momento, buscam 'vender' estas propostas, argumentando sobre vantagens de cada uma. O papel do gestor é o de avaliar estas propostas e questionar criticamente sobre os pontos fracos de cada uma, fazendo com que as propostas sejam iterativamente aprofundadas e aperfeiçoadas. Partindo deste processo, a melhor proposta é selecionada, e sua implementação autorizada (GREINER, 1970; SCHULTZ e SLEVIN, 1975). Esta tática envolve muitas vezes a busca de *experts*, tanto em conteúdo, quanto em implementação (RITTI e FUNKHOUSER, 1987).

Os *experts* em conteúdo servem como elemento de refinamento e validação do plano, como elemento de proteção e garantia gerencial, verificando a veracidade do plano e detalhando o seu custo-benefício. Os *experts* em processo por sua vez recebem um papel mais ativo no próprio processo de desenvolvimento do plano, onde, a partir de objetivos previamente delineados, auxiliam a organização na consolidação deste plano (LIPPIT e MACKENZIE, 1976).

A tática de 'edital' tem como princípio de base um processo *top-down* em que o uso do poder é predominante. Os gestores anunciam o plano e definem o comportamento esperado da organização. São utilizados instrumentos como memorandos, apresentações formais ou ainda instruções diretas. São táticas utilizadas quando os gestores possuem especial afeição com as idéias envolvidas, ou quando um plano possui alta significância ou prioridade em contribuir com a direção estratégica desejada para a organização. Os gestores utilizam neste caso mecanismos de indução, tais como premiações, coerção, imagem de experiência adquirida ou carisma pessoal (FRENCH e RAVEN, 1959). Utilizam também o poder, removendo barreiras e pessoal contrário à adoção do plano. Esta tática encontra aplicação quando estão presentes condições como restrição de tempo, inabilidade para negociar, ou falta de experiência ou colaboração dos diversos níveis para o envolvimento em processos mais participativos, demandando o uso de poder diretivo.

3.1.2 A abordagem de Bourgeois e Brodwin

Uma segunda proposta para modelos e táticas de implementação foi desenvolvida por Bourgeois e Brodwin (1984) e envolve cinco categorias: modelo comandante, modelo de mudança, modelo colaborativo, modelo cultural e modelo crescente.

A primeira, definida como modelo comandante, visualiza o gestor, ou diretor responsável pela estratégia da empresa, como o elemento central no comando do processo de definição das estratégias, mas distante do processo de implementação. Neste modelo, após análise tomada de decisões estratégicas, este 'comandante' apresenta o plano aos

outros gestores da organização, convoca-os a implementar o plano, e aguarda os resultados. Há uma clara separação entre os que pensam a estratégia e os que a executam, numa clara inspiração taylorista, separando-se as responsabilidades de pensar e executar.

A segunda, definida como modelo de mudança, com inspiração na escola comportamental, é baseada no desenvolvimento de ações que produzam transformação e adaptação na estrutura e nos sistemas da organização, de tal forma que induzam a realização e adoção por parte das pessoas das estratégias desejadas. Após a formulação dos planos, o gestor providencia as mudanças na organização, em aspectos como estrutura, rearranjo de pessoal e sistemas de incentivo que facilitem a adoção da estratégia desejada. Como argumenta Mantere (2000), este modelo permite lidar com questões estratégicas mais complexas do que o modelo comandante, mas também cria inflexibilidades em relação a mudanças, na medida em que busca condicionar a organização.

A terceira, definida como modelo colaborativo, busca compartilhar o processo de concepção e responsabilidade sobre a implementação entre os diversos gestores da organização. Todavia, como destaca Mantere (2000), alguns dos potenciais problemas deste modelo residem na emergência de conflitos de interesses e na introdução de componentes políticos no processo estratégico.

A quarta categoria, definida como modelo cultural, fundamenta-se em desenvolver uma cultura na organização que incentive uma visão compartilhada dos objetivos estratégicos. Neste modelo, todos os níveis da organização são questionados sobre a estratégia e estimulados a pensarem, no seu dia-a-dia, em como podem desempenhar um papel e uma contribuição no atendimento dos objetivos e metas estratégicos da empresa.

A quinta categoria, definida como modelo 'crescente', tem como premissa de base o desenvolvimento da estratégia de baixo para cima na organização. O papel do gestor é encorajar e apoiar as idéias inovadoras e atuar como um juiz, selecionando as propostas que mais se mostrem adequadas aos propósitos da organização.

3.1.3 A abordagem de Beer e Eisenstat

Beer e Eisenstat (1996) propõem três fatores essenciais para o sucesso da implementação, quais sejam: processo de mudanças deve ser sistêmico; discussão aberta das barreiras no processo de implementação; parceria com todos os *stakeholders* relevantes no processo estratégico.

Primeiramente argumentam que o processo de mudanças deve ser sistêmico, envolvendo não só estruturas como aspectos humanos da organização e levando em consideração os fatores ambientais que condicionam a organização.

Como segundo fator, colocam como desejável a condição de que o processo de mudança encoraje a discussão aberta das barreiras que venham a surgir no processo de implementação.

Como terceiro fator, afirmam que o processo de mudança deve envolver uma parceria com todos os *stakeholders* da organização que sejam relevantes ao processo estratégico.

3.1.4 Análise crítica das abordagens analisadas

Sem fazer juízo de valor a respeito do mérito, pertinência e importância das propostas anteriormente referidas, que propõem características genéricas nos processos preferenciais na abordagem do tema da implementação estratégica, nenhuma delas entra no tema da definição das atividades, ou etapas, ou elementos, que compõem o processo estratégico da implementação, portanto não discernem nem explicitam suas partes componentes. E esta abertura parece fundamental para sua aplicação operacional. São demasiado genéricas em suas definições, e não orientam suficientemente a ação.

Uma das razões-chave para o insucesso na implementação é que os executivos, na sua ação operacional, não têm modelos práticos, e nem teóricos, para guiar suas ações durante a implementação. Sem modelos adequados, eles tentam implementar estratégias

sem um adequado conhecimento dos múltiplos fatores que devem ser enfrentados, de forma simultânea, para fazer a implementação funcionar.

A ausência de modelos abrangentes de implementação da estratégia é particularmente referida por diversos autores (ALEXANDER, 1991; NOBLE, 1999). NOBLE (1999b, p. 132) também registra:

Existe uma necessidade por modelos conceituais e abrangentes que tratem da implementação da estratégia. Até o momento, a pesquisa sobre a implementação da estratégia tem sido fragmentada devido à falta de modelos claros sobre os quais pode ser feita a construção de novos conceitos.

Para um estudo consistente acerca das características existentes ou esperadas de modelos ou *frameworks* de implementação da estratégia, para fazer avaliações comparativas e viabilizar críticas abalizadas aos modelos existentes, é mister conhecer seus atributos referidos na literatura, conhecer os elementos que compõem o processo de implementação, e à luz deste conhecimento, fazer juízos de valor sobre eles. Somente cumprida esta etapa pode-se, num objetivo mais audacioso, propor-se com consistência um novo *framework* de implementação da estratégia, que supra as lacunas eventualmente detectadas.

3.2 OS ELEMENTOS DE UM *FRAMEWORK* DE IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Passa-se a analisar, de forma sucinta e objetiva, os modelos de desdobramento e implementação da estratégia propostos na literatura.

Um dos *frameworks* mais citados é o modelo de Watermann *et alii* (1980). Baseados em suas pesquisas e seus trabalhos de consultoria, estes autores afirmam que o sucesso na implementação da estratégia é essencialmente determinado pelo relacionamento entre sete fatores:

- Conteúdo da estratégia;
- Estrutura organizacional;

- Sistemas;
- Estilo;
- Equipe;
- Habilidades;
- Objetivos dos subordinados.

Embora os autores discutam os diversos fatores individualmente, os mesmos não referem como estas variáveis se relacionam, e nem mostram como o atendimento a um conjunto parcial destes fatores impacta a implantação da estratégia.

Os referenciais conceituais desenvolvidos por Stonich (1982), Hrebiniak e Joyce (1984), Galbraith e Kazanjian (1986) e Reed e Buckley (1988) consistem igualmente num conjunto explícito de fatores-chave. A análise destes modelos revela importantes convergências entre estes, onde um dos aspectos importantes é a similaridade dos fatores propostos, que incluem:

- Formulação da estratégia;
- Estrutura organizacional;
- Cultura;
- Pessoas;
- Comunicação;
- Controle;
- Resultados.

Em seus estudos conceituais, Alexander (1991), Judson (1995), Miller e Dess (1996) e Thompsom e Strickland (1999) também se referem a fatores-chave de implementação da estratégia similares. Hambrick e Cannella (1989) propuseram um modelo de implementação como resultado de um projeto de pesquisa empírica, e suas conclusões se aproximam dos modelos propostos por Hrebiniak e Joyce (1984) e Galbraith e Kazanjian (1986). Todavia,

diferentemente dos demais estudos, estes autores enfatizam a importância da comunicação quando na implementação das estratégias.

Uma outra estrutura, proposta por Yip (1992), apresenta quatro fatores:

- Estrutura Organizacional;
- Cultura;
- Pessoas;
- Processos de Gestão.

Yip argumenta que estes quatro fatores, e seus elementos individuais, determinam as forças cruciais da organização que afetam a habilidade da empresa em formular e implementar estratégias.

Estudos recentes em implementação de estratégias (AALTONEN e IKÄVALKO, 2002; DOBNI, 2003; FREEDMAN, 2003; LINTON, 2002) identificaram fatores de sucesso na implementação similares. Eles incluem:

- Uma estrutura organizacional e cultura que é receptiva a mudanças;
- O suporte dos executivos principais no desenvolvimento dos sistemas de gestão e das habilidades para a mudança;
- As atividades de comunicação;
- O comprometimento dos empregados com a visão da companhia, proporcionando incentivos e obtendo o alinhamento entre os vários fatores de implementação.

Também existem diferentes propostas que sugerem modelos lineares de implementação da estratégia, como Vasconcellos e Sá (1990) em dez etapas, o estudo de quatro etapas de Noble (1990), a proposta de seis estágios de Galpin's (1997), e a proposta de De Feo e Janssen (2001) em dez estágios. Existem importantes similaridades entre estes trabalhos e eles referem fatores de implementação similares, incluindo:

- Estrutura organizacional;
- Cultura;
- Planejamento;
- Alocação de recursos;
- Comunicação;
- Mecanismos de incentivos a serem considerados e usados em diferentes etapas do processo de implementação.

Raps (2004) defende que a implementação da estratégia exige uma abordagem integrativa, ao contrário das abordagens tradicionais que dão excessiva ênfase aos aspectos estruturais, e define quatro aspectos-chave, ou fatores críticos para o sucesso, na implementação da estratégia, que são:

- Cultura;
- Pessoas;
- Organização;
- Sistemas e Instrumentos de Controle.

Sob o fator crítico cultura, considerando-a como o conjunto de crenças e valores compartilhados, Raps (2004) argumenta que um dos aspectos-chave é o compartilhamento da necessidade de mudança, estabelecendo que é fundamental o compartilhamento, com todos os níveis de gestão da organização, desta necessidade de mudança, da racionalidade subjacente à estratégia escolhida e ao plano estratégico, do mecanismo de implementação pretendido e do grau de urgência necessário.

No fator crítico organização, Raps (2004) enfatiza que a estrutura organizacional e o fluxo do processo de decisão são os aspectos fundamentais. A estrutura organizacional é um recurso organizacional que está a serviço do cumprimento da estratégia, e, em última análise, está a serviço do cumprimento da missão. O processo de decisão tem de estar intimamente ligado à estratégia organizacional e nucleia toda a lógica do processo de

decisão, segundo este mesmo autor. Para que esta lógica no processo de decisão permeie toda a organização, é fundamental o compartilhamento da estratégia por todos os níveis organizacionais. Se isto não ocorrer, o processo de decisão poderá não estar focado no cumprimento da estratégia. Uma das questões-chave no aspecto organizacional é o claro processo de definição de responsabilidades, e sua clara conexão com a estratégia. O não cumprimento desta regra é um dos responsáveis por questões tais como departamentos com visão fragmentada da organização e voltados exclusivamente para seus objetivos departamentais, sem uma visão sistêmica do todo;

No fator crítico de sucesso pessoas, o autor alinha-se com o pensamento que busca dominância na área da gestão estratégica, e que reconhece em pessoas o ativo estratégico intangível mais importante da organização. No passado, um dos grandes problemas na implementação da estratégia era o não envolvimento das pessoas no processo de planejamento estratégico e mesmo na sua implementação. O autor reconhece que a implementação da estratégia envolve a confiança, a cooperação e a mobilização das competências de todos os colaboradores da organização, de forma que o envolvimento e o desenvolvimento dos ativos humanos é parte fundamental do processo de implementação estratégica. Mudar a forma pela qual os empregados vêem e praticam a estratégia é uma tarefa fundamental da organização, e isto exige a instituição de um processo bidirecional de comunicação, segundo o autor. O envolvimento dos executivos de nível médio na organização é fundamental também pelo aspecto de comunicação da estratégia, pois serão estes os executivos que tem maior interface com a base de colaboradores da empresa e poderão exercer um importante papel no compartilhamento e contínuo aperfeiçoamento da estratégia. Segundo o autor, o envolvimento dos empregados na estratégia é um importante passo no grande ideal dos administradores: fazer da implementação da estratégia o trabalho de todos, todos os dias, aumentando em última análise o grau de consciência estratégica da organização.

Quanto a Sistemas e Instrumentos de Controle, Raps (2004) argumenta que o aspecto mais importante é o contínuo monitoramento da implementação do planejamento estratégico e o permanente processo da gestão estratégica. Um dos aspectos-chave é a implementação das iniciativas estratégicas que decorrem de um processo de gestão estratégica e a gestão do tempo de implementação destas iniciativas. São necessários instrumentos de controle para sincronizar estas iniciativas entre si e com a estratégia. A gestão dos indicadores de desempenho construídos como consequência do processo de desdobramento estratégico, a gestão do desempenho das pessoas, a gestão dos projetos, a gestão do orçamento de investimentos, orçamento de custos e orçamento operacional, todos de forma integrada e integrados à estratégia, não é processo factível sem o suporte de um bom sistema de gestão estratégica, fortemente baseado em Tecnologia da Informação (TI). Um sistema de controle de gestão baseado em TI viabiliza ao gestor uma visão integrada da estratégia, monitorando objetivos, indicadores, relações causa-efeito entre objetivos, processos, projetos, desempenho de pessoas e de áreas, permitindo, ainda, uma visão proativa da estratégia, antecipando tendências e viabilizando uma intervenção profilática do gestor, agindo preventivamente quando os indicadores revelam desvios da trajetória desejada. Infelizmente, segundo o autor, as soluções de *ERP - Enterprise Resource Planning* (Sistemas de Gestão Integrada) não têm suportado este papel, pois ainda se limitam a instrumentar a gestão dos níveis operacionais e táticos das organizações, não alcançando os níveis de gestão estratégica.

A metodologia 7S de gestão estratégica da McKinsey (McKINSEY, 1986) representada na Figura 14, foi um dos resultados dos estudos de implementação da estratégia que ajudam a entender as questões internas que necessitam ser levadas em consideração para atingir os objetivos organizacionais.

O modelo McKinsey 7S (**S**trategy, **S**kills, **S**hared Values, **S**ystems, **S**tructure, **S**taff, **S**tyle), um dos primeiros modelos para a implementação da estratégia e desenvolvimento organizacional, lançou os fundamentos de uma série de conceitos similares (McKINSEY,

1986). Este modelo identificou sete fatores como essenciais para a implementação da estratégia e para conduzir com sucesso o processo de mudança organizacional, conforme Figura 14. O modelo se baseia nos pressupostos de que uma mudança na estratégia irá requerer uma mudança nas habilidades organizacionais e nos valores compartilhados na organização (FEURER e CHAHARBAGUI, 1997).

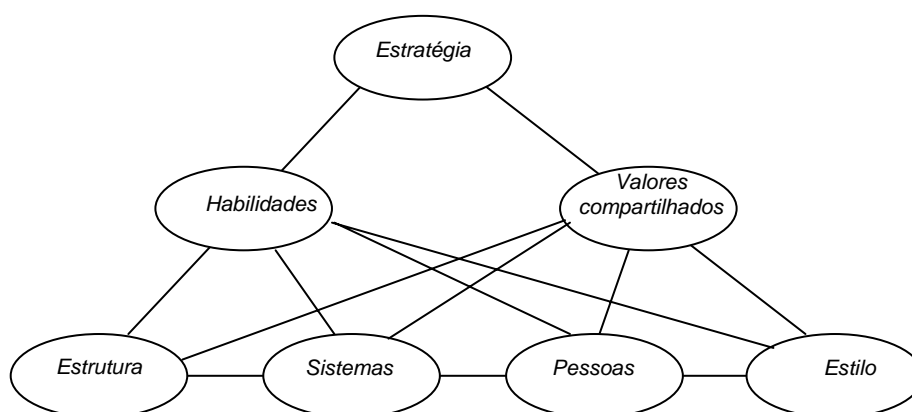


Figura 14 - A metodologia 7S de Gestão Estratégica da McKinsey

Fonte: McKinsey (1986)

Existem semelhanças importantes entre os modelos previamente referidos em termos dos fatores-chave escolhidos e dos pressupostos admitidos. De modo geral, pode-se dizer que a maioria dos *frameworks* se refere aos mesmos fatores. A presunção básica de todos os modelos é de que múltiplos fatores precisam ser considerados simultaneamente quando se está desenvolvendo ou implementando uma estratégia. Alguns modelos combinam diversos elementos sob um único fator, enquanto outros se referem a cada uma das áreas como um fator-chave. Por exemplo, nos modelos propostos por Galbraith e Kazanjian (1986), Stonich (1982) e Waterman *et alii* (1980), as questões relacionadas a administradores e empregados são incorporados sob um fator separado referido como 'pessoas' ou 'staff'.

Nos *frameworks* desenvolvidos por Hrebiniak e Joyce (1984) e Schmelzer e Olsen (1994) o estilo dos administradores, incentivos e treinamento estão presentes como fatores individuais. Em alguns *frameworks* como Stonich (1982) e Waterman *et alii* (1980) o sistema inclui planejamento, alocação de recursos, orçamento e mecanismos de recompensa.

Elementos componentes do <i>framework</i> estratégico x autores	Watermann <i>et alii</i> (1980)	Stonich (1982), Hrebiniak e Joyce (1984), Galbraith e Kazanjian (1986) e Reed e Buckley (1988)	Yip (1992)	Aaltonen e Ikavalko (2002); Dobni (2003); Freedman (2003); Linton (2002)	Vasconcellos e Sá (1990), Galpin's (1997), De Feo e Janssen (2001)	Raps (2004)	McKinsey (1986)
Conteúdo da estratégia	X						X
Estrutura organizacional	X		X		X	X	X
Sistemas	X						
Estilo	X						X
Equipe	X						X
Habilidades	X						X
Objetivos dos subordinados	X						
Formulação da estratégia		X					
Estrutura organizacional		X					
Cultura		X	X		X	X	
Pessoas		X	X			X	
Comunicação		X		X	X		
Controle		X					
Resultados		X					
Processos de Gestão			X				
Uso de incentivos				X	X		
Estrutura e cultura para a mudança				X			
Comprometimento dos empregados com a visão				X			
Alinhamento dos fatores de implementação				X			
Suporte aos sistemas de gestão e habilidades para mudança				X			
Planejamento					X		
Alocação de recursos					X		
Sistemas e Instrumentos de Controle						X	X
Valores compartilhados							X

Tabela 04 – Elementos componentes de um *framework* de implementação de estratégias

Fonte: Elaborado pelo autor

Todavia, cada *framework* inclui diferentes números e tipos de fatores, e alguns *frameworks* identificam mais fatores do que outros. Adicionalmente, vários títulos diferentes são dados a fatores similares. Por exemplo, comunicação é também chamada interação (SKIVINGTON e DAFT, 1991), sistemas de informação (SCHMELZER e OLSEN, 1994) e ‘venda da estratégia’ (HAMBRICK e CANNELLA, 1989). A formulação da estratégia é

também referida como estratégia, estratégia de negócios, estratégia pretendida, estratégia de mercado, visão, nova estratégia e decisão estratégica. Uma outra questão é que alguns *frameworks* têm um ponto de partida, o qual é usualmente a formulação da estratégia (HAMBRICK e CANNELLA, 1989; HREBINIAK, 1992; HREBINIAK e JOYCE, 1984; GALBRAITH e KAZANJIAN, 1986; SKIVINGTON e DAFT, 1991; STONICH, 1982). Outros *frameworks*, como os propostos por Miller (1997), Schmelzer e Olsen (1994) e Waterman *et alii* (1980), não indicam um ponto de partida, quando examinado o processo de implementação da estratégia.

Os elementos componentes das várias metodologias estão agrupados formando a Tabela 04, onde estão classificados os elementos propostos pelos diversos autores, compondo um quadro referencial consolidado.

Os *frameworks* existentes podem ser classificados em categorias, onde uma primeira categoria, composta pelas metodologias desenvolvidas por Hambrick e Cannella (1989), Hrebiniak e Joyce (1984), Stonich (1982), e Watermann *et alii* (1980) praticamente se limitam a listar e descrever os itens de implementação. Outra categoria, onde se incluem Vasconcellos e Sa (1990), Noble (1999), Galpin (1997), Bergadaà (1999) e De Feo e Janssen (2001), sugerem modelos racionais de implementação passo-a-passo, que frequentemente são difíceis de seguir em situações complexas de implementação. Outros modelos enfatizam a importância do contexto e do processo, mas não oferecem explicações detalhadas sobre quais fatores de implementação são mais importantes, qual o papel específico de cada etapa e seu impacto no processo de implementação.

De qualquer forma, é imperioso fazer-se uma consolidação destas metodologias, onde efetivamente se possa apresentar um quadro completo das diversas abordagens propostas. Esta consolidação conceitual permitirá a constituição de um quadro referencial que dê suporte à proposta de um novo *framework* que oriente o desdobramento, a

implementação e a pilotagem estratégica de uma organização conforme consta dos objetivos gerais e específicos desta Tese.

Na base da construção de um modelo conceitual consolidado dos diferentes *frameworks* de implementação estratégica, identificaram-se dois trabalhos que, apesar de apresentarem abordagens distintas, têm objetivos similares, mas com abordagens diferentes e complementares e que deverão ser utilizados de forma consolidada: os modelos de Okumus (2001, 2003) e do *Balanced Scorecard* (KAPLAN e NORTON, 1992, 1993, 1997, 2001, 2004)

O modelo de Okumus (2001, 2003) contribui com a problemática da discussão da composição estrutural do *framework*, propondo elementos constituintes e estruturantes, mas sem indicar a dinâmica de mobilização e operacionalização destes elementos.

Complementarmente, o modelo do *Balanced Scorecard* propõe uma dinâmica de implementação, mobilizando uma série de elementos integradamente, sem todavia estabelecer o aprofundamento da discussão da pertinência e validade dos elementos que propõe sejam mobilizados no processo de implementação estratégica.

Não se tem a pretensão de considerar que as contribuições de ambos serão suficientes para satisfazer as lacunas anteriormente identificadas, mas os mesmos serão utilizados como modelos fornecedores de insumos fundamentais para o processo de implementação estratégica, em suas duas vertentes: a vertente da estruturação e a vertente da mobilização dos elementos estruturantes.

3.3 APRESENTAÇÃO DOS MODELOS FORNECEDORES DE ELEMENTOS CONTRIBUTIVOS PARA A CONSTRUÇÃO DO NOVO *FRAMEWORK*

Na seqüência, serão apresentados criticamente os principais elementos constituintes dos dois modelos que fornecerão elementos para a construção de um novo *framework* de desdobramento, implementação e pilotagem da estratégia.

3.3.1 Modelo de Okumus

A análise do modelo de Okumus será feita de uma maneira estruturada e crítica, apresentando-se seus elementos constituintes e contextualizando-os relativamente à teoria do desdobramento e implementação estratégica anteriormente apresentada.

Fatores → <i>Estruturas conceituais no campo do gerenciamento estratégico</i> ↓	Ambiente	Formulação da estratégia	Estrutura organizacional	Liderança	Cultura organizacional	Planejamento operacional	Alocação de recursos	Pessoas (OBS)	Comunicação	Controle e feedback	Resultados
<i>Stonich (1982)</i>	*	**	**		**	**	**	**	*	*	**
<i>Hrebinkak e Joyce (1984)</i>		**	**		*	*	*	**	*	**	*
<i>Galbraith e Kazae Laej (1986)</i>	*	*	**		*	**	*	**	**	*	**
<i>Asker (1995)</i>	*	**	**	*	**	**	**	**	**	*	*
<i>Thompson e Strickland (1995)</i>	*	**	**	*	**	**	**	**	**	*	*
<i>Estruturas empiricamente desenvolvidas ou testadas no campo do gerenciamento estratégico</i>											
<i>Waterman et alii (1980)</i>		**	**		**	*	**	**	**	*	
<i>Hambrick e Cannella (1989)</i>	**	**	**		*	**	**	**	**	*	*
<i>Pettigrew e Whipp (1991)</i>	**	*	**	**	**	*	**	**	*	*	
<i>Skivington e Daft (1991)</i>	*	**	**		*	*	**	**	**	*	*
<i>Schmetzer e Olsen (1994)</i>	**	**	**	*	**	**	**	*	**	**	
<i>Miller (1997)</i>	**	**	**	*	**	**	**	*	*	*	**
<i>Bryson e Bromlley (1993)</i>	**	*	*		**	*	**	**	**	*	**
<i>Estruturas no campo de gerenciamento internacional</i>											
<i>Hrebinkak (1992)</i>		**	**	**	**	*	**	*	**	**	*
<i>Yip (1992)</i>	*	**	**		**	*	*	**	*	*	
<i>Roth et alii (1991)</i>	*	*	**		**	*	*	*	**	**	*

Notas: Referido como variável-chave: ** Variável incluída ou listada na análise: *

Obs.: A variável de pessoas inclui premiações, treinamento, recrutamento, e o estilo de gerentes e empregados.

Tabela 05 – Estrutura de implementação da estratégia e variáveis-chave de implementação

Fonte: adaptado de Okumus (2001)

Okumus (2003) faz um estudo sistemático dos *framework* existentes, englobando novos modelos de gestão estratégica além dos apresentados nesta revisão da literatura, e

agrupa os elementos componentes em onze fatores-chave de implementação da estratégia, apresentados na Tabela 05.

Ainda que estes fatores sejam sugestões comuns dos elementos-chave a serem considerados para a implementação da estratégia, esta lista não pode ser tomada como definitiva. De acordo com o seu uso, projeto e características, cada escola de pensamento no campo da estratégia tem seus próprios pressupostos e sugestões (MINTZBERG *et alii*, 1998; OKUMUS e ROPER, 1999; STACEY, 1996). Com exceção das Escolas de Configuração e da Complexidade, cada Escola de pensamento requer ou advoga um projeto padrão para cada fator. Por exemplo, na Escola do Planejamento, exige-se um ambiente estável, uma estrutura organizacional centralizada, atividades formalmente estabelecidas de forma hierárquica *top-down*, e um processo de planejamento e alocação de recursos formalmente estabelecido. Já a Escola do Aprendizado sugere uma estrutura organizacional descentralizada, mecanismos de comunicação informais e de baixo para cima, atividades flexíveis de planejamento e alocação de recursos. De acordo com a Escola Configuracional, o ambiente pode tanto ser estável como dinâmico, a estrutura organizacional deve permitir flexibilidade e participação dos diferentes níveis organizacionais e o sistema de comunicações deve permitir a comunicação *top-down* e *bottom-up* e modos de comunicação formais e informais. Finalmente, a Escola da Complexidade define que é difícil ou mesmo inadequado estabelecer fatores padronizados para cada situação, uma vez que a estratégia é vista como um processo evolutivo. Sendo assim, pode não ser possível estabelecer e manter fatores padronizados.

Outra similaridade entre estes arcabouços teóricos é que os pesquisadores agruparam os fatores de implementação dentro de categorias, conforme abaixo:

- Contexto, processo e resultados (BRYSON e BROMILEY, 1993);
- Planejamento e Projeto (HREBINIAK e JOYCE, 1984);
- Realizadores e habilitadores (MILLER, 1997);

- Conteúdo, contexto e operações (DAWSON, 1994);
- Conteúdo, contexto, processo e resultados (PETTIGREW, 1987, 1992; OKUMUS, 2001);
- Arcabouço e processos componentes (SKIVINGTON e DAFt, 1991);
- Contexto e processo (SCHMELZER e OLSEN, 1994);
- Níveis contextual, de sistemas e de ação (MILLER e DESS, 1996).

Segundo Okumus (2003), quatro áreas de grupamento emergem da análise da Tabela 05. Considerando as características e o papel de cada fator de implementação, os onze fatores de implementação identificados anteriormente podem ser agrupados em quatro categorias: conteúdo estratégico, contexto estratégico, processo operacional e resultados.

- Conteúdo estratégico inclui o desenvolvimento da estratégia, e se refere a porque e como a estratégia é iniciada. Aspectos-chave a serem considerados são o alinhamento da estratégia com a direção geral da organização, e a participação ativa de todos os níveis de gestão.
- Contexto estratégico pode ser dividido em contexto interno e contexto externo. O contexto externo inclui a incerteza ambiental (grau de incerteza e mudanças nas tarefas e no ambiente em geral devem ser consideradas, e a nova estratégia precisa ser apropriada às condições de mercado, tendências e desenvolvimentos no ambiente externo). O contexto interno inclui estrutura organizacional (a forma, a divisão do trabalho, responsabilidades, a distribuição do poder e o processo de decisão dentro da organização), cultura (trata dos valores e crenças compartilhadas pelos empregados acerca de como as coisas devem ser feitas dentro da organização. Inclui a forma como se dá o processo de comunicação interna) e liderança (trata do envolvimento e do suporte do principal executivo nas iniciativas estratégicas).
- O processo operacional inclui planejamento operacional (trata do processo de iniciação do projeto, seu planejamento operacional e tarefas e atividades de

implementação), alocação de recursos (trata do processo de assegurar que todos os recursos de tempo, financeiros, habilidades e competências necessárias para a implementação da estratégia estejam disponíveis. Obviamente, este processo está fortemente conectado com o planejamento operacional), pessoas (recrutamento de novas pessoas, treinamento e incentivos para pessoas chave do processo), comunicação (trata dos mecanismos de comunicação formal e informal acerca da nova estratégia. Isto inclui planos operacionais, programas de treinamento e incentivos que podem ser usados como material de comunicação, uso de clareza na comunicação com pessoas de fora da organização, e o impacto da estrutura organizacional, cultura e liderança no processo de implementação da nova estratégia) e controle e *feedback* (são os mecanismos formais e informais que permitem monitorar e comparar esforços e resultados contra objetivos predeterminados no processo de implementação da estratégia).

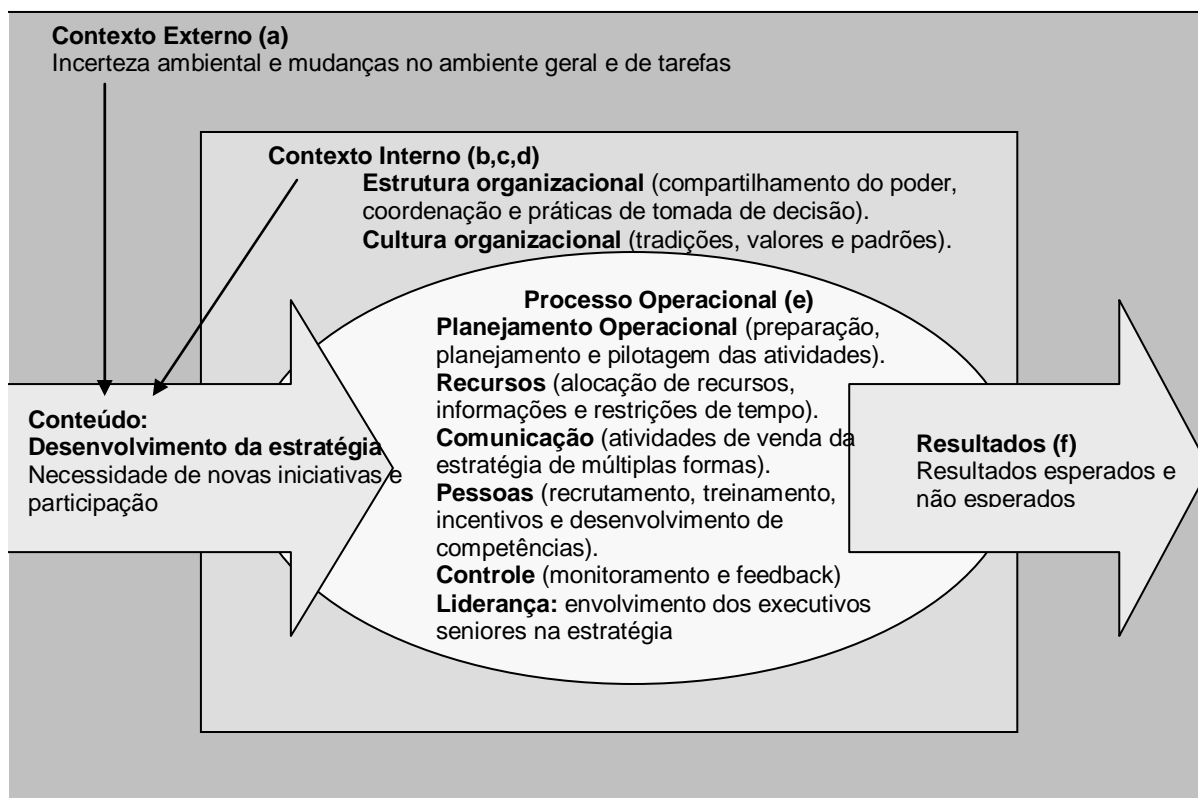
- Os resultados incluem os resultados esperados ou não do processo de implementação, que podem ser tangíveis ou intangíveis.

A Figura 15 detalha a inter-relação dessas categorias no *framework* proposto por Okumus (2003).

Segundo o *framework* proposto por Okumus (2003), a implementação da estratégia é vista como um processo que ocorre dentro de um contexto estratégico. Estratégias são iniciadas e implementadas em um contexto estratégico e os fatores examinados influenciam fortemente o processo de implementação (BRYSON e BROMILEY, 1993; OKUMUS, 2001; SCHMELZER e OLSEN, 1994).

Uma abordagem por processos parece ser mais adequada para o melhor entendimento e modelagem do processo de implementação das estratégias, onde as variáveis contextuais estejam consideradas dentro dos processos. Uma das conveniências da abordagem processual repousa no significativo arsenal disponível de ferramentas para

planejamento, gestão e desempenho de processos, que viabiliza a mobilização deste ferramental para a construção de um processo viável de gestão da estratégia.



- (a) Alterações no ambiente externo influenciam o conteúdo estratégico e forçam a organização a desenvolver novas iniciativas.
- (b) Problemas e inconsistências no contexto interno requerem novas iniciativas.
- (c) A estratégia é implementada no contexto interno, e as características da estrutura organizacional, cultura e liderança influenciam os fatores de processo.
- (d) A existência de um contexto organizacional que é receptivo à mudança é essencial para o sucesso da implementação da estratégia.
- (e) Os fatores de processo são primariamente usados em uma base contínua para implementar a estratégia e manipular o contexto interno.
- (f) As características dos fatores de contexto e processo e como eles são usados influenciam diretamente os resultados.

Figura 15 - Modelo de Implementação da Estratégia e Variáveis-Chave

Fonte: Adaptado a partir de Okumus (2003)

O pressuposto fundamental em todos os modelos estudados é que precisa haver um ajustamento entre todas as variáveis para que o modelo de implementação tenha sucesso. Todos estes especialistas alertam que existe um contínuo relacionamento entre estas

variáveis, e é este balanceamento dinâmico entre elas que torna a implementação estratégica possível. Ainda segundo Okumus (2001, p. 327), “a maioria dos pesquisadores aparentemente limitaram-se a listar fatores-chave para a implementação, ou ilustraram-nos graficamente, e passaram então a descrever cada um deles destacando sua importância no processo de implementação”. Segundo o autor, nenhum dos pesquisadores referidos em sua tabela de relacionamento entre metodologias efetivamente estudou em profundidade como estas variáveis interagem entre si, como influenciam outras variáveis, e como estas interações afetam o processo de implementação como um todo e afetam igualmente os resultados obtidos.

Assim, a abordagem que examina em conjunto contexto e processo tem recebido mais suporte e atenção nos anos recentes, uma vez que proporciona uma visão mais abrangente para compreender e avaliar os complexos processos de transformação (DAWSON, 1997; HAILEY e BALOGUN, 2002; PETTIGREW, 1997; OKUMUS, 2001). Uma das justificativas para esta abordagem mais abrangente é o risco que abordagens unidimensionais podem trazer de não considerar aspectos relevantes para o sucesso do processo estratégico.

De qualquer forma, a visão dominante entre todos os *frameworks* é que é necessário haver coerência entre os fatores de implementação para que a implementação estratégica tenha sucesso. Stonich (1982) argumenta que, para a efetiva implementação da estratégia, é necessário um esforço constante para manter unidos os elementos básicos que dirigem a organização. Hrebiniak e Joyce (1984, p. 17) definem que “... tudo depende de tudo na implementação da estratégia” e, portanto, é preciso harmonia entre os fatores críticos de implementação. Todavia, a definição do que venha a ser harmonia é novamente uma questão difícil de responder, e seguramente mais difícil ainda de se atingir. De qualquer forma, harmonia parece ter a ver com alinhamento ou convergência, significando que existe um processo cooperativo guiado por uma intenção estratégica.

Dada a natureza complexa e dinâmica das situações na implementação da estratégia, pode ser praticamente impossível garantir a coerência de todos os fatores de implementação. Portanto, é essencial entender que as estratégias podem ser implementadas sem haver um alinhamento pleno de todas as variáveis que influenciam o processo de implementação. A Escola da Complexidade (STACEY, 1995) argumenta que as organizações de sucesso são aquelas que operam num estado de limite da estabilidade (*bounded instability*). Okumus (2003) sugere que para fazer face a esta complexidade operacionalmente incontrolável, as organizações precisam desenvolver diversas culturas, redes de relacionamento e grupos de trabalho informais, e permitir a emergência de conflitos internos entre grupos e departamentos. Estes mecanismos podem ajudar a desafiar os modelos mentais existentes e estimular, ou mesmo forçar, o desenvolvimento de novos mecanismos de desenvolvimento e implementação de estratégias, mesmo que a coerência entre os diversos fatores seja fraca ou instável.

O que é necessário são sistemas e estruturas que sejam, ao mesmo tempo, suficientemente dinâmicas para dar conta das novas informações do mundo exterior que produzem influência no ambiente onde a organização opera, e fluidas o suficiente para acomodar uma boa dose de desordem sem cair no caos real. Como referem líderes como James Brian Quinn, Robert G. Eccles, Nitin Nohria e Tom Petersen, o estado ótimo para uma organização é algo como 'caos funcional' (WALL, 2004, p. 4).

Para entender e avaliar o processo de implementação, pesquisadores e executivos precisam desenvolver uma visão integrada do conteúdo, contexto, processos e resultados, simultaneamente (DAWSON, 1994; PETTIGREW, 1987, 1997). Por outro lado, Argyris (1988) e Buchanan e Boddy (1992) defendem que pode não ser possível compreender e avaliar conteúdo, contexto e processo simultaneamente, considerando tempo e recursos que seriam necessários para esta abordagem completa. Ou seja, estes autores referem a complexidade do problema como uma limitante para sua implementação, reconhecendo implicitamente a necessidade de ou uma abordagem simplificadora para um problema excessivamente complexo, ou a construção de uma metodologia que domine esta

complexidade e incorpore seus elementos num processo de implementação operacionalmente administrável.

3.3.1.1 Análise crítica do framework proposto por Okumus

O modelo elaborado por Okumus (2003), conforme apresentado na Figura 15, carece de um aprofundamento dos diversos elementos citados e de mecanismos de mobilização destes elementos, pois ainda que nos seus textos demonstre exatamente esta fragilidade nos *frameworks* existentes, não a resolve. O mesmo propõe basicamente a listagem destes elementos e sua categorização, sem propor um modelo de mobilização e integração dinâmica destes. Portanto, seu valor como elemento guia para a ação é reduzido, posicionando-se eminentemente como um modelo descritivo da anatomia das partes componentes de um *framework* estratégico. Todavia, parte significativa do valor de um *framework* é seu conjunto de orientações e recomendações acerca do relacionamento e a interação dinâmica entre suas partes, conduzindo os seus utilizadores no complexo processo de mobilização e implementação.

Um *framework* para implementação estratégica deve ter por objetivo efetivamente ser eficaz no processo de implementação estratégica. Nas Tabelas 02 (Motivos de Falhas na Implementação de Estratégias) e 03 (Agrupamentos dos Motivos de Falhas na Implementação de Estratégias por Variável de Implementação Estratégica), foram explicitados os elementos que resultam em falhas na implementação da estratégia, conforme registra a literatura.

3.3.2 O Modelo do Balanced Scorecard

O primeiro artigo publicado por Kaplan e Norton (1992) sobre o *Balanced Scorecard*³ foi *The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance* (Harvard Business Review,

³ O nome *Balanced Scorecard* é usado também no basquete, onde é esperado que o jogador tenha um desempenho equilibrado, isto significando que tenha bom desempenho nos quesitos fazer cestas, dar assistência e apanhar rebotes. Um bom jogador de basquete tem um *Balanced Scorecard*, ou seja, tem indicadores de desempenho equilibrados nestes três

Jan-Fev 1992). Desde essa data cresce o número de estudos e aplicações do *Balanced Scorecard* em organizações de todas as áreas de conhecimento e aplicação, bem como de publicações sobre o tema.

Kaplan e Norton (1993) propuseram em *Putting the Balanced Scorecard to Work* (Harvard Business Review, Set-Out 1993) uma metodologia simplificada de elaboração do *BSC*, que posteriormente foi ampliada e detalhada no livro 'Balanced Scorecard.- A Estratégia em Ação' (1997) e aprofundada em dois outros livros publicados em 2001 e 2004⁴. É a partir deste primeiro livro que os autores passam a apresentar o *BSC* como um novo sistema de gestão estratégica. Segundo Kaplan e Norton (1997) as empresas adotam o *BSC* para esclarecer e chegar a um consenso em relação à estratégia, focalizar as iniciativas de mudanças organizacionais, desenvolver capacidades de liderança e obter coordenação e sinergias entre diversas unidades de negócio. Segundo seus autores, o *BSC* é mais que um sistema de indicadores ou de controle, sendo utilizado como um sistema de gestão estratégica para:

- Esclarecer e obter consenso em relação à estratégia;
- Comunicar a estratégia por toda a empresa;
- Alinhar as metas departamentais e pessoais à estratégia;
- Associar os objetivos estratégicos com metas e orçamentos de longo prazo;
- Identificar e alinhar as iniciativas, programas de investimento e ação estratégicas;
- Realizar revisões periódicas e sistemáticas;
- Obter feedback para aprofundar o conhecimento da estratégia, aperfeiçoá-la, e desenvolver o aprendizado estratégico.

fundamentos deste esporte. Kaplan e Norton, os autores do *Balanced Scorecard*, não reconhecem em suas obras que tenham usado este nome por influência de seu uso nesse esporte, ainda que a ilação seja referida por diferentes autores.

⁴ Examinar Referências, ao final desta Tese

A *Harvard Business Review* reconheceu publicamente a importância e o impacto do BSC, ao afirmar que sua criação era uma das descobertas mais importantes do mundo dos negócios nos últimos 75 anos (HSM, 2001).

O BSC foi criado para resolver um problema de avaliação de desempenho, uma vez que os índices financeiros, por si sós, não estavam mais conseguindo refletir as atividades criadoras de valor em algumas empresas, particularmente nas empresas da moderna economia baseadas no conhecimento, fato já alertado por Drucker (1992), que estabelecia que o conhecimento, e não mais os ativos tangíveis, eram os fatores decisivos para o sucesso competitivo. Kaplan e Norton (2001, pg. 7) afirmam:

na era da competição baseada no conhecimento, a capacidade das organizações de se desenvolver, fomentar e mobilizar ativos intangíveis é fator crítico de sucesso. Contudo os indicadores financeiros se mostravam incapazes de refletir as atividades criadoras de valor relacionadas com os ativos intangíveis da organização: as habilidades, as competências e a motivação dos empregados; os bancos de dados e as tecnologias de informação; os processos eficientes e sensíveis, a fidelidade dos clientes e a imagem da organização no ambiente externo. O *Balanced Scorecard* foi proposto como solução para este problema de avaliação de desempenho. (KAPLAN e NORTON, 2001, pg. 7).

A estratégia de uma empresa determina como ela pretende criar valor para seus clientes, acionistas e *stakeholders*. O *Balanced Scorecard* busca traduzir a visão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de objetivos e medidas de desempenho, servindo de base para um sistema de gestão estratégica. Assim, o *scorecard* busca ser um instrumento que integra as medidas derivadas da estratégia, agregando novos elementos fundamentais para a gestão estratégica, além das medidas financeiras do desempenho passado. Seu conceito parece resultar num sistema de controle estratégico melhor desenvolvido, em resposta às críticas dirigidas ao controle do gerenciamento tradicional, centrado em medidas financeiras e com quase nenhuma visibilidade das relações que causam o desempenho, conforme analisado por Olve, Roy e Vetter (2001).

O desenvolvimento do BSC acontece a partir da modelagem para traduzir a estratégia da organização num conjunto de objetivos e indicadores. Tais objetivos serão

pensados a partir de 4 perspectivas: Perspectiva Financeira (ou dos Acionistas), Perspectiva dos clientes, Perspectiva dos Processos Internos e Perspectiva de Aprendizado e Crescimento. O resultado final da modelagem resulta num mapa visual (Mapa Estratégico) que deve contar a história da estratégia da empresa. Neste sentido, conforme estabelece Fernandes (2003) o processo de desenvolvimento do *scorecard* se baseia na premissa da estratégia como hipótese:

A estratégia denota o movimento da organização de posição atual para uma posição futura desejável, mas incerta. Como a organização nunca esteve nesta posição futura, a trajetória almejada envolve uma série de hipóteses interligadas. (KAPLAN e NORTON, 2000, p. 10)

Na perspectiva do Acionista (ou Financeira, nas organizações voltadas para o lucro) a ênfase está voltada para os resultados. No caso de uma instituição cujos resultados desejados são financeiros, o questionamento central é responder: ‘quais são os objetivos financeiros de crescimento e produtividade que maximizam o valor para os *stakeholders*’? Nesta perspectiva as medidas geralmente são de fácil obtenção porque como dizem respeito ao retorno do capital já estão contabilizadas por uma série de motivos, inclusive legais, independentes do *scorecard*. São medidas como lucros/prejuízos, receitas/despesas, retornos de investimentos, e outros desta natureza. Esta é a perspectiva que trata da linguagem contábil/financeira.

Na Perspectiva do Cliente a ênfase está em como criar uma proposta de valor aos clientes, que defina como a empresa se diferenciará dos concorrentes para atrair, reter e aprofundar o relacionamento e assim garantir os retornos financeiros futuros. Nesta dimensão a reflexão central é concentrada no esforço de buscar a diferenciação entre a ‘perspectiva do cliente’ e o ‘foco no cliente’. Pensar na perspectiva do cliente equivaleria a perguntar ‘como os nossos clientes nos vêem?’. Já o foco no cliente seria perguntar: ‘como nós vemos os nossos clientes?’. As medidas e objetivos para essa perspectiva incluem, por exemplo, satisfação com o produto/serviço, fidelidade, captação de novos clientes, e outros. Aqui a linguagem é de geração de valor para os clientes e de mercado.

A Perspectiva dos Processos Internos diz respeito às atividades que efetivamente agregam valor à empresa, produzindo bens ou prestando serviços. Os objetivos nesta dimensão normalmente procuram responder à seguinte questão: 'para satisfazer os clientes, em que processos a organização precisa ser excelente'? Os objetivos e medidas mais comuns são as relacionadas à produtividade, qualidade dos produtos, tecnologia empregada, utilização da capacidade, tempos. As medidas nessa perspectiva podem gerar conclusões mais imediatas que as demais, tendo em vista que a maior parte dos resultados pode ser extraída internamente. Aqui a linguagem é a linguagem dos processos, onde trataremos de questões como pilotagem de processos, melhoria contínua, padronização e medição de desempenho de processos. Esta perspectiva viabiliza a aplicação dos conceitos do gerenciamento da rotina descritos por Campos (1994), conforme sugere Redi (2003).

A Perspectiva da Crescimento e Aprendizado busca olhar a empresa pela dimensão da Inovação e da mobilização de pessoas, tecnologias e aspectos organizacionais como clima, cultura e liderança, analisando o que está sendo feito hoje para sustentar o alcance dos resultados futuros, ou seja, 'como a organização deve sustentar a capacidade de mudar e melhorar?'. Aqui estão presentes os pilares de ativos intangíveis que suportam o desenvolvimento da organização, como o Capital Humano, o Capital Organizacional e o Capital Tecnológico (KAPLAN e NORTON, 2004).

Um dos resultados significativos do *Balanced Scorecard* como elemento inovador no processo de gestão estratégica das organizações é trazer ao nível estratégico um conjunto de elementos e linguagens que estavam tipicamente segregadas aos níveis táticos e operacionais da operacionalização da estratégia. A Figura 16 mostra como indicadores e objetivos relativos a clientes e mercado, processos internos e ativos intangíveis como capital humano, capital organizacional e capital tecnológico passam, dentro da proposição de mapeamento da estratégia proposto por Kaplan e Norton (1992; 1997; 2001; 2004), a figurar dentro do mesmo nível de importância estratégica onde tradicionalmente se encontravam somente os indicadores e a linguagem financeiro/contábil. Esta elevação também nivela os

protagonistas da execução dos objetivos destas diferentes perspectivas ao mesmo nível de importância, contrapondo-se ao conceito de que determinadas áreas são mais relevantes para o desempenho da estratégia do que outras áreas, conectando-as em uma cadeia de interdependência. Por exemplo, finanças passa a ter nível de importância similar a da linguagem dos ativos intangíveis, por serem todos essenciais e ligados em relações de causa-e-efeito que devem culminar com a implementação da estratégia.

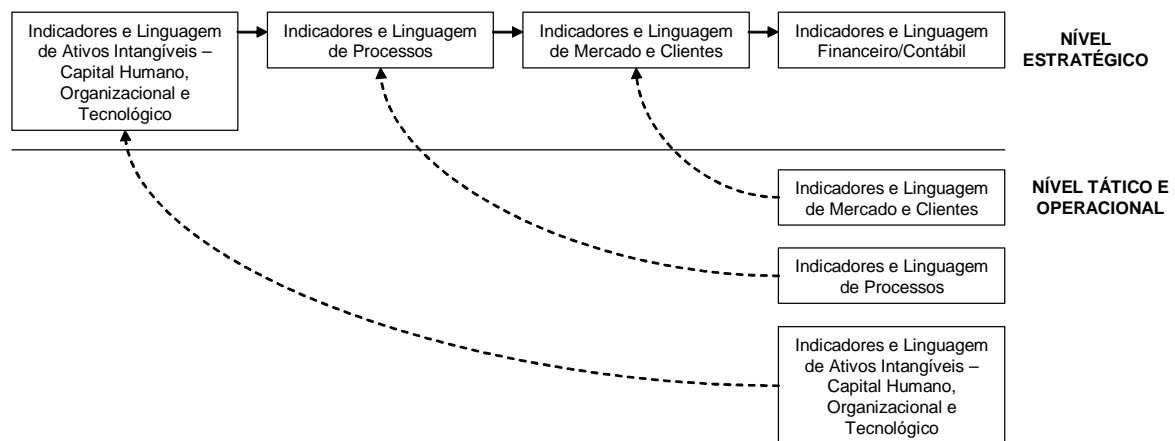


Figura 16 – A elevação de nível das novas linguagens da gestão estratégica

Fonte: Elaborado pelo autor

Outro aspecto fundamental é a unificação destas várias linguagens, tipicamente usadas como linguagens departamentais, ou linguagens de silos, numa única estrutura coerente e integrada:

A sabedoria convencional dos líderes pouco nos ajudou na construção de um modelo holístico. Disponha-se de doutrinas estratégicas sobre valor para os acionistas, gestão de clientes, gestão de processos, qualidade, competências-chave, inovação, recursos humanos, tecnologia da informação, arquitetura organizacional e aprendizado. Embora cada uma dessas abordagens forneça aprendizados profundos, nenhuma fornece uma perspectiva abrangente e integrada para a descrição da estratégia. Até mesmo a abordagem de Michael Porter, baseada no posicionamento para a vantagem competitiva, não proporciona uma representação geral da estratégia. Os executivos que implementaram com sucesso a estratégia – Louis Gerstner, na IBM; Jack Welch, na GE; Richard Teerlink, na Harley Davidson; e Larry Bossidy, na GE, Allied Signal e Honeywell – fontes riquíssimas de experiências bem-sucedidas, não possuíam uma maneira consistente de apresentar a estratégia. Não se dispunha de um método amplamente aceito para descrever a estratégia (KAPLAN e NORTON, 2004, p. 5-6).

A representação dos objetivos do *Balanced Scorecard* na forma de gráficos de causa-e-efeito, que Kaplan e Norton (1997, 2001, 2004) denominam de Mapa Estratégico, revelou-se, segundo seus autores, em uma inovação quase tão importante quanto o próprio *Balanced Scorecard* original. Os diagramas gráficos de causa-e-efeito têm no *Balanced Scorecard* seu uso contemporâneo mais bem sucedido. Os mesmos têm alavancado sua aceitação e utilização nas organizações contemporâneas pela utilização de métodos de desdobramento de objetivos e utilização de mecanismos gráficos de representação de relações de causa-efeito que, em si, não são absolutamente recursos inovadores, pois estão presentes em inúmeras propostas conceituais e práticas no campo de gestão das organizações, anteriores ou contemporâneas à proposição do *BSC*. O seu mérito reside na inovadora aplicação deste método, até então usado de forma isolada ou pontual ou em combinações menos integradas em outras propostas, constituindo uma proposta conceitual consistente e inovadora. Kaplan e Norton (2004, p. XI - prefácio) apontam:

A execução bem-sucedida da estratégia envolve três componentes: Resultados notáveis = Descrição da estratégia + Mensuração da estratégia + Gestão da Estratégia. A filosofia dos três componentes é simples: Não se pode gerenciar (terceiro componente) o que não se pode medir (segundo componente). Não se pode medir o que não se pode descrever (primeiro componente).

O mapa estratégico se apresenta como um conjunto de objetivos estratégicos interligados em relações causa-efeito, conforme explicitado na Figura 17.

O *Balanced Scorecard* coloca-se, então, como uma sistemática para descrever a estratégia, para medir sua execução, e para instrumentar o processo de gestão estratégica, considerando neste processo a inserção de ativos intangíveis.

3.3.2.1 Análise crítica do framework proposto pelo *Balanced Scorecard*

O *BSC* também tem sido alvo de críticas, que se dirigem a vários de seus aspectos. Fernandes (2003) argumenta que o *BSC*, apesar de enfatizar a importância da correção de rumo caso as hipóteses de causa-e-efeito não se confirmem, não aponta nenhum esquema pelo qual novas estratégias ou decisões possam ser experimentadas.

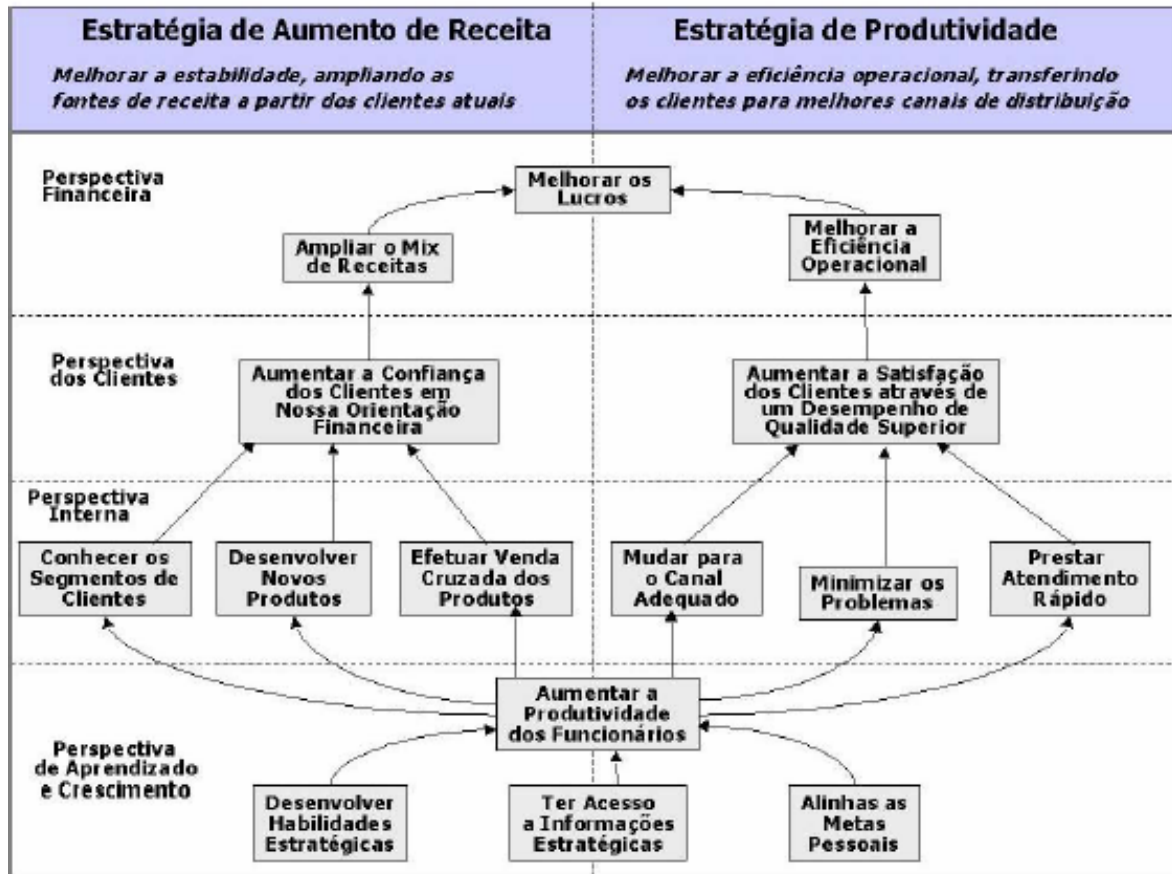


Figura 17 – A estratégia do MetroBank

Fonte: Kaplan e Norton (1997, pg. 159)

A ausência do teste de hipóteses alternativas cria o risco de se criar uma organização orientada por uma estratégia única. O mesmo autor argumenta que no esquema de mapeamento estratégico ainda são muito vagos os meios para introduzir novas contingências externas. Outra questão, aprofundada por Richmond (2002), sustenta que o BSC não suporta a defasagem temporal decorrente da implementação de planos de ação com diferentes horizontes temporais, e não captura a lógica sistêmica subjacente à análise estratégica, com seus circuitos de *feedback* e realimentação dinâmica entre os objetivos estratégicos. Pace e Basso (2001) argumentam que as relações de causa-e-efeito utilizadas nos mapas estratégicos do BSC não se baseiam em relações de causa-e-efeito e sim em relações probabilísticas. Outro aspecto criticado no BSC tem sido a sua abordagem prescritiva da estratégia, usando um enfoque porteriano quando parte da análise do mercado para determinar as competências internas a serem desenvolvidas, contrapondo-se

a visão de Grant (1991), que sugere uma abordagem estratégica a partir das competências distintivas das organizações.

3.4 A CONVERGÊNCIA DOS MODELOS DE OKUMUS E DO *BALANCED SCORECARD* E A NECESSIDADE DE AVANÇOS NA PROPOSIÇÃO DE UM NOVO MODELO

Para estudar com mais profundidade e consolidar o conhecimento sobre os motivos de falhas na implementação da estratégia nas organizações empresariais, realizou-se um estudo preliminar de motivos geradores destas falhas, estudo este realizado especificamente na indústria eletroeletrônica do Estado do Rio Grande do Sul (KRONMEYER, KLIEMANN e RIBEIRO, 2004). Este estudo teve por objetivo determinar ações para reduzir este problema, e, mais especificamente nesta pesquisa, teve por objetivo fornecer insumos para a construção de um *framework* de implementação da estratégia que buscasse reduzir a incidência de falhas de implementação estratégica.

Como conclusões deste estudo, Kronmeyer, Kliemann e Ribeiro (2004) afirmam que o primeiro motivo de falhas genéricas tem origem em falhas causadas por erro instrumental, onde indicadores e técnicas de previsão ruins levam a insucessos. As falhas têm origem na inadequação ou no uso inadequado de elementos estruturais.

Em segundo lugar, os autores relatam as falhas causadas por fatores humanos e, neste caso, as dividem em falhas no nível executivo e diretivo e no nível operacional e gerencial. As primeiras derivam tanto do pouco tempo dedicado à estratégia, como de aspectos comportamentais e perfil de liderança. O elemento competência na mobilização, ou falha em criar uma cultura de execução, ou seja, a capacidade do executivo de gerar resultados através das equipes nas organizações, constituiu-se no fator mais frágil observado nas empresas estudadas, com exceção de uma delas. A capacidade de liderança efetiva, reconhecendo liderança como a capacidade de conduzir o processo de

implementação da estratégia, é reconhecida como fundamental, mas pouco presente nas empresas observadas. Segundo Kronmeyer, Kliemann e Ribeiro (2004, p.6):

Conforme observado, o desempenho das organizações é produto direto do comportamento de seus líderes, compondo o fator capaz de dar dinamismo e vida às estratégias. Nas organizações onde este perfil não existia observamos que as estratégias não vão além de planos formais ou informais, não se concretizando de maneira efetiva. Esse contexto e o estado atual do estudo sugere que o estudo da estratégia não está alijado do estudo do comportamento humano e que a evolução de modelos nesta área passa essencialmente por uma integração ampla de disciplinas e instrumentos de várias áreas do conhecimento.

Concluimos que a concepção de um modelo eficaz de desdobramento e implementação de estratégias é um processo essencialmente transdisciplinar, não se esgota pelo uso de ferramentas tecnológicas, e exige o aporte de elementos de liderança, comunicação e motivação como condição vital para sua viabilidade operacional.

Um terceiro motivo de falhas de executivos citado e observado deriva de agendas pessoais e fragilidades não expressas, que terminam por comprometer a racionalidade das decisões, mas que, segundo Kronmeyer, Kliemann e Ribeiro (2004), enquadram-se no motivo geral de 'Competências Executivas' e mais uma vez, enquadram-se em uma deficiência em criar uma cultura de execução, de geração de resultados. Vê-se então a ausência ou uso inadequado de elementos mobilizadores da estratégia.

As falhas observadas em nível operacional e gerencial derivam, nos casos estudados, de falta de diretrizes claras, pouca compreensão da estratégia por parte dos níveis intermediários e falta de motivação que leve ao comprometimento necessário com a estratégia. Outro elemento ausente nos processos de implementação examinados é a ausência de uma lógica de conexão, ou amarração, dos diferentes elementos, a falta de uma matriz de organização das peças do *puzzle*⁵ de implementação estratégica.

Todavia, novos conceitos que estão afetos ao processo de gestão estratégica têm surgido, e conceitos já existentes estão sendo aplicados de formas novas. Estes novos conceitos e elementos têm obtido aceitação e têm sido aplicados em gestão estratégica em

⁵ *Puzzle*, palavra que significa enigma, é usada neste contexto para representar o quebra-cabeças que decorre da falta de uma visão conjunta dos elementos da estratégia, que permitam seu entendimento como elemento individual e seu papel no contexto estratégico.

organizações de todos os tipos. É preciso examinar as possibilidades de que estes novos elementos e conceitos têm de eliminar motivos de falhas na implementação estratégica, e incorporá-los a um *framework* inovador e renovador nesta área.

No início deste capítulo, refere-se o trabalho de Noble (1999), que desenvolveu uma extensa revisão deste tema e faz uma distinção relevante entre duas correntes principais de investigação: a) A primeira que o autor denomina como estrutural, tem focalizado a estratégia como uma questão de adaptação de estruturas e sistemas organizacionais (GALBRAITH, 1980; ANSOFF, 1984; HREBINIAK e JOYCE 1984; HREBINIAK, 1990; THOMPSON e STRICKLAND, 1995; PEARCE e ROBINSON, 1996; YAVITZ e NEWMAN, 1982). A base para a implementação de estratégias, de acordo com esta linha, é a coordenação de objetivos e tarefas e implantação de sistemas de medição e controle; b) A segunda, que o autor denomina como centrada em processos interpessoais, tem focalizado os aspectos culturais, de liderança e de comunicação da estratégia (BOURGEOIS e BRODWIN 1984; HIGGINS, 1985; HAMBRICK e CANNELLA, 1989; NOBLE 1999). Os elementos fundamentais de questionamento, nesta linha, são a obtenção de consenso estratégico, o estudo dos comportamentos autônomos, os processo de difusão da estratégia, o papel da liderança, os problemas de comunicação.

Noble (1999) apresenta estas duas abordagens do tema como concorrentes, quando nesta tese se pretende que fique evidenciado que ambas são complementares, necessárias e mesmo indispensáveis. Ora, de que valem as estruturas sem ação? Ou, quão longe uma ação conduzida sem estruturas pode ir? Um *framework* relevante é composto de estruturas e sistemas organizacionais, compondo elementos que são classificados nesta tese como estruturantes, e elementos mobilizadores das estruturas, centrados em processos interpessoais, estudo dos comportamentos autônomos, processos de difusão e comunicação da estratégia, exercício do papel da liderança, enquadrados nesta tese como elementos de execução da estratégia. Esses elementos mobilizadores são constituídos pela

gestão do equilíbrio entre a estabilidade e a mudança, e um grande elemento que pode-se chamar de cultura de execução.

A união destas abordagens visa permitir a construção do que se pretende seja uma estrutura para a ação, mostrando exatamente a união sinérgica destes dois tipos de elementos contribuintes para o *framework* estratégico. Todavia, para a mobilização e controle desta estrutura para a ação, é preciso que exista um elemento de coesão e amarração dinâmica destes elementos, compondo uma terceira lacuna significativa dos *frameworks* examinados.

Assim, encerra-se o capítulo 3, com o reconhecimento de que existem problemas nos *frameworks* examinados: falta de elementos estruturantes, carência de elementos mobilizadores resultando em carência de lógica de mobilização dos elementos, e a falta de uma lógica de amarração, conexão e coesão dinâmica entre todos os elementos.

O capítulo 4 busca solucionar estas questões, estruturando um modelo para desdobramento, implementação e pilotagem da estratégia das organizações. A construção desta metodologia (ou *framework*, como prefere este texto) incorporadora da multiplicidade das dimensões relevantes para a implementação estratégica, e simplificadora do ponto de vista operacional, é referida como uma construção relevante para o campo do gerenciamento estratégico.

4 PROPOSTA DE UM NOVO *FRAMEWORK* DE DESDOBRAMENTO, IMPLEMENTAÇÃO E PILOTAGEM ESTRATÉGICA

A literatura de gestão estratégica tem se mantido em constante evolução. Por força do reconhecimento da importância fundamental de maiores estudos no idiossincrático processo de implementação estratégica, e pelo desenvolvimento de outros temas de gestão estratégica, novos conceitos que estão afetos ao processo de gestão estratégica têm surgido. Aqui interessa examinar particularmente a evolução e o surgimento de novos conceitos e elementos relacionados à etapa de implementação da estratégia e aplicações inovadoras de conceitos já estabelecidos. Estes novos conceitos apresentam potencial significativo para serem incorporados, de forma integrada e coerente, aos elementos e *frameworks* até aqui estudados, trazendo renovação e inovação ao assunto.

Na literatura, conforme referido no epílogo do Capítulo 3, identifica-se carência de: a) elementos estruturadores, b) elementos mobilizadores e c) elementos de conexão, coesão, e lógicas de amarração dinâmica de todos estes elementos.

Uma vez identificados estes elementos, construiu-se um novo *framework* estratégico, dissecando-se e examinando-se individual e profundamente cada um deles, ao mesmo tempo em que se procura integrá-los na dinâmica do *framework* de pilotagem estratégica proposto neste capítulo 4.

a) Elementos estruturantes:

1. Mecanismos de representação explícita da causalidade estratégica, tais como o mapa estratégico de representação das relações de causa-efeito (SENGE, 2000; KAPLAN e NORTON, 1996, 2001, 2004; DRUCKER, 1994; RICHMOND, 2002; CAMPOS, 1996; ROCKART, 1979; RUMMLER e BRACHE, 1994; GOLDRATT, 1998; BERTALLANFY, 1977; BARTLETT, 2001; SIMONS, 2000; WERKEMA, 1995; PACE e BASSO, 2001, AHLERT e KRONMEYER, 2004; JENSEN, 2000; GOSLING e MINTZBERG, 2003; RUCCI, KIM e QUINN, 1998); A representação esquemática deste elemento pode ser vista na Figura 18.

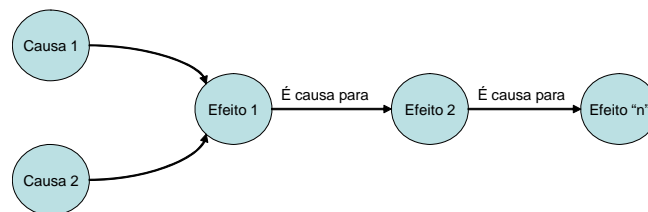


Figura 18 – Causa-Efeito e Causalidade Estratégica

Fonte: Elaborado pelo autor

2. Integração entre o curto, médio e longo prazos no desdobramento e implementação da estratégia (CAMPOS, 1996; FELTON e FRITZ, 2005; KRONMEYER e KLIEMANN, 2005; DOBBS e COLLIER, 2005; SENGE, 1999; SMITH, 2000; KAPLAN e NORTON, 2004; HAMMER, 2001; RUST, ZEITHAML e LEMON, 2001); Esta integração temporal está simplificada esquematizada na Figura 19.

Trimestre	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Ano	2006				2007				2008				2009				2010			

Figura 19 – Curto, Médio e Longo Prazos

Fonte: Elaborado pelo autor

3. Utilização e mobilização dos conceitos do pensamento sistêmico, incluindo os aspectos de circularidade, sustentabilidade, e *feedback* sistêmico (ANDRADE, 1998; DRUCKER, 1954; MCGREGOR, 1960; SENGE, 1990; SENGE, 2000; RICHMOND, 2001; FERNANDES, 2003; NORTON, 2001; DE GEUS, 1994; DOPPELT, 2005; FORRESTER, 1971; ANDERSON e JOHNSON, 1997); Na Figura 20, podem ser vistas representações gráficas clássicas de diagramas sistêmicos.

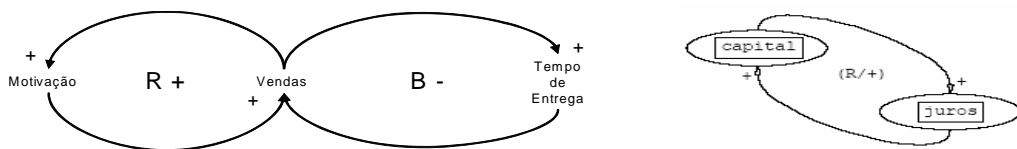


Figura 20 – Pensamento Sistêmico e a Dinâmica de Sistemas

Fonte: Elaborado pelo Autor

4. Mecanismos explícitos de mobilização dos ativos intangíveis, dos demais ativos e das matérias-primas das organizações da era do conhecimento (STEWART, 1991, 1998; DRUCKER, 1954; LEV, 2001; KAPLAN e NORTON, 2004; NORTON, 2001; ALBERTO e BRADLEY, 1995; KLEIN e PRUSAK, 1994; SVEIBY e LLOYD, 1987, CAMPOS, 1994; BAHRY e TOLFO, 2005; FLEURY e FLEURY, 2001; DUTRA, HIPÓLITO e SILVA, 1998; SPENCER e SPENCER, 1993; ZARIFIAN, 1994; BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001; KING, FOWLER e ZEITHAML, 2002; LE BOTERF, 2003; RUAS, 1999, SENGE, 1990; SVEIBY, 1997; NONAKA e KONNO, 1998; SMITH, 2000); A Figura 21 representa tipicamente a estrutura de mobilização estratégica de ativos intangíveis.

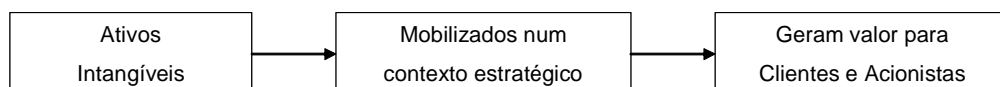


Figura 21 – Mobilização dos ativos intangíveis

Fonte: Elaborado pelo autor

5. Aplicação dos conceitos de meso-análise e de gestão das cadeias produtivas (KLIEMANN e HANSEN, 2002; KRONMEYER, KLIEMANN e RIBEIRO, 2004; KRONMEYER, FACHINELLO e KLIEMANN, 2004; AMATO NETO e OLAVE, 2001; NICÁRIO e LOCK, 2002; BATALHA, 1997; ZYLBERSTAJN, 1995; FLEURY e FLEURY, 2003; BATALHA e SILVA, 1997; BRAND, KRONMEYER e KLIEMANN, 2005; PIRES, 2001; CUNNINGHAM, 2001; WEIL e VITALE, 2001; KALAKOTA *et alii*, 2002; PORTER, 2001; VANTI, ARIMA e KRONMEYER, 2000; HAMMER, 2002; CAMPOS, 1999; OLVE *et alii*, 2001; KAPLAN e NORTON, 1997). A Figura 22 mostra a estrutura geral da utilização dos conceitos de meso-análise no ambiente empresarial.

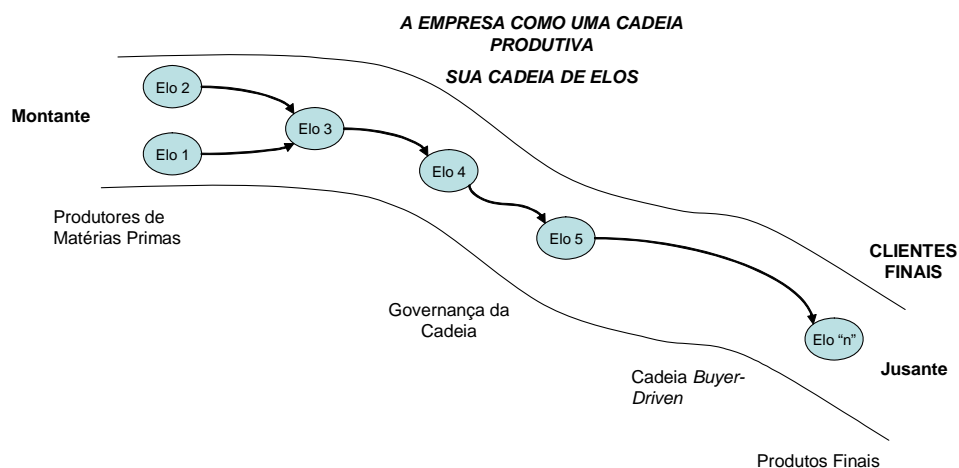


Figura 22 – Conceitos de mesoanálise no ambiente microempresarial

Fonte: Elaborado pelo autor

b) Elementos mobilizadores

6. Mecanismos de balanceamento do equilíbrio dinâmico entre estabilidade e mudança, mecanismos de priorização de projetos concatenados com a estratégia, relacionamento dinâmico entre processos e projetos, conexões explícitas e causais entre rotina e mudança (OKUMUS, 2001, 2003; ROCKART, 1979, SMITH, 2000; CAMPOS, 1996; PAIVA, 1999; KRONMEYER, 2004; HAMEL e PRAHALAD, 1994; HAMMER, 2002;

VALERIANO, 2001; STEINER, 1979; ZARIFIAN, 2001; JENSEN, 2000; KAPLAN e NORTON, 1996; DINSMORE, 1997; KRONMEYER, KLIEMANN e RIBEIRO, 2004; PETERS, 1988);

7. Estabelecimento de uma cultura voltada para a execução, onde mecanismos sociais de execução sejam criados e mobilizados, construindo uma cultura de execução que se vale, mas vai além, de sistemas instrumentais de informação gerencial; conceitos como indicadores e mecanismos de comunicação da estratégia e mecanismos de pilotagem das organizações são mobilizados para aperfeiçoar os processos de obtenção da execução da estratégia (WIERSEMA, 2002; GERSTNER, 2003; GOSLING e MINTZBERG, 2003; GALBRAITH e KAZANJIAN, 1988; GOVINDARAJAN, 1989; PENG e LITTELJOHN, 2001; SIMONS, 2000; REDI, 2003; SCHEIN, 1985; BOSSIDY e CHARAN, 2004; HARBOUR, 1997; BOURNE e NEELY, 2002; SMITH, 2000; MOUTINHO, 2000; PILLMORE, 2003; ZOOK e ALLEN, 2003; GOLDRATT, 2001);

c) Modelo integrado de conexão e coesão lógica dos elementos numa estrutura dinâmica voltada para a ação

8. Um modelo integrado de conexão e coesão lógica dos elementos numa estrutura dinâmica e orientadora para a ação, compondo um *framework* relevante e útil para a mobilização integrada dos diferentes conceitos apresentados, e que seja útil como elemento guia para os que tenham a responsabilidade de conduzir processos de implementação estratégica. Incorpora a construção de uma central de pilotagem estratégica, constituindo efetivamente o painel de controle e gestão como o sistema nervoso central da organização, usando os paradigmas de pilotagem visual (RAPS, 2004; KAPLAN e NORTON, 2004);

Ficam, portanto, expostos os elementos que entende-se devam ser integrados e mobilizados, na construção de um *framework* operacional e que constituirão uma estrutura-guia para a ação. Este novo *framework* integrará em um modelo dinâmico estes sete novos elementos estratégicos ao modelo de Okumus (2003), além de propor um oitavo elemento que constituirá o elemento de mobilização integrada do conjunto dos demais elementos.

Observe-se que todos os elementos sugeridos estão alinhados com os conceitos defendidos por autores como Mintzberg (1994), Feurer e Chaharbagui (1997), Raps (2004) e outros referidos no capítulo 3, mostrando a estratégia e sua implementação como processos dinâmicos. Ainda que Okumus (2001, 2003) refira em sua proposta a importância destes aspectos dinâmicos, assim como os demais autores referidos, de fato fogem do enfrentamento da questão, com argumentos que evidenciam a dificuldade de se proporem modelos abarcantes de orquestração desta dinâmica pretendida: “Pode não ser possível compreender e avaliar conteúdo, contexto e processo simultaneamente, considerando tempo e recursos que seriam necessários para esta abordagem completa”.

Passa-se agora ao exame individual de cada elemento do *framework* proposto, examinando-o individualmente, e demonstrando sua integração dinâmica com os demais elementos, para, ao final do capítulo, apresentar o *framework* completo e integrado.

A apresentação do novo *framework* proposto seguirá a estrutura básica apresentada a seguir. Inicialmente, serão apresentados os cinco elementos estruturadores: o primeiro elemento é a representação gráfica, necessária para dar materialidade à estratégia empresarial, ponto de partida para todo o processo de pilotagem. Sem uma estratégia estabelecida, não há razão para a existência de um *framework* de gestão estratégica. Portanto, esta é a base do *framework*, seu ponto de partida. Estabelecida graficamente a estratégia, o segundo elemento a ser agregado ao *framework* é o estabelecimento da temporalidade nesta estratégia, exigindo a explicitação temporal das ações estratégicas e permitindo a integração entre os elementos de curto, médio e longo prazos numa única

visão coerente. Como terceiro elemento o *framework* recomenda a validação do mapa estratégico temporal com a aplicação dos paradigmas do pensamento sistêmico e da dinâmica de sistemas, visando referendar as relações causa-e-efeito identificadas e, principalmente, submeter à prova e validar os modelos mentais dos profissionais que fazem a elaboração da estratégia. Esta etapa do *framework* constitui-se fundamentalmente de um processo de aprendizado organizacional e de desenvolvimento de executivos, e o produto esperado é uma representação mais robusta da estratégia, um compartilhamento mais intenso desta estratégia entre a equipe executiva, além da obtenção de modelos mentais mais evoluídos a partir da discussão e do debate ocorridos.

Como *quarto elemento*, o *framework* recomenda a inclusão e validação dos ativos intangíveis mobilizados no mapa estratégico. Essa mobilização não sofre prejuízos se for efetuada mais cedo no *framework* estratégico, podendo ocorrer também como segundo ou terceiro ou quarto elemento, mas seguramente não pode ser feita após o quinto elemento, o elemento mesoanalítico, pois ele impõe que os ativos intangíveis já estejam representados no *framework*, sob pena de perda de conteúdo, pois a dinâmica do *framework* seria mobilizada sem elementos fundamentais. O quinto e último elemento mobilizador é a aplicação dos conceitos de mesoanálise, que submetem o modelo estratégico aos conceitos de cadeias produtivas mesoanalíticas. Extrai-se desta aplicação importantes elementos de pilotagem, dentre os quais se destacam a clarificação da proatividade do gestor pelo exame do desempenho individual dos elos desde o extremo montante até o extremo jusante, o nivelamento dos elos constituintes da cadeia microanalítica como elos de idêntica hierarquia e fundamentais ao sucesso da cadeia como um todo, e a definição da governança da cadeia.

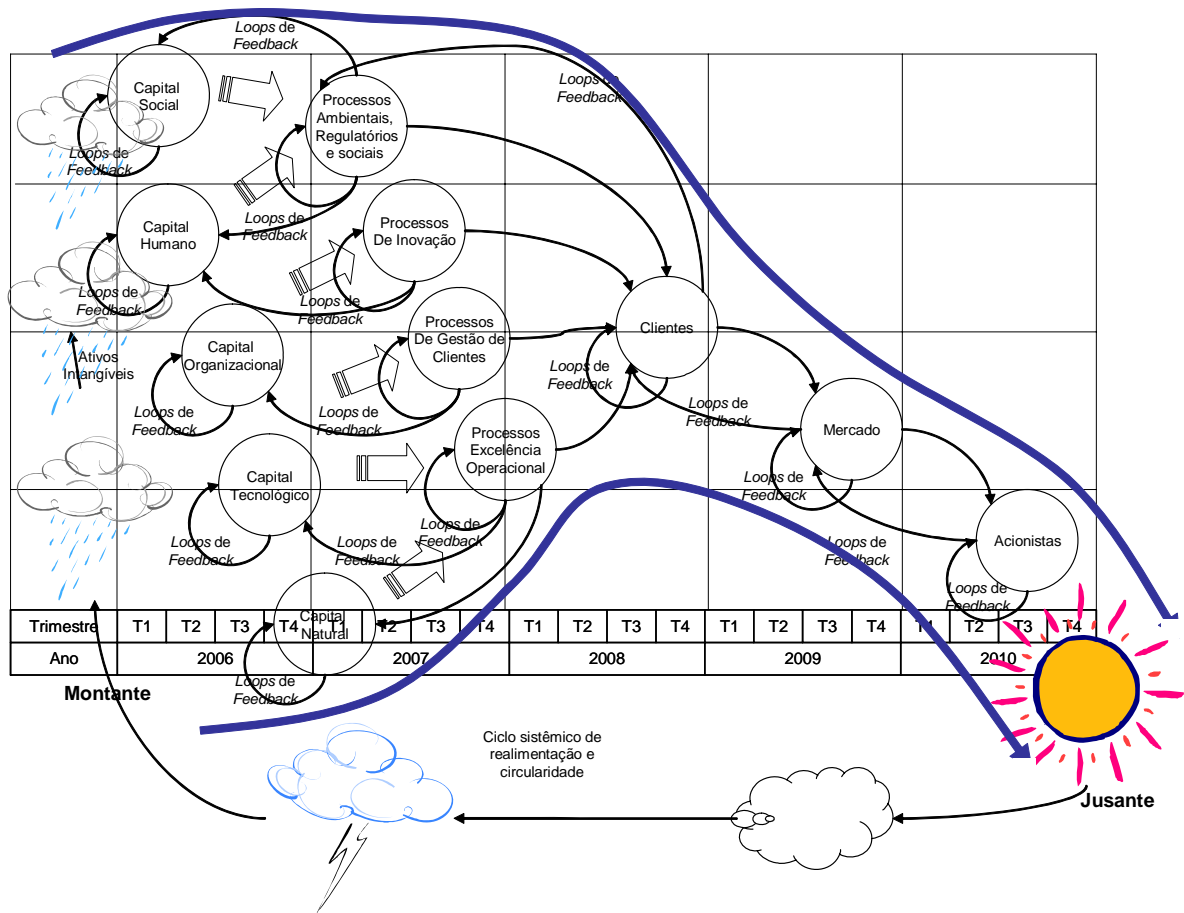


Figura 23 - Protótipo do Framework

Fonte: Elaborado pelo autor

Adicionando-se integrada e dinamicamente os elementos mobilizadores e listados os elementos estruturantes, tem-se a estrutura geral do novo *framework* proposto para apoiar o desdobramento, a implementação e a pilotagem estratégica de organizações, o qual pode ser visualizado de uma forma genérica na Figura 23.

4.1 REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DA ESTRATÉGIA E RELAÇÕES CAUSA-EFEITO

Senge *et alii* (2000, p. 567) refere que a real alavancagem não está em

criar a estratégia correta, mas em melhorar a capacidade dos executivos de testar as premissas que existem por detrás das estratégias que eles defendem. O verdadeiro território para o diálogo estratégico, de acordo com esta visão, está relacionado aos modelos mentais que os gerentes possuem.

Os mapas estratégicos, usados no *BSC*, têm sido elementos fundamentais no processo de teste e validação de premissas estratégicas:

O mapa estratégico revelou-se inovação tão importante quanto o próprio *Balanced Scorecard* original. Os executivos consideram a representação visual da estratégia algo ao mesmo tempo natural e vigoroso. ... Os objetivos deviam interligar-se em relações de causa-e-efeito (KAPLAN E NORTON, 2004, p. XI - Prefácio).

Senge (2000, p. 568) refere a visão que Peter Drucker defendeu ao longo dos anos — operar a partir de uma ‘teoria de negócio’ mais explícita. Peter Drucker (1994, p. 31) afirma:

A teoria do negócio tem que ser testada continuamente. É uma hipótese. E é uma hipótese sobre coisas que estão em fluxo constante: sociedade, mercados, clientes, tecnologia. E então, dentro da teoria do negócio deve estar contida a capacidade de se modificar.

Senge (2000, p. 569) afirma que é preciso impregnar a estratégia com um profundo senso de propósito. Richmond (2002, pg 1) reforça os méritos do diagrama causa-e-efeito do *BSC*, declarando:

O *Balanced Scorecard* (*BSC*) tem obtido aceitação como uma ferramenta útil para alcançar este objetivo [a organização de aprendizado]. Afinal de contas, construir um *scorecard* geralmente envolve a articulação e a criação de uma história da estratégia na forma de um diagrama de bolhas. O diagrama não só preserva e documenta a estratégia da organização, ele também torna a estratégia compreensível para um público muito mais abrangente.

O objetivo é discutir a evolução, validade e utilização dos mecanismos gráficos de representação das relações de causa-e-efeito para representação da estratégia e sua comunicação para a organização.

Conforme Campos (1996), na abordagem holística deve-se ter o entendimento de que todas as coisas estão ligadas entre si por um relacionamento meio-fim. Como o cumprimento de objetivos e o atingimento de metas são os fins, é preciso definir os meios e, para tanto, é necessário fazer o desdobramento dos objetivos, que é o processo de definição dos meios necessários para se chegar ao fim desejado.

Relações de causa-e-efeito estão presentes, ainda que de forma não explícita, na metodologia de Fatores Críticos de Sucesso (FCS) de Rockart (1979), no processo de desdobramento da estratégia proposto por Rummler e Brache (1994), no modelo da cadeia funcionários-clientes-lucros de Rucci, Kirn e Quinn (1998) e na base do desdobramento e representação da estratégia de Kaplan e Norton (1997). Também constam na obra de Goldratt (1998) e na base do pensamento sistêmico (BERTALLANFY 1977, BARTLETT 2001, RICHMOND 2001). E estão naturalmente presentes nos diagramas de causa-e-efeito de Ishikawa (CAMPOS, 1996; AKAO, 1997).

Em última análise, relações de causa-e-efeito estão presentes em qualquer sistema vivo, aí incluídas as organizações (MORGAN, 1996), pois fazem parte do processo de *feedback* e do aprendizado nos seres vivos (BERTALLANFY, 1977). São, portanto, praticamente onipresentes em todo o processo de gestão e subjacentes à lógica do comportamento e do aprendizado de todos os indivíduos e grupos.

Simons (2000, p. 64) afirma:

“se um administrador não compreende o relacionamento causa-e-efeito entre um processo de transformação e os resultados que se deseja alcançar, efetivamente pouca utilidade pode obter de um sistema de monitoramento”.

Enquanto em ambientes de pouca complexidade as relações de causa-e-efeito são facilmente visíveis, estas relações se tornam tanto mais complexas quanto maior o número de variáveis intervenientes, o que ocorre tipicamente em uma estratégia empresarial. Isto fica evidenciado na seguinte citação: “é extremamente difícil atribuir causalidade para ações organizacionais quando existe uma ampla gama de elementos interagindo simultaneamente em um ambiente dinâmico” (SCHIEHLL e MORISSETE, 2000, pág. 16).

4.1.1 Relações de causa-e-efeito e causalidade

“O diagrama de causa-e-efeito é uma ferramenta utilizada para apresentar a relação existente entre um resultado de um processo (efeito) e os fatores (causas) do processo que, por razões técnicas, possam afetar o resultado considerado” (WERKEMA, 1995, pág. 101).

Segundo a definição de Walton (1989, p. 104), “‘efeito’ é uma situação, condição ou evento desejável ou indesejável provocado por um sistema de ‘causas’”.

Quando existe uma relação de causa-e-efeito entre determinados elementos, pode-se dizer também que existe uma relação de causalidade. Pace e Basso (2001) analisam profundamente as relações propostas por Kaplan e Norton no seu mapeamento da estratégia do *BSC* e sugerem que as relações estudadas nestes casos não são determinísticas, não podendo ser rotuladas como causais, e sim probabilísticas. Após pesquisarem o tema, os autores afirmam que uma relação de causalidade deve constituir uma relação assimétrica. Isso significaria que a capacitação dos funcionários pode melhorar o índice de refugo por falhas no processo industrial de fabricação, mas o índice de refugo não tem reflexo direto nas horas de treinamento. Estes autores afirmam que a relação causal sugerida por Kaplan e Norton constitui uma relação simétrica, e a existência de uma correlação entre duas variáveis não significa causalidade unidirecional (o nível de qualidade dos produtos impacta no resultado financeiro da organização, e o resultado financeiro impacta no nível de qualidade dos produtos).

Resumidamente, Pace e Basso (2001) consideram algumas exigências para a caracterização de uma relação assimétrica: a) a causa antecede temporalmente o efeito; b) eventos logicamente independentes — no sentido de não-reciprocidade; c) controlabilidade — controlando-se a causa, pode-se controlar o efeito; d) uma teoria relevante — teoria bem fundamentada; e) previsibilidade — o grau de importância de uma teoria é mensurado pelo seu poder de previsão (sabe-se que ao ocorrer algo com a causa, o efeito será afetado ou não de alguma forma; f) conhecimento externo — variáveis exógenas.

Para uma variável ser considerada exógena ela não pode ser afetada pela variável para a qual se supõe ser uma causa (Simon, 1998). Assim acredita-se que o montante de chuva determina o tamanho da colheita, não sendo possível assumir que o montante de chuva seja afetado pela extensão da área cultivada, pois caso isso ocorra estará sendo quebrada a assimetria pré-suposta pela causalidade (PACE e BASSO, 2001, p. 7).

Os autores chegam à conclusão de que a causalidade proposta por Kaplan e Norton é, na realidade, uma relação de finalidade, quando se acredita que uma ação é o meio para atingir o fim, e o fim, e as crenças subjacentes, provocam a ação. Entende-se que efetivamente esta é a intenção dos autores, pois o mapa estratégico tem uma importante função na comunicação das escolhas estratégicas e objetiva influenciar o comportamento (AHLERT e KRONMEYER, 2004).

4.1.2 A representação gráfica da estratégia

O diagrama de causa-e-efeito normalmente usado nas representações da estratégia no *Balanced Scorecard*, também chamado de diagrama de bolhas ou árvore de causa-e-efeito, não atende a nenhuma classificação primária. Parte-se de um efeito identificado ou desejado e desdobram-se as variáveis que influem nesse efeito. Seu uso pode naturalmente dar-se em sentido inverso, acionando-se as causas necessárias para produzir um determinado efeito (o processo de desdobramento da estratégia usa ambos os sentidos: o descendente no processo de desdobramento e o ascendente, para monitorar a ocorrência das causas e a efetiva ocorrência dos efeitos). Uma característica deste modelo é a liberdade em sua utilização, pois pode ser usado numa abordagem exploratória, sugerindo e testando as relações que são ou não confirmadas experimentalmente, podendo subsidiar um processo significativo de aprendizado a respeito do fenômeno em estudo. Esta metodologia é preferencialmente usada na representação gráfica da estratégia no *BSC* (KAPLAN e NORTON, 1997, 2002, 2004).

4.1.3 Causalidade e pensamento sistêmico

“Um sistema pode ser definido como um complexo de elementos em interação”, conforme Bertalanffy (1977, p. 84). Isto significa que, ao estabelecer uma relação de causa-

e-efeito, não se pode analisar apenas uma causa que leva ao acontecimento de determinado efeito, e sim, todas que podem levar àquele resultado. Em alguns casos, um fato pode ser decorrente de uma série de combinações de causas provenientes de diversas direções.

É preciso ter cuidado ao analisar um evento separadamente, pois, ao separá-lo do todo, pode-se estar perdendo interações importantes que podem influir no fenômeno estudado (BERTALLANFY, 1977, p. 60). É necessário que a abordagem analítica e sintética seja feita concomitantemente, num processo interativo e natural, conforme recomenda o embasamento do pensamento sistêmico (BARTLETT, 2001), representado na Figura 24.

Uma das principais finalidades do mapa de causa-e-efeito é propiciar um mundo novo de navegação do conhecimento. Conforme Jensen (2000, p. 172, 173), relatando um diálogo com Leif Edvinsson, diretor corporativo de capital individual da Skandia AFS e renomado especialista em capital intelectual:

Para mim trata-se de navegação do conhecimento. Todo dia surgem territórios novos, desconhecidos. Você precisa descobrir continuamente o que não sabe. Isto pode ser realmente complexo se tudo estiver organizado com uma abordagem de cima para baixo. A única maneira de se encontrar é a partir da perspectiva do indivíduo. ...Isto inclui indicadores sobre melhoria e inovação contínua nas finanças, nos clientes, nos processos e nas pessoas. ... O objetivo é que todos possam entender como estão criando valor para si mesmos, para a empresa e para os clientes. Um modelo ajuda você a visualizar sua missão, fatores críticos para o sucesso e indicadores estratégicos.

Jensen (2000, p. 143) descreve os processos de criação de mapas de aprendizado que fundem estratégia com aprendizado e relata:

Primeiro, descobrimos que a visualização de estratégias acelera o aprendizado. É fácil lembrar o panorama geral quando há um panorama. ... Parece que aprendizado e trabalho não podem mais estar separados. ... A estratégia corporativa está destinada a aumentar a satisfação do cliente. ... Quando clica em seu PC, descobre as conexões entre o desempenho de seu departamento e a estratégia, e o ponteiro mostra o quanto está progredindo em termos de bônus ou objetivos do departamento... .

A maioria das empresas trabalha arduamente para gerenciar a clareza desde cima. “Estamos comprometidos em colocar a estratégia de negócios em termos simples e

repetíveis, e criar um significado comum para que as pessoas conversem entre si” (JENSEN, 2000, p. 106). Qualquer esforço para criar uma atitude mental compartilhada será sempre importante.

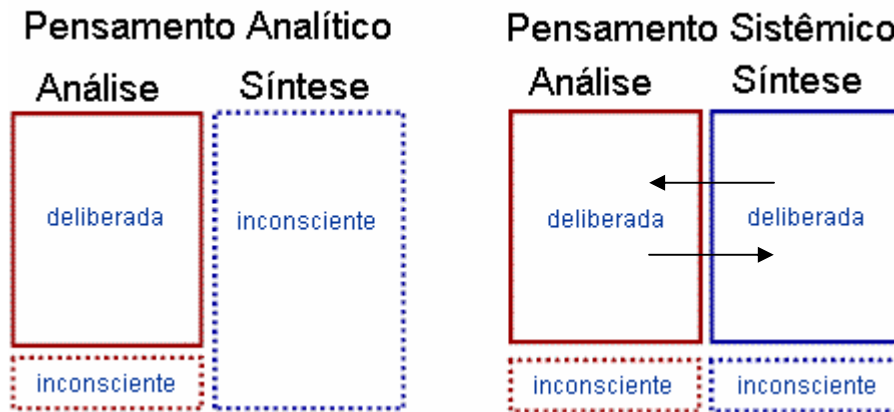


Figura 24 – Pensamento Analítico x Pensamento Sistêmico

Fonte: Adaptado de Bartlett (2001)

Uma organização não pode ser vista ou analisada por um departamento ou atividade. Uma empresa é formada por um conjunto de processos, dependentes uns dos outros, interligados entre si, que fazem uso da estrutura organizacional como recurso. A estrutura organizacional funcional constitui-se no depósito das competências, que são mobilizadas para a geração de valor para o cliente através dos processos, que são transdepartamentais (AHLERT e KRONMEYER, 2004). Resumidamente, o uso da visão sistêmica em uma relação de causalidade serve para reforçar a afirmativa de que se deve procurar o máximo de causas possíveis que possam afetar o sistema ou interferir no seu resultado. Uma organização efetivamente existe como uma entidade coletiva que atinge um objetivo comum quando o tecido de vários executivos é costurado e forma uma trama única e coesa (GOSLING e MINTZBERG, 2003, p. 49).

Bourne e Neely (2002) chamam a atenção para o cuidado que se deve ter ao analisar os elementos da relação de causa-e-efeito, e também, para a forma como se medem os resultados, pois, caso as medidas sejam feitas de uma forma equivocada, o resultado a que a meta se propõe a atingir pode ser bem diferente do esperado.

4.1.4 Desdobramento da estratégia e relações de causa-e-efeito

Montar uma estratégia não é fácil. Implementá-la é ainda mais difícil (CHARAN e COLVIN, 1999). A tarefa mais complexa e que requer muita atenção é estabelecer os meios para atingir os objetivos estratégicos. Como podem colaborar os executivos, gerentes, supervisores e o pessoal operacional para o sucesso da implementação? O que estas pessoas devem fazer de diferente em seus trabalhos para alcançar os objetivos estratégicos? Operacionalmente, aí reside a principal dificuldade. Alinhar os interesses das pessoas com os interesses da organização. A Fundação Prêmio Nacional da Qualidade - FPNQ (2002) reconhece que um dos vetores para o comprometimento é a participação dos colaboradores no desenvolvimento da organização. Gosling e Mintzberg (2003) falam que esta forma engajadora de administrar é baseada na colaboração, e não no que chamam de 'gestão heróica' (baseada no eu). Estes mesmos autores ainda defendem que adotar uma postura mental colaborativa significa estar inserido, engajado, administrando por toda a rede. 'Existe aí um significado mais profundo: garantir que a administração transcenda o administrador'. Para desenvolver-se uma visão da organização, é preciso que se desenvolva a noção de subsidiariedade dentro da organização (AHLERT e KRONMEYER, 2004).

Quando Kaplan e Norton (1997) sugerem seus processos de desdobramento estratégico em suas quatro perspectivas, vê-se que o assunto está em plena efervescência no campo conceitual da administração e vários modelos propondo fases distintas no processo de desdobramento estão em construção por vários autores diferentes, com ênfases diferentes. Examine-se sucintamente o que outros autores sugerem como etapas ou 'perspectivas' deste processo de desdobramento. Rummler e Brache (1994) propõem um modelo em três níveis: Objetivos da Organização → Processos Chave → Desempenho das pessoas. Rummler e Brache destacam com clareza cristalina a questão da coexistência da estrutura funcional com a organização orientada para processos, definindo que as áreas funcionais devem estar voltadas e devem ser avaliadas conforme sua colaboração para o atingimento dos objetivos dos processos. Este modelo está ilustrado na Figura 25. Ao

analisar o modelo proposto, é saliente a falta de um elo fundamental: o cliente. As organizações não sobrevivem sem clientes. As organizações se distinguem pela sua capacidade superior de atrair e manter clientes (DAY, 2001; HAMMER, 2001). A metodologia se ressentia da falta de foco no cliente no processo de desdobramento, ainda que os próprios autores enfatizem que muitos administradores esquecem os clientes e os produtos ou serviços prestados a eles (RUMMLER e BRACHE, 1994, p. 7).



Figura 25 – Visão da estrutura organizacional de Rummler e Brache

Fonte: Ahlert e Kronmeyer (2004)

Rucci, Kirn e Quinn (1998), construíram um modelo teórico aplicado na Sears, que se constitui na cadeia Funcionários → Serviços ao Cliente → Acionistas. Todavia, é consenso da moderna literatura de negócios a importância do foco nos processos (HAMMER, 2001). O elo que une funcionários satisfeitos a clientes satisfeitos não recebe o destaque que na realidade os processos organizacionais de atendimento e geração de valor ao cliente merecem e exigem para o bom desempenho das organizações. Ainda que numa análise *ex-post* a crítica seja o ato mais fácil e as falhas se tornem mais evidentes, a lacuna se evidencia na cadeia representada na Figura 26.



Figura 26 – Visão da estrutura organizacional de Rucci, Kirn e Quinn

Fonte: Ahlert e Kronmeyer (2004)

Isto porque é através de processos que os funcionários interagem com os clientes, é através da padronização de processos, e da incorporação nestes das *best practices*, que uma organização consolida sua excelência. É importante que o *framework* proposto recomende no seu processo de aplicação atenção para este elo-chave.

Quando Kaplan e Norton (1997), por sua vez, elaboraram o conceito do *Balanced Scorecard*, fizeram uso destes conceitos, e a inovação de sua criação repousa na originalidade do rearranjo de conceitos conhecidos. A construção em 4 perspectivas temporalmente seqüenciais, quais sejam, financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizado e crescimento, todas interligadas em uma relação gráfica de causa-e-efeito, ilustrado na Figura 27, faz uso de perspectivas que em si nada têm de original, mas cuja originalidade reside no reconhecimento desta seqüência temporal e no seu arranjo integrado. Kaplan e Norton (1997, p. 30) afirmam que a cadeia de causa-e-efeito deve permear todas as perspectivas do *Balanced Scorecard*, que se utiliza das relações causais basicamente em três situações:

- Desdobramento dos objetivos entre as perspectivas do *BSC* (KAPLAN e NORTON, 1997);
- Estabelecimento das iniciativas (ou projetos, ou planos de ação) que constituem o planejamento de curto prazo (STEINER, 1979), concatenadas aos objetivos de longo prazo;
- Definição dos indicadores de desempenho dos objetivos, observando o comportamento que será gerado por determinado indicador, considerando que a principal finalidade de um indicador não é controle, mas estimular o comportamento desejado (GOLDRATT, 1998).

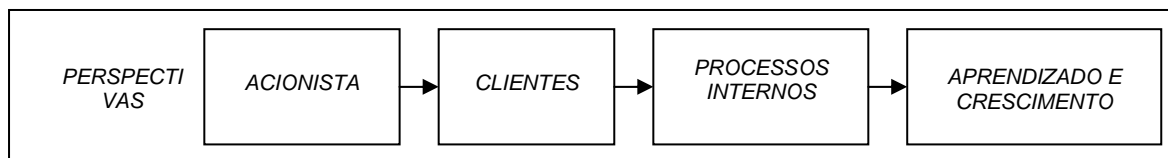


Figura 27 – As perspectivas do *BSC* numa relação de causa-e-efeito

Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (1997)

Como modelo da representação causa-e-efeito, toma-se como base o desdobramento de perspectivas de Kaplan e Norton (1992, 1996, 2000, 2004), que estabelecem originalmente quatro perspectivas: Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento. Um exame da cadeia econômica empresarial, e a

temporalidade expressa nesta cadeia, orientadora da construção da relação causa-efeito, sugere modificações nas perspectivas sugeridas por Kaplan e Norton, incluindo-se aí uma Perspectiva de Mercado, e novos capitais na Perspectiva de Aprendizado e Crescimento.

A inclusão desta perspectiva é necessária para preservar a temporalidade da cadeia causa-efeito, cuja existência viabiliza a aplicação de uma série de mecanismos fundamentais de pilotagem estratégica. Estudar-se-á este aspecto com maior profundidade no capítulo 4.4, quando será abordada a questão da mesoanálise.

4.1.5 Análise das principais contribuições

Os diagramas gráficos de causa-efeito têm no *Balanced Scorecard* seu uso contemporâneo mais bem sucedido. Os mesmos têm alavancado sua aceitação e utilização nas organizações contemporâneas pela utilização de métodos de desdobramento de objetivos e utilização de mecanismos gráficos de representação de relações de causa-efeito que, em si, não são absolutamente recursos inovadores, pois estão presentes em inúmeras propostas conceituais e práticas no campo de gestão das organizações, anteriores ou contemporâneas à proposição do *BSC*. O seu mérito reside na inovadora aplicação deste método, até então usado de forma isolada ou pontual ou em combinações menos integradas em outras propostas, constituindo uma proposta conceitual consistente e inovadora. Kaplan e Norton (2004, p. XI - prefácio) apontam:

A execução bem-sucedida da estratégia envolve três componentes: Resultados notáveis = Descrição da estratégia + Mensuração da estratégia + Gestão da Estratégia.

A filosofia dos três componentes é simples: Não se pode gerenciar (terceiro componente) o que não se pode medir (segundo componente).

Não se pode medir o que não se pode descrever (primeiro componente).

No que tange à sua metodologia de desdobramento de objetivos, a proposta do *BSC* usa conceitos já parcialmente propostos por Drucker (1954), com suas idéias acerca da congruência de objetivos organizacionais que foram estendidas e colocadas em prática

como um sistema de gestão de performance conhecido como 'Administração por Objetivos', basicamente dirigido para alinhar recursos e evitar duplicidade em esforços organizacionais.

O uso do mapa estratégico no *BSC* tem sido consistentemente criticado como não sendo efetivamente a representação de relações de causa-efeito *strictu sensu*. Por outro lado, o mapa estratégico no *BSC* tem explícita finalidade de comunicar intenção ou finalidade, e atuar como elemento de comunicação e divulgação da estratégia. Pace e Basso (2001, p. 1) afirmam: "a aplicação de modelos de caminho causal pode produzir direcionadores de desempenho não financeiros capazes de criar valor". Aquilo que Pace e Basso (2001) criticam como falho no processo de representação de causa-e-efeito do *BSC* é, na realidade, uma de suas intenções, qual seja, explicitar as hipóteses estratégicas na forma de relações causais. Elas representam a intenção estratégica do planejador. Portanto, a discussão de causalidade proposta por Pace e Basso (2001), conduzida rigorosamente pelos princípios da causalidade científica, aponta falhas no mecanismo de causalidade proposto por Kaplan e Norton (1997), mas não apontam ausência de finalidade da mesma, pelo contrário, a reconhecem, quando afirmam que a causalidade proposta por Kaplan e Norton é na realidade uma relação de finalidade, usada quando se acredita que uma ação é o meio para atingir o fim, e o fim mais aquela crença provocam a ação. Um dos objetivos dos mapas estratégicos do *Balanced Scorecard* é representar graficamente a estratégia, tendo como objetivo explícito comunicá-la a todos os níveis da organização (KAPLAN e NORTON, 2004) e produzir o comportamento alinhado para a sua implementação.

Olve *et alii* (1999), consideram que um dos mais importantes aspectos do diagrama de causa-e-efeito é o seu papel de aprendizado da estratégia, e seu papel na criação de uma organização de aprendizado. Richmond (2001) reconhece a importância do diagrama da estratégia no cumprimento deste papel de organização de aprendizado, mas propõe melhorias na forma de representação gráfica destas relações de causa-e-efeito. Entre as funções do mapa estratégico está implementar conceitos da organização de aprendizado, pois a utilização das regras de causalidade explicita o conhecimento estratégico e os

modelos mentais dos planejadores (SENGE, 2000) e permite a discussão e questionamento aberto, gerando o desejado aprendizado organizacional (GARVIN, 1993).

A apresentação gráfica da estratégia cumpre um dos papéis fundamentais no processo de comunicação estratégica, e atende aos requisitos do Pensamento Sistêmico⁶ de Peter Senge (1990), por ser ferramenta para construção da visão compartilhada, elemento para revisão dos modelos mentais pelo aprendizado decorrente da experimentação, viabilizada pela representação gráfica da estratégia e pelo feedback apresentado pelo sistema de pilotagem. O domínio pessoal, na forma como Senge o expressa: “domínio pessoal’ é a expressão que meus colegas e eu usamos para a disciplina de crescimento e aprendizado pessoais” (SENGE, 1990, p. 168), é viabilizado por um ambiente onde a experimentação e teste e validação de hipóteses estratégicas estimulam o domínio pessoal e viabilizam a reformulação dos modelos mentais. E Senge (1990, p. 167) afirma que as organizações só aprendem por meio de indivíduos que aprendem, ainda que indivíduos que aprendam seja condição necessária, mas não suficiente, para o aprendizado organizacional.

O plano estratégico é, em última análise, um conjunto de hipóteses estratégicas na forma de um todo coerente e inter-relacionado, que contém relações de causa-e-efeito explícitas (no caso da representação da estratégia em uma forma gráfica como a preconizada pelo *BSC*) ou implícitas (quando as relações de causa-e-efeito não estão representadas de forma clara para os não participantes de seu processo de elaboração).

O conhecimento de quais são as relações de causa-e-efeito que funcionam, e em qual contexto funcionam, representam um patrimônio de conhecimentos do planejador, obtidos ou pela experiência e vivência profissional, ou através de exemplos de referência, ou com base em teorias bem fundamentadas. Este acervo de conhecimentos das regras e mecanismos de causa-e-efeito e sua funcionalidade em contextos variados constituem a qualidade de um gestor estratégico e o reconhecimento desta qualidade define o seu valor de mercado (AHLERT e KRONMEYER, 2004, p. 7).

⁶ O uso dos paradigmas do pensamento sistêmico como elementos estruturadores de um *framework* dinâmico de gestão estratégica é analisado em maior profundidade no capítulo 4.3 – Visão e Pensamento Sistêmico, nesta Tese.

Um mapa estratégico representado nos moldes dos diagramas da estratégia do *BSC* explicita conceitos, experiências e crenças do estrategista, cuja competência será também medida pela efetiva implementação da estratégia, confirmando o conceito de que ‘competência só se mede em ação’ (RUAS, 2001).

Concluindo a apresentação deste elemento, entendido como fundamental numa proposta dinâmica de um *framework* de desdobramento, gestão e pilotagem estratégica, o mesmo é apresentado como o elemento estrutural número um de um novo *framework* de pilotagem da estratégia. A Figura 28 representa esquematicamente a utilização das conexões gráficas de causa-e-efeito para a pilotagem estratégica de empresas, constituindo o primeiro elemento do *framework*.

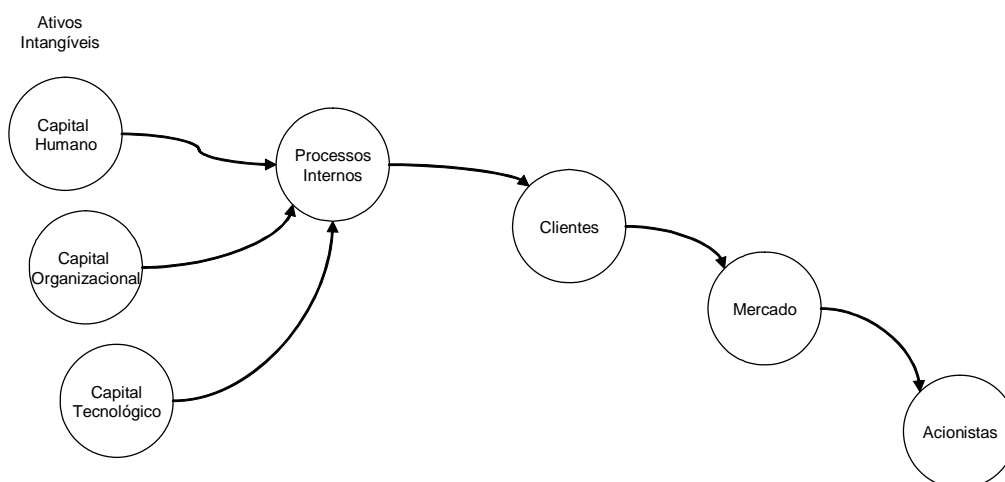


Figura 28 – Framework E#1 - estratégia como cadeia causa-e-efeito

Fonte: Elaborado pelo autor

4.2 INTEGRAÇÃO DO CURTO, MÉDIO E LONGO PRAZOS NA GESTÃO ESTRATÉGICA

Um dos temas instigantes e desafiadores para os estrategistas tem sido sustentar os resultados de curto prazo, e, ao mesmo tempo, construir os elementos para a sustentação destes resultados no médio e longo prazos. Esta condição, que tem sido cada vez mais referida na literatura como a obtenção da saúde empresarial, exige o adequado equilíbrio

entre a obtenção dos resultados de curto, médio e longo prazos (KRONMEYER e KLIEMANN, 2005).

Campos (1996, p. 34) estabelece que o planejamento estratégico consta de: plano de longo prazo, com horizonte de 5 a 10 anos, onde se definem estratégias (meios) para se atingir uma visão de futuro (fins) da empresa; plano de médio prazo (3 anos) onde são estabelecidas metas sobre as estratégias de longo prazo e feitas projeções financeiras que suportem as medidas para o atingimento das metas; e plano anual, ou plano de curto prazo, onde é feito o detalhamento do primeiro ano dos planos de longo e médio prazos, com metas concretas, até o ponto de terem os planos de ação e o orçamento anual. Na metodologia do GPD (Gerenciamento pelas Diretrizes, Campos, 1996), estas peças da gestão estratégica permanecem estanques, independentes, uma vez que a sua integração sistêmica não está resolvida, ainda que o autor argumente: “O plano de longo prazo é o documento que ilumina o plano anual, dando a direção a seguir” (Campos, 1996, p. 35).

Felton e Fritz (2005) argumentam que após quase dez anos de um posicionamento predominantemente defensivo, após a emergência dos escândalos contábeis de grandes organizações como Enron, World Com e outras, e das evidências da fragilidade da sua governança corporativa, as empresas americanas, de maneira mais direta, mas também as grandes empresas em todo o mundo, estão em busca de um posicionamento mais proativo da performance corporativa e da criação de valor em suas empresas. A legislação norte-americana de governança corporativa, particularmente a SOX (Sarbanes-Oxley Act)⁷, que define responsabilidades dos executivos pela correção da condução dos negócios da empresa, com forte ênfase nos aspectos financeiros e de comunicação de resultados das organizações, num primeiro momento representou uma forte influência na gestão de curto prazo, ainda que efetivamente não fosse este o espírito desta legislação.

⁷ A SOX (Sarbanes-Oxley Act) foi uma reação do Congresso Americano aos escândalos financeiros e administrativos mais fortemente representados pelas falências da Enron e da World Com, que minaram a fé dos investidores na transparência do mercado de *stock-market*. Envolve um conjunto abrangente de legislações que buscam aumentar a confiança, a transparência, a acurácia e a credibilidade dos relatórios financeiros das corporações (http://www.mzir.com/mzsites/irgr/arquivos/SarbanesOxley_Act_2002.pdf, acessado em 29/01/2006).

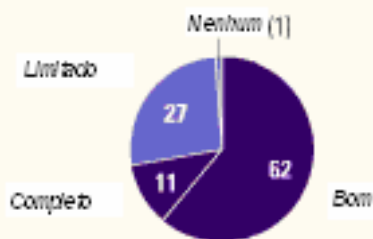
Segundo pesquisa (McKinsey, 2005) realizada entre mais de 1000 executivos, existe, surpreendentemente, um percentual significativo de seus executivos que não compreende completamente a estratégia de sua organização:

Surpreendentemente, mais de um quarto dos diretores têm, na melhor das hipóteses, uma compreensão limitada da estratégia de suas organizações (Figura 29). Somente 11% declaram ter uma compreensão completa. Mais da metade dizem que tem uma visão limitada ou com pouca clareza dos objetivos de sua empresa para os próximos 5 ou 10 anos. Somente 4% declaram ter uma compreensão plena dos objetivos da companhia para longo prazo. Mais do que a metade indicam que eles não compreendem ou tem uma compreensão pequena das 5 a 10 iniciativas chave que as suas empresas precisam implementar de forma a assegurar seu sucesso no longo prazo. URL: www.mckinseyquarterly.com/article_page.aspx?ar=1584&L2=21 (04/04/2005).

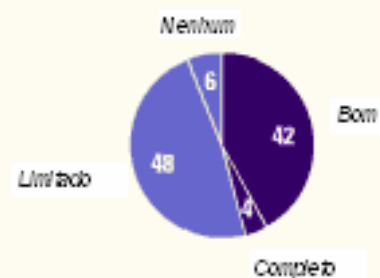
Problemas:

% de respondentes (n=1.016)

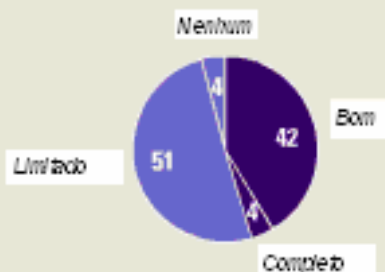
Como você descreve o conhecimento da alta direção em relação a estratégia corrente da sua organização?



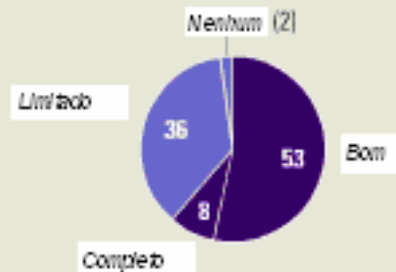
Como você descreve o conhecimento da alta direção acerca de onde os objetivos de longo prazo irão colocar a organização nos próximos 5 a 10 anos?



Como você descreve o conhecimento da alta direção acerca das 5 a 10 iniciativas chave necessárias para atingir os objetivos de longo prazo?



Como você descreve a compreensão por parte da alta administração das 5 a 10 iniciativas chave necessárias para atingir os objetivos de longo prazo?



1. As figuras não somam 100% por arredondamento

Figura 29 – Executivos não compreendem a estratégia de sua organização

Fonte: Pesquisa McKinsey Quarterly (Jan 2005) com 1.016 diretores corporativos (URL: www.mckinseyquarterly.com/article_page.aspx?ar=1584&L2=21 (04/04/2005)).

A mesma pesquisa também revela que, embora estes executivos estejam focados principalmente no desempenho de curto prazo, eles demonstram necessidade de conhecer elementos impactantes no desempenho de longo prazo da organização, e revelam a necessidade de receber informações sobre a saúde da organização no longo prazo (ver Figura 30).

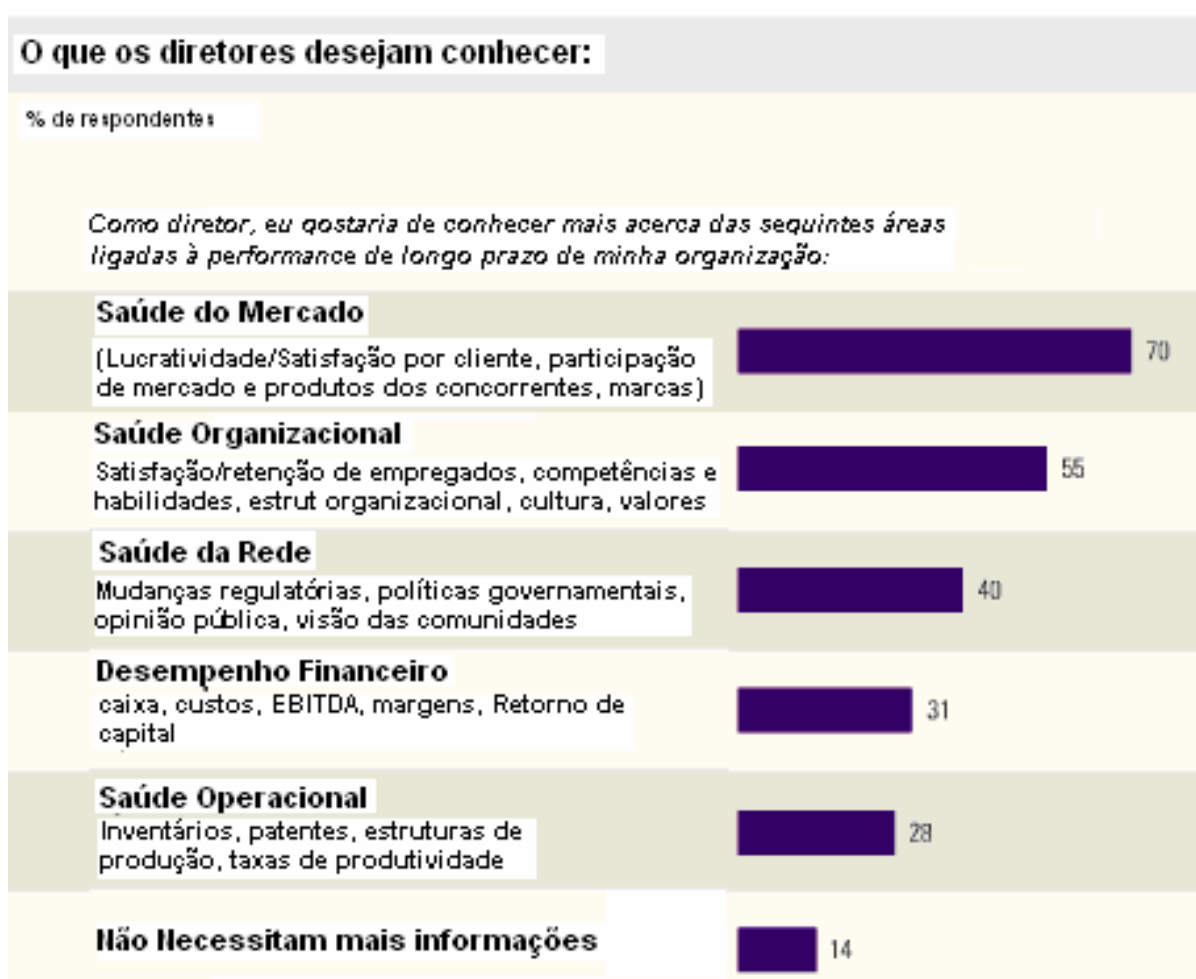


Figura 30 – Interesse dos executivos na performance de longo prazo

Fonte: Pesquisa Jan 2005 McKinsey Quarterly com 1.016 diretores corporativos (URL: www.mckinseyquarterly.com/article_page.aspx?ar=1584&L2=21 (04/04/2005)).

Conforme Kronmeyer e Kliemann (2005), a integração sistêmica e harmônica dos horizontes de curto, médio e longo prazos na gestão estratégica das organizações permanece ainda como uma questão a ser resolvida na prática empresarial, resultando em

freqüentes conflitos e maus desempenhos nas organizações, fruto desta incapacidade em lidar simultaneamente com os diferentes horizontes temporais. Estas dificuldades decorrem, principalmente, da falta de mecanismos de gestão que viabilizem a simplificação desta questão complexa. Neste texto, procura-se analisar criticamente estas questões, demonstrando a seriedade do problema através de pesquisas contemporâneas sobre o assunto. Objetiva-se demonstrar a necessidade e viabilidade de uma proposta de gestão da estratégia que forneça uma abordagem integradora para esta questão na gestão cotidiana destes diferentes horizontes temporais, processo fundamental para a sustentabilidade do sucesso estratégico das organizações (KRONMEYER e KLIEMANN, 2005).

Existe uma excelente razão para a gestão executiva estar concentrada no curto prazo, descurando o longo prazo: é muito duro controlar ambos os horizontes de tempo. É duro construir a resiliência e a capacidade organizacional de não somente entregar resultados no curto prazo, mas sustentar também o desempenho no longo prazo.

Os mercados têm uma atenção imediata muito forte no desempenho contínuo de curto prazo, mas avaliam também o desempenho sustentado no longo prazo. Como podem as companhias controlar ambos os horizontes de tempo? As empresas de todo o mundo queixam-se cada vez mais de que o foco dos mercados financeiros está nos resultados trimestrais e dá-se pouco crédito às estratégias de longo prazo da criação de valor, particularmente se estas estratégias de longo prazo comprimem os lucros do curto prazo.

O problema precisa ser enfrentado, independentemente de sua origem. Os administradores precisam deixar claro para seus acionistas, e para o mercado de capitais, a importância da criação de valor no longo prazo, bem como a geração de valor no curto prazo e sua saúde subjacente — isto é, sua habilidade de sustentar e melhorar o desempenho ano após ano.

4.2.1 Como escapar da armadilha da performance de curto prazo

Uma vez que somente o histórico de crescimento de uma empresa e seus retornos de capital — não sua performance futura — pode ser medido objetiva e diretamente, o potencial de seu crescimento futuro e seus futuros retornos de capital precisam ser inferidos. Para esta última tarefa, é preciso desenvolver métricas que meçam a saúde de longo prazo das organizações e então complementar as métricas usadas na medição da performance de curto prazo. Não existe nada errado com bons resultados contábeis e valorização das ações, mas eles não identificam necessariamente se a companhia está fundamentalmente saudável, no sentido de estar apta a sustentar sua performance corrente e gerar resultados no futuro (DOBBS e COLLER, 2005).

Há indubitavelmente um segmento ruidoso de analistas e investidores fixados nos resultados trimestrais. É natural que as conversações de analistas e de investidores focalizem-se nos resultados trimestrais, porque estes contêm uma quantidade significativa de informação objetiva e confiável sobre o desempenho a longo prazo, e como são novidade e movem o mercado, são objeto de atenção objetiva. O problema está instalado quando os administradores passam a acreditar que todos os participantes do mercado se comportam desta maneira, e passam a não atender à saúde de longo prazo de suas companhias. Mas a saúde de uma companhia é crucial para seus clientes, fornecedores, empregados e também para seus investidores. E, segundo Davis (2005), contrariamente à crença geral, os mercados reconhecem isto.

Um exame dos preços das ações demonstra que as expectativas de performance futura são os principais impulsionadores dos retornos para o acionista. Em quase todos os setores da indústria e em quase todo o mercado de ações, até 80 por cento do valor de mercado das ações somente pode ser explicado por expectativas do fluxo de caixa que vão além dos três anos seguintes. Estas expectativas de longo prazo por sua vez são dirigidas por avaliações do crescimento da organização e — uma lição aprendida após o pico das *ponto.com* — sua rentabilidade no longo prazo. Por exemplo, os fluxos de caixa na indústria

de semicondutores necessitam crescer em mais de 10 por cento ao ano durante os dez anos seguintes para justificar os seus valores atuais no mercado. Nas áreas de varejo e bens de venda direta ao consumidor, essa taxa de crescimento está entre 3 e 6 por cento. Em utilidades elétricas, é ao redor de 2 por cento (KRONMEYER e KLIEMANN, 2005).

4.2.2 Administrando múltiplos horizontes de tempo

Senge (2000, p. 582-583) traz em seu livro um artigo de Bryan Smith, que se refere ao gerenciamento dos horizontes de tempo, onde estabelece:

Olhando à sua frente, qual o percentual de seu tempo que você passa discutindo planos de longo prazo, três a cinco anos adiante? Qual percentual de tempo você passa discutindo planos para o próximo mês ou trimestre?... Trace uma linha similar a que reproduzimos na Figura 31. O semicírculo coloca você na superfície de um planeta, olhando em direção ao horizonte. Abaixo de seus pés está a sua realidade atual. Projete quatro visões plausíveis para sua organização no futuro.

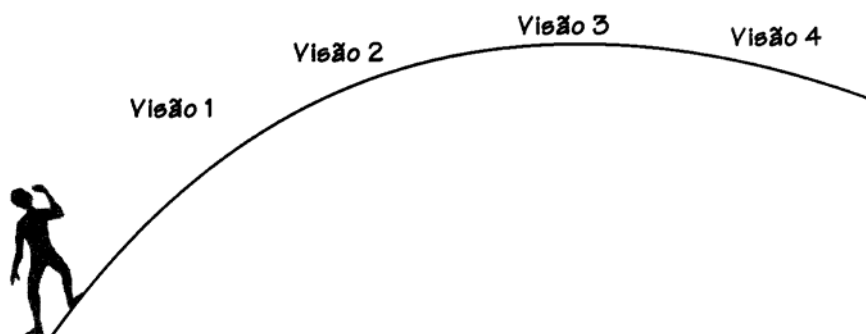


Figura 31 – Administrando múltiplos horizontes de tempo

Fonte: Adaptado de Senge (2000)

O autor recomenda que cada executivo que participa do processo de construção do futuro da organização escreva em etiquetas auto-adesivas sua visão para a organização. Então, todos ao mesmo tempo, irão pregar as notas no diagrama. “Agora, você tem uma visão instantânea do ‘foco de horizonte’ de seu grupo estratégico” (SENGE, 2000, p. 583).

Senge (2000) refere que esta faixa de futuros revela visões diferentes de futuros entre os executivos (ver Figura 31). Mas alega que:

Esta divergência é saudável, e que as pessoas com visão de curto prazo são cautelosas, mas podem perder oportunidades e direções de longo prazo, à medida em que tentam resolver os problemas que estão à sua

frente. Seus colegas, com visão de longo prazo, podem ter problemas em gerar resultados imediatos. Se as duas visões forem encaradas como legítimas, os grupos podem trabalhar juntos e alcançar todos os objetivos (SENGE, 2000, p. 584).

Há diversos componentes genéricos de uma companhia saudável — uma estratégia robusta e confiável; infra-estrutura de produção produtiva e em bom estado; produtos, serviços e processos inovadores; uma boa reputação com clientes, reguladores, governos, e outros *stakeholders*; e a habilidade de atrair, reter e desenvolver talentos de elevada performance (KRONMEYER e KLIEMANN, 2005).

As companhias não estão focalizando o suficiente em controlar a saúde de seus negócios. Graham *et alii* (2005) relatam uma pesquisa em que a maioria dos gestores disse que renunciaria a um investimento que oferecesse um retorno significativo de capital se isto significasse desempenhos trimestrais ruins. Em outro, mais de 80 por cento dos executivos disseram que cortariam despesas em P&D e marketing para se assegurar de que bateriam seus objetivos trimestrais — mesmo se acreditassem que os cortes destruiriam valor no longo prazo. Está-se frente a um comportamento ilógico⁸ dos executivos, mas que resultam da forma como é medido o desempenho dos mesmos, respaldando o conceito de Goldratt (1998): “Dize-me como me medes, e eu te direi como me comporto”. Smith (2000, p. 36) corrobora este conceito quando afirma que “as práticas de medição de performance organizacional e os programas de incentivo e de reconhecimento maximizam o conflito e levam a comportamentos disfuncionais na organização.”

Além da má interpretação do que é que os mercados financeiros querem, outros fatores contribuem para o foco no curto prazo dos executivos. As circunstâncias econômicas recentes concentraram as mentes coletivas de muitas companhias na sobrevivência pura. O fato de que 10 das 15 maiores bancarrotas ocorreram desde 2001 é um impedimento forte a uma postura de retornos consistentes de longo prazo, caso estes requeiram

⁸ Ilógico se considerar-se que o dever de um executivo é desenvolver os ativos de uma organização, e a forma como seu desempenho é medido pode levá-lo a ter comportamentos que se desviam deste objetivo, face a pressões por resultados de curto prazo.

compressão dos resultados no curto prazo. As reformas regulatórias e legais nos EUA também contribuíram para esta postura de curto prazo, pois as equipes executivas esforçaram-se para lidar com os regulamentos novos, muitos dos quais focalizam no relatório de resultados financeiros históricos. O foco atual no desempenho a curto prazo é compreensível dado o ambiente econômico e o ambiente regulatório recente, pois a sobrevivência e a redução do risco são de interesse preliminar, mas é preciso fazer mudanças (KRONMEYER e KLIEMANN, 2005).

Três coisas podem ajudar. Primeiramente, a estratégia de uma companhia deve consistir em um portfólio das iniciativas que abarquem conscientemente horizontes diferentes de tempo. Mas poucas estratégias dirigem uma companhia que conscientemente cultive de forma sincronizada o curto, médio e longo prazos, e faltam *frameworks* de gestão para viabilizar esta tarefa. Algumas iniciativas no portfólio influenciarão o desempenho a curto prazo. Outras criarão opções para o futuro — o desenvolvimento de produtos novos ou de serviços, de entrada em mercados novos, ou da reestruturação dos processos ou das correntes de valor. Um desafio-chave da gerência deve ser projetar e selecionar aquelas iniciativas e opções assegurando-se que a saúde da companhia remanesce forte.

Em segundo lugar, as companhias necessitam de processos organizacionais que suportem um foco tanto no desempenho como na saúde. As companhias com uma orientação de criação de valor no longo prazo não fazem concessões no estabelecimento de ajustes e compromissos de curto prazo. Mas tais companhias definem também o que estão fazendo para assegurar sua saúde e medirão seu caminho para isto. Uma empresa que enfatiza a inovação como a chave da sua estratégia a longo prazo mede especificamente a proporção das vendas que vêm dos produtos novos, pois este é o alavancador para sua saúde no longo prazo.

Diferentes companhias identificarão as métricas para saúde e desempenho — desenvolvimento de produtos, satisfação de clientes, ou a retenção de talentos —

apropriados para sua indústria ou situação. Mas os executivos devem insistir em um balanceamento dos indicadores que cobrem todas as áreas do negócio e agarrar cada oportunidade de falar internamente sobre este balanceamento de indicadores — e aos analistas e aos investidores.

Em terceiro lugar, as companhias necessitam mudar a natureza de seu diálogo com seus *stakeholders* principais, particularmente os mercados de capitais e os empregados. Isso significa primeiramente identificar os investidores que suportarão a estratégia de uma companhia e então atraí-los. Isto exige uma linguagem especializada. Uma equipe executiva necessita dedicar tempo a seus investidores, explicando suas visões para a sua indústria e como a estratégia da companhia criará uma fonte da vantagem competitiva sustentável. Será necessário identificar as métricas que irão medir tanto a performance como a saúde da empresa. Um discurso vago e pouco específico sobre o valor para o acionista sem especificar horizontes de tempo e sem atrelamento aos aspectos específicos do negócio não é significativo (KRONMEYER e KLIEMANN, 2005).

Comunicar-se com os empregados é igualmente importante. A queixa que ‘nós não sabemos o que está acontecendo’ reflete uma ênfase em comunicar resultados sem comunicar a intenção no longo prazo. Não é nenhuma coincidência que uma característica típica das empresas duráveis é fazer suas gerações futuras de lideranças sentirem-se envolvidas em seu desenvolvimento a longo prazo.

4.2.3 A integração do curto, médio e longo prazos no *Balanced Scorecard*

As quatro perspectivas do *BSC* permitem um balanço entre os objetivos de curto, médio e longo prazos. Segundo Kaplan e Norton (2004, p. 49-51)

A estratégia compõe-se de temas complementares simultâneos que abrangem horizontes temporais próprios a cada tema estratégico, que precisam ser desenvolvidos de forma simultânea e compartilhada, preservando as suas relações de interdependência e seu papel estratégico.

As empresas que adotam uma estratégia de liderança de produto têm como alavancador principal seus processos de inovação. As empresas que seguem a estratégia de baixo custo total destacam-se nos processos de gestão operacional. As empresas que focam no relacionamento e soluções para os clientes focam nos processos de gestão de clientes. Mesmo tendo ênfase em algum grupo de processos, fruto de seu posicionamento estratégico, as empresas ainda devem seguir uma estratégia 'balanceada' e investir na melhoria dos processos dos quatro grupamentos.

As economias de custo resultantes da melhoria da eficiência dos processos operacionais geram benefícios rápidos, de curto prazo, quando se esgotam na sua capacidade de gerar resultado e na sua capacidade de gerar sustentabilidade. Estas economias, resultantes do incremento da eficiência dos processos, constituem-se no foco do movimento da reengenharia, que se mostrou eficaz no curto prazo, mas no médio e longo prazos revelou suas falácias, ao reduzir performance por eliminar competências essenciais e produzir desmobilização do capital humano e organizacional. Isto resultou numa imagem de ineficiência e fracasso que são históricos, e que levaram inclusive Hammer (2001, p. 74), em seu livro 'A Agenda' publicado no Brasil em 2002 pela Editora Campus, a retratar-se a respeito de sua abordagem 'radical' de aplicação da reengenharia:

Durante boa parte da década passada, pensei que tivesse encontrado uma palavra que resumia todo o meu trabalho, minha visão de mundo, meu ponto de vista. O termo era *radical*. Usava essa palavra não no sentido político, mas em sua acepção básica: 'fundamental, de longo alcance, até a raiz'. O movimento de reengenharia que iniciei no fim da década tinha tudo a ver com a implementação de mudanças fundamentais na maneira como as empresas conduziam seus negócios, com a revisão de todos os conceitos a partir dos mais elementares, com o recomeço de tudo, por meio da proverbial folha de papel em branco. Eu tinha a impressão, com a qual concordava a maioria dos membros do movimento, de que *radical* era a palavra-chave na definição de reengenharia: mudança radical nos processos de negócios (ou processos empresariais) para promover melhorias drásticas no desempenho das empresas. A reengenharia era uma abordagem de extermínio e de demolição total para reconstruir as empresas. Abaixo as idéias ultrapassadas, os métodos irrelevantes e os sistemas obsoletos. Vivam as novas realidades dos clientes, as novas estruturas organizacionais, as novas tecnologias da informação.

Eu estava errado.

Não me interpretem mal. Não esfriei, nem voltei atrás em meu compromisso com as idéias radicais. Não sou como o ex-ativista político que agora acomodou-se em sua vida confortável de classe média. Ainda acredito que as grandes mudanças no ambiente de negócios exigem respostas radicais. Mais deixei de ver o adjetivo *radical* como o núcleo de minha definição ou como a palavra-chave no léxico da reengenharia. Agora, o lugar de honra pertence a uma palavra mais humilde e despretensiosa: processo. Não mais me considero uma pessoa radical: em vez disso converti-me em adepto dos processos (HAMMER, 2001, p. 74).

Uma teoria pode dar certo por algum tempo, e depois se esgotar, pois não havia sido testada no longo prazo. Poder-se-ia dizer que a reengenharia funcionava tal como a talidomida na área da saúde, o que seria uma injustiça com a reengenharia, que na realidade causou seus males por ser usada como único remédio. No caso da reengenharia, a teoria encontrou seus limites quando entraram em ação os paradigmas sistêmicos de limites do crescimento. A Figura 32 demonstra, através do uso de diagramas sistêmicos, o esgotamento da perspectiva de eficiência operacional como elemento único de sustentação do resultado, quando uma focalização excessiva pode levar inclusive a um processo de configuração do que Rust, Zeithaml e Lemon (2001) chamam de 'espiral da morte' pelo excessivo estreitamento do foco de atuação, que pode conduzir a processos de perda de clientes, além do corte da motivação e da produtividade no médio prazo, e do corte das competências essenciais que sustentam o crescimento no médio e longo prazo. Os diagramas sistêmicos apresentados na Figura 32 representam arquétipos típicos do pensamento sistêmico. O arquétipo do ciclo de reforço sistêmico, representado pela letra **R** no seu núcleo, indica que quanto mais se cortam custos, mais aumenta o lucro, e quanto mais aumenta o lucro, mais se reforça a ação de corte de custos. Este é o arquétipo dominante no curto prazo no caso da aplicação da reengenharia, aqui em exame. O ciclo de balanceamento, representado pela letra **B** no seu núcleo, também chamado de arquétipo dos limites do crescimento, indica que quanto mais uma variável varia em um sentido, mais uma outra variável, chamada balanceadora, varia em sentido contrário, constituindo-se então, em uma variável balanceadora, ou limitadora do crescimento da primeira variável. Este arquétipo, no caso em pauta, se evidencia após decorrido um tempo inicial de funcionamento do sistema, pela existência de uma defasagem temporal (*delay*) entre o

aparecimento dos dois fenômenos, o que dificulta o seu diagnóstico, pois esta defasagem temporal mascara as relações de causa-e-efeito.

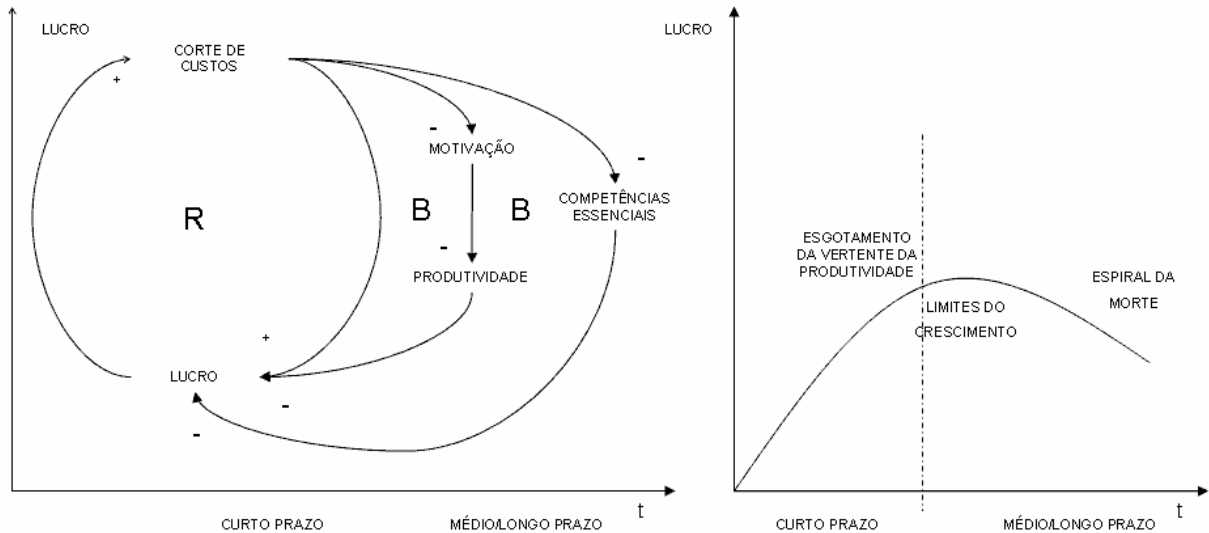


Figura 32 – O risco do foco centrado nos elementos de curto prazo

Fonte: Elaborado pelo autor

O aumento da receita decorrente da melhoria do relacionamento com os clientes produz resultados a médio prazo, dentro de 12 a 24 meses. Os processos de inovação são processos de maturação mais demorada, e levam mais tempo para produzir receita e melhorar as margens, e pode-se esperar de 24 a 48 meses para que os plenos resultados da inovação apareçam. A captação dos benefícios gerados pelos processos regulatórios, sociais e ambientais leva sempre mais tempo, à medida que as empresas evitam autuações e litígios, melhoram sua imagem como empregadoras e empresas cidadãs, e passam à condição de fornecedores preferidas fruto da dedicação às comunidades selecionadas. A Figura 33 demonstra esta característica de abordagem simultânea dos temas estratégicos de curto, médio e longo prazos, sistematizados num processo integrado e balanceado de gestão.

As empresas executam centenas de processos ao mesmo tempo. Os processos selecionados como críticos devem pertencer aos quatro grupamentos. Desta forma, equilibra-se o processo de geração de valor entre o curto, médio e longo prazos, garantindo-se assim a geração de valor sustentável no tempo para os acionistas.

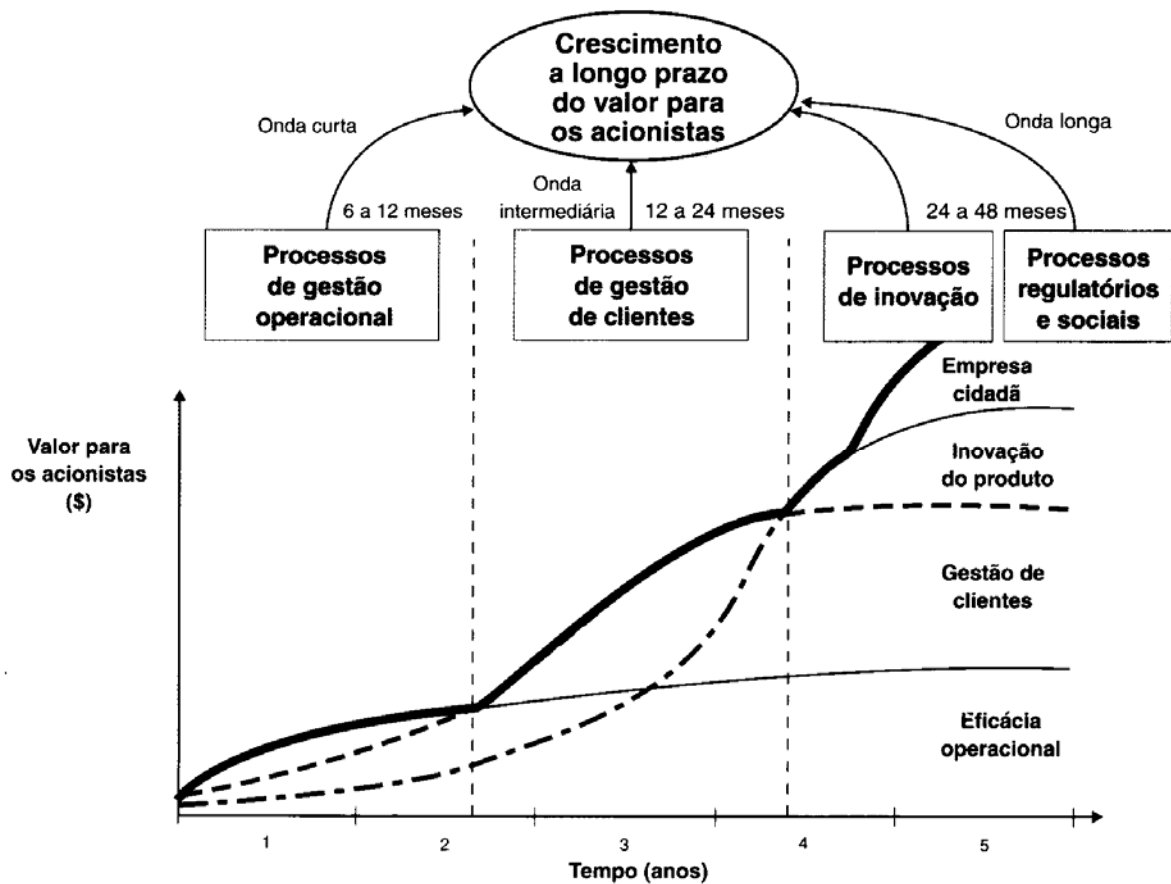


Figura 33 – Gestão integrada e simultânea do curto, médio e longo prazo.

Fonte: Kaplan e Norton (2004, p. 51)

4.2.4 Análise das principais contribuições

Procurou-se demonstrar a viabilidade da gestão sistêmica dos diferentes horizontes de tempo na gestão estratégica, valendo-se de mecanismos que viabilizem a gestão simultânea destes diferentes horizontes de tempo. O *Balanced Scorecard* tem-se mostrado ferramenta útil na integração destes horizontes temporais distintos, sendo um instrumento disciplinador e simplificador da abordagem multi-temporal, e que viabiliza uma atenção imediata forte no desempenho contínuo de curto prazo, mas que também foca o desempenho sustentado no longo prazo. Os dirigentes corporativos podem se valer desta abordagem integrada de curto, médio e longo prazos para deixar claro para seus acionistas e para o mercado de capitais a importância da criação de valor no longo prazo, bem como a geração de valor no curto prazo e sua saúde subjacente — isto é, sua habilidade de sustentar e melhorar o desempenho ano após ano.

Este elemento se configura no segundo elemento estrutural a ser mobilizado na construção do novo *framework* de pilotagem da estratégia proposto nesta tese. A Figura 34 apresenta esquematicamente a utilização integrada das visões de curto, médio e longo prazos para a pilotagem estratégica de organizações.

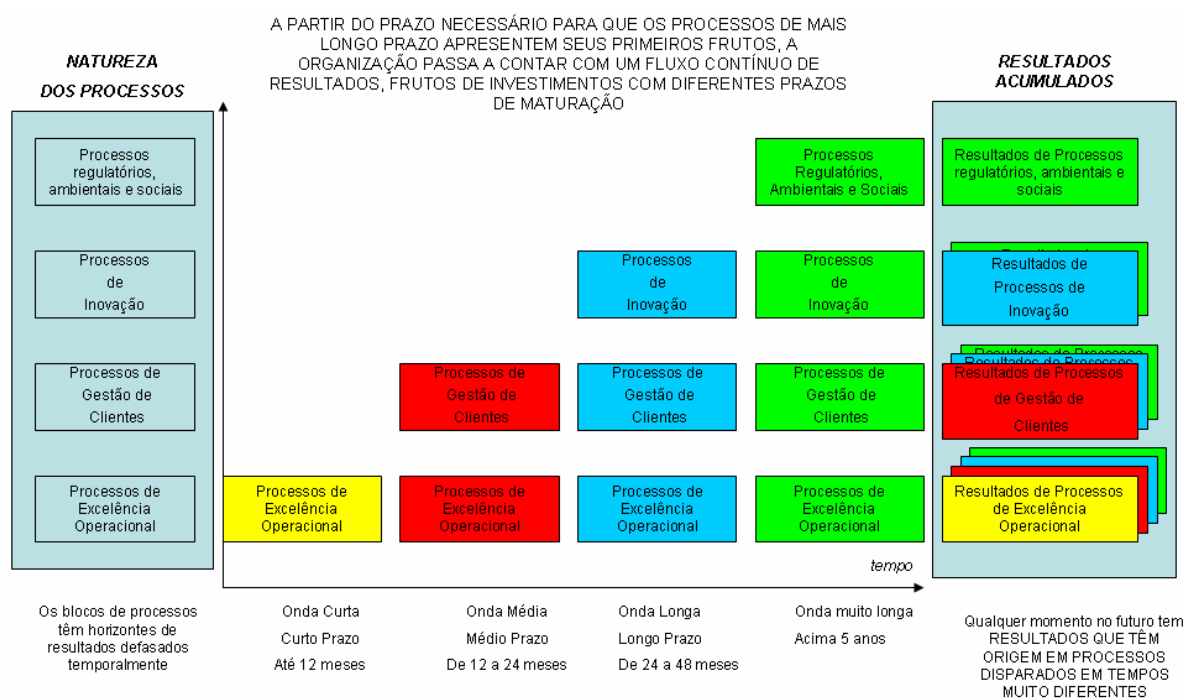


Figura 34 – Resultados de processos de diferentes origens temporais

Fonte: Elaborado pelo autor

Na dinâmica empresarial, existem naturalmente projetos e processos que visam resultados de curto prazo, projeto e processos cuja expectativa de resultados é em médio prazo, e projetos e processos cuja expectativa de resultados ocorre no longo prazo. Cabe ao estrategista manter em ação, a cada momento no tempo, um adequado conjunto equilibrado de projetos e processos dos três tipos, de forma tal que, num momento qualquer no futuro, em qualquer corte vertical da organização, possam ser encontrados:

- Resultados gerados por projetos e processos de curto prazo;
- Resultados gerados por projetos e processos de médio prazo;
- Resultados gerados por projetos e processos de longo prazo;
- Projetos e processos destinados a gerar resultados num horizonte de curto prazo;

- Projetos e processos destinados a gerar resultados num horizonte de médio prazo;
- Projetos e processos destinados a gerar resultados num horizonte de longo prazo;

Esta visão da organização, com foco múltiplo em curto, médio e longo prazos, está representada nas Figuras 33 e 34.

É preciso valer-se de mecanismos que viabilizem a gestão simultânea destes diferentes horizontes de tempo. É preciso demonstrar competência na integração equilibrada destes múltiplos horizontes temporais. Para tanto, classificam-se os processos organizacionais em processos de quatro naturezas distintas, conforme sua potencialidade na geração de resultados. A Tabela 06 apresenta estes horizontes temporais.

Natureza dos Processos	Horizonte de Resultados	de	Tempo para maturação dos investimentos
Processos de excelência operacional;	Resultados de curto prazo	de	0 a 12 meses
Processos de gestão de clientes;	Resultados de médio prazo	de	12 a 24 meses
Processos de inovação;	Resultados de médio/longo prazo;	de	24 a 48 meses
Processos regulatórios, sociais e de sustentabilidade social/ambiental	Resultados de longo prazo	de	Mais de 48 meses

Tabela 06 – Temporalidade dos processos e maturação dos investimentos

Fonte: Elaborada pelo autor

Os gestores precisam prestar uma atenção imediata forte no desempenho contínuo de curto prazo, mas necessitam também manter em idêntico foco também o desempenho sustentado no longo prazo. Esta é a linguagem adequada para deixar claro para seus colaboradores, acionistas, para o mercado de capitais e para todos os seus *stakeholders* que a empresa tem preocupação com resultados de curto prazo e também com sua saúde subjacente — isto é, sua habilidade de sustentar seu bom desempenho ano após ano.

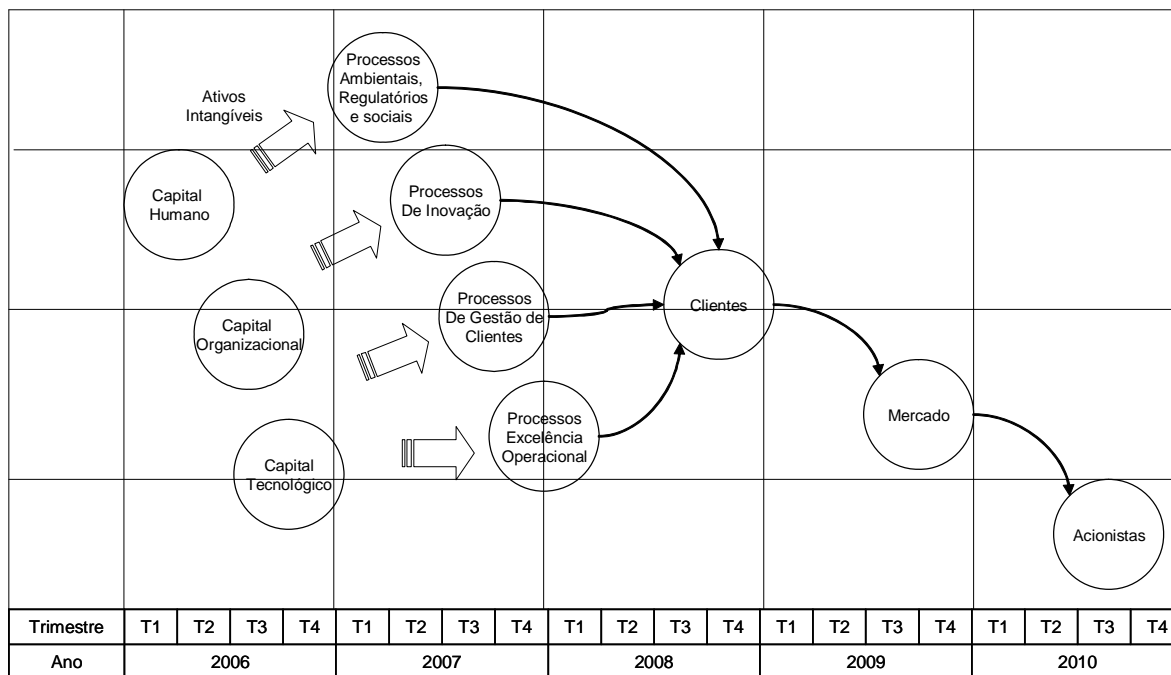


Figura 35 – Framework E#2 - Estratégia como cadeia temporal

Fonte: Elaborado pelo autor

Esta metodologia permite, e recomenda, uma extensão do processo orçamentário, de tipicamente anual, digirido pelo exercício fiscal das empresas, para uma situação onde passa a ser dirigido pela temporalidade da estratégia, passando a ter o mesmo alcance temporal desta. A união destes dois elementos tem um papel fundamental de esclarecer expectativas e permitir os debates para o adequado exercício da empresa de aprendizado, conforme recomendado por Senge (1990). O mapeamento gráfico da estratégia agora passa a ser feito sobre um reticulado temporal, viabilizando uma projeção espacial plana da estratégia, atuando também como base para o processo orçamentário, conforme Figura 35.

Este mesmo mapeamento gráfico da estratégia, projetado sobre um eixo reticulado temporal, é a base para o processo orçamentário integrando curto, médio e longo prazos, conforme Figura 36.

Processos de excelência operacional;	Receita	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	
	Investimento	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
Processos de gestão de clientes;	Receita	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
	Investimento	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
Processos de inovação	Receita	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
	Investimento	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
Processos regulatórios, sociais e de sustentabilidade social/ambiental	Receita	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
	Investimento	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
	Trimestre	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	
	Ano	2006				2007				2008				2009				2010				

Figura 36 – Grade Temporal de Integração entre Processos e Orçamento

Fonte: Elaborado pelo autor

4.3 VISÃO E PENSAMENTO SISTÊMICO

Conforme a Fundação Nacional da Qualidade (2005), visão sistêmica⁹ é a forma de entender a organização como sendo um sistema integrado à sociedade, onde o desempenho de um componente pode afetar não apenas a própria organização, mas suas partes interessadas. O pensamento sistêmico (ANDRADE, 1998) constitui-se em elemento importante que se alinha ao conjunto de elementos estruturadores que estão sendo apresentados neste capítulo como tendo potencial como elemento construtivo num *framework* dinâmico para pilotagem de organizações, e que promovem a sua sustentabilidade (KRONMEYER, KLIEMANN e RIBEIRO, 2004). Neste capítulo, aprofunda-se a necessidade do uso dos conceitos do pensamento sistêmico.

Drucker (1954) é pioneiro no esforço de criar um processo sistêmico de implementação estratégica com um sistema chamado ‘Administração por Objetivos e Auto Gerenciamento’, onde afirma que a base para seu sistema era que uma organização teria maior sucesso se “...seus esforços...fossem todos dirigidos na mesma direção, e suas contribuições...fossem alinhadas para produzir um todo, sem discontinuidades, sem perdas

⁹ Conforme acessado em 12/10/2005, em <http://www.fnq.org.br>

e fricções, sem duplicações de esforços desnecessários...”. As idéias iniciais de Drucker acerca da congruência de objetivos organizacionais foram estendidas e colocadas em prática como um sistema de gestão de performance conhecido como ‘Administração por Objetivos’ (McGGREGOR, 1960). McGregor usou estes conceitos para construir seu próprio conjunto de paradigmas de gestão acerca do comportamento humano que ele chamou de Teoria Y (KRONMEYER, KLIEMANN e RIBEIRO, 2004).

4.3.1 O Pensamento Sistêmico

Os paradigmas e o pensamento sistêmico evoluíram muito desde esta iniciativa de Drucker (1954). Senge (1990) estabelece as cinco disciplinas básicas na construção de uma organização do aprendizado: modelos mentais, domínio pessoal, visão compartilhada, aprendizagem em equipe e pensamento sistêmico. Passa-se a discorrer sobre estes elementos.

Tratando de modelos mentais, as relações causa-e-efeito se constituem em ferramenta de elevado potencial para o aprendizado organizacional, pois as representações explícitas da estratégia, e sua verificação prática durante o seu monitoramento, permitem aos executivos testar suas premissas contra a realidade experimentada. Senge (2000, p. 205) afirma:

Talvez a primeira grande empresa a descobrir o poder potencial dos modelos mentais na aprendizagem tenha sido a Royal Dutch/Shell. A Shell descobriu que, ajudando os gerentes a esclarecer suas premissas, a descobrir as contradições internas nessas premissas e a pensar em novas estratégias baseadas nas novas premissas, a empresa ganhava uma fonte única de vantagem competitiva.

Esta aprendizagem é importante no processo de construção dos modelos mentais compartilhados, um dos pilares do pensamento sistêmico. No que tange à visão compartilhada, Senge (1999, p. 234), estabelece:

Quando realmente compartilham uma visão, as pessoas sentem-se conectadas, ligadas por uma aspiração comum. O poder das visões compartilhadas resulta de um interesse comum. Na verdade, concluímos que uma das razões pelas quais as pessoas buscam visões

compartilhadas é seu desejo de se sentirem conectadas a um empreendimento importante.

Essas visões individuais foram realmente compartilhadas por pessoas em todos os níveis dessas empresas — concentrando as energias de milhares de indivíduos e criando uma identidade comum entre pessoas totalmente diferentes. ... Uma visão compartilhada ... eleva as aspirações das pessoas. O trabalho torna-se parte da busca de um propósito superior incorporado aos produtos e serviços da organização (SENGE, 1999, p. 235).

A apresentação gráfica da estratégia, que expressa as relações de causa-efeito, é elemento para construção da visão compartilhada, e elemento para revisão dos modelos mentais, pelo aprendizado decorrente da experimentação viabilizada por esta representação gráfica da estratégia e pelo feedback apresentado pelo sistema de pilotagem.

Repete-se, por pertinente, as afirmações de Senge *et alii* (2000, p. 567), referidas no capítulo 4.1, onde este autor afirma que a real alavancagem não está em:

Criar a estratégia correta, mas em melhorar a capacidade dos executivos de testar as premissas que existem por detrás das estratégias que eles defendem. O verdadeiro território para o diálogo estratégico, de acordo com esta visão, está relacionado aos modelos mentais que os gerentes possuem.

Senge (1990, p. 168) define seu entendimento a respeito de domínio pessoal: “domínio pessoal’ é a expressão que meus colegas e eu usamos para a disciplina de crescimento e aprendizado pessoais”. O mesmo autor argumenta que ele é viabilizado por um ambiente onde a experimentação, teste e validação de hipóteses estratégicas estimulam o domínio pessoal e viabilizam a reformulação dos modelos mentais. Senge (1990, p. 167) afirma que as organizações só aprendem por meio de indivíduos que aprendem, ainda que indivíduos que aprendam seja condição necessária, mas não suficiente, para o aprendizado organizacional.

Richmond (2001) afirma que a verdadeira ‘organização de aprendizagem’ — um ambiente onde os empregados aprendem eficazmente e onde o seu conhecimento pode ser capturado e desdobrado pela organização — permanece distante e inatingido. Embora as organizações tenham feito grandes avanços colhendo informações e tornando-as acessíveis, elas tiveram menos sucesso em capturar o conhecimento estratégico que pode

ser compartilhado e disseminado pelas empresas. Mas ferramentas novas estão agora disponíveis — ferramentas que podem utilizar o processo de *feedback* do *Balanced Scorecard* — e assim melhorar a habilidade das organizações para testar suas estratégias e aprender com suas experiências. Segundo Richmond (2001), a criação de uma organização de aprendizagem — isto é, uma organização que pode testar sua estratégia e ajustar-se à mesma — se mostrou ser uma tarefa difícil. Mas o *Balanced Scorecard* tem obtido aceitação como uma ferramenta útil para alcançar este objetivo. Afinal de contas, construir um *scorecard* geralmente envolve a articulação e a criação de uma história da estratégia na forma de um diagrama de bolhas. O diagrama não só preserva e documenta a estratégia da organização, como também torna a estratégia compreensível para um público muito mais abrangente. Além disso, o *scorecard* rende um conjunto de métricas que tanto relata como projeta o progresso das organizações na direção de seus objetivos estratégicos, desta forma provendo uma parte essencial do *feedback* necessário para a ocorrência do processo de aprendizado contínuo.

Richmond (2001) insiste em afirmar que, a despeito de suas vantagens sobre outras metodologias, o *Balanced Scorecard* falha intrinsecamente como um veículo para construir a verdadeira organização de aprendizagem, principalmente devido a três falhas inerentes à sua metodologia de mapeamento da estratégia, o diagrama de bolhas. O autor propõe o exame de uma porção de um diagrama de bolha atual, desenvolvido para uma empresa de serviços profissionais, e a visualização de como seu sistema de objetivos e medidas é usado para contar a história da estratégia da organização. O autor passa então a apresentar uma alternativa – uma linguagem que no entendimento do autor verdadeiramente auxilia na construção da organização de aprendizagem dirigida pelo *Balanced Scorecard*.

4.3.2 Falhas do desdobramento estratégico apoiado em diagramas seqüenciais

Richmond (2001) argumenta que os diagramas de bolha seqüenciais apresentam três falhas intrínsecas à sua natureza: a) os diagramas são de mão única, não recíproca; b)

diagramas de bolha simplesmente não são operacionais o bastante para prover conclusões seguras sobre a robustez de uma estratégia organizacional; c) os diagramas de bolha não são experienciais. Passa-se a examinar cada uma destas falhas apontadas por Richmond.

A primeira falha: os diagramas são de mão única, não recíproca. A causalidade expressa em diagramas de bolha é unidirecional. Os impactos recíprocos não são visíveis. A lógica de causa-e-efeito capturada na Figura 37 está clara e plausível. O objetivo principal da empresa é ganhar clientes novos, o que ela realizará entregando serviços de alta qualidade. Isto requer a implementação de iniciativas dentro das perspectivas de Processos Internos e de Aprendizado e Crescimento. No caso, especificamente, investindo pesadamente em treinamento, em mecanismos de compensação e reconhecimento, na manutenção de um *pool* de recursos humanos recrutados de alta qualidade para substituir prontamente os profissionais que se afastem. Uma história estratégica perfeitamente válida, mas um escrutínio mais profundo revela alguns buracos sérios no enredo, que são inerentes à natureza de representação da causalidade nos diagramas de bolha.

A história fala que a entrega de serviços de alta qualidade renderá mais clientes, mas não fala que o aumento resultante em clientes pode, em troca, afetar o nível dos serviços que a empresa entrega! Além disso, a lógica conduz em linha direta para o aumento da rentabilidade. Mas o que não mostra são os *links* de retorno da rentabilidade aumentada para investir pesadamente em treinamento, na contratação de novos profissionais e nos níveis de compensação crescentes. Tais relações causais recíprocas, chamadas *loops* de *feedback*, fazem um trabalho melhor de descrever como uma organização na verdade trabalha, e que as setas causais unidirecionais do *Balanced Scorecard* não podem descrever.

Em face aos argumentos de Richmond (2001), entende-se que é preciso que se examinem *loops* de reciprocidade nos diagramas gráficos da estratégia, assunto a ser

referido no momento da definição das contribuições do pensamento sistêmico ao *framework* estratégico dinâmico.

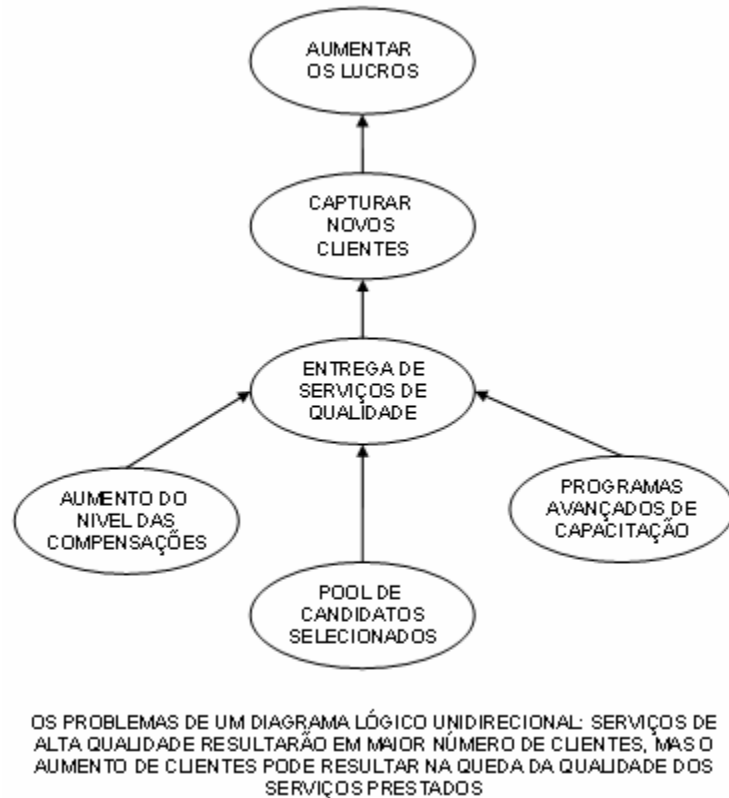


Figura 37 – Diagrama seqüencial de bolhas

Fonte: Richmond (2001)

Nenhum destes aspectos altamente pertinentes pode ser capturado na lógica de mão única de um diagrama de bolha. Estes tipos de dinâmica requerem que as relações causais sejam descritas como recíprocas — ou seja, como *loops* de *feedback*. Transforma-se a visão do negócio e da estratégia, de estática para dinâmica, implementando a causalidade recíproca. Agora, os empregados podem ser alertados para conseqüências não intencionais que podem ser postas em jogo através de iniciativas bem-intencionadas no *Balanced Scorecard*.

Como segunda falha, Richmond (2001) argumenta que diagramas de bolha simplesmente não são operacionais o bastante para prover conclusões seguras sobre a robustez de uma estratégia organizacional. Eles realmente não capturam como as relações

que governam o negócio de fato trabalham. Eles podem refletir influências e correlações, mas freqüentemente não refletem causalidade, e não refletem o impacto variável no tempo destas influências.

A ausência das estimativas de atrasos na lógica de causa-e-efeito do diagrama de bolha é uma consequência da sua natureza não-operacional. Todavia, estas defasagens temporais impactam dramaticamente na habilidade das organizações de perseguir suas metas. Richmond (2001) propõe o exame das relações na Figura 37 — demoras significantes poderiam afetar qualquer uma destas ligações. Sugere foco na ligação entre a entrega de níveis altos de qualidade de serviço e captura de novos clientes. Quando são melhorados os níveis de serviço, existe uma defasagem antes que o mercado reconheça estas melhorias e novos clientes sejam capturados em consequência.

O autor propõe considerar-se o exemplo de uma grande companhia que quis aumentar suas vendas através do *e-business*. A empresa identificou duas iniciativas importantes em sua estratégia: (1) inaugurar uma maior força de vendas; e (2) reestruturar seus sistemas de informação. Os passos 1 e 2 foram executados em paralelo e com vigor igual. Infelizmente, a administração não reconheceu as diferenças em exigência de tempo entre as duas iniciativas. O passo 1 foi realizado rapidamente, mas a maior parte da organização estava bloqueada porque os planos de TI estavam anos longe de sua conclusão. Neste caso, a orquestração sistêmica teria exigido recursos adicionais para apressar a conclusão da iniciativa de TI, enquanto a implementação da iniciativa de força de vendas seria atrasada.

Este questionamento de Richmond (2001) corresponde à consideração integrada dos horizontes de curto, médio e longo prazos no *framework* dinâmico de pilotagem estratégica proposto nesta tese.

Finalmente, Richmond (2001) argumenta que a terceira falha é que os diagramas de bolha não são experienciais, e embora o *BSC* tipicamente tenha abundância de métricas, as

peças não têm, freqüentemente, nenhuma idéia de como usar estas métricas para redirecionar o desempenho, quando se extraviam de seus objetivos estratégicos. Esta não é uma falha dos diagramas de bolha em si, mas dos métodos lineares e estáticos de pensar que se levantam atrás deles. E como qualquer diagrama, diagramas de bolha do *BSC* comunicam de uma maneira passiva. As pessoas podem lê-los, mas não podem experimentá-los. Em vez de um filme, adquire-se um instantâneo, uma fotografia. O que é necessário é uma linguagem melhor para expressar a lógica de causa-e-efeito de uma estratégia — uma que envolve exercícios do tipo *what-if* que testam as hipóteses causais que estão subjacentes à uma estratégia. Tal ferramenta habilitaria a estratégia, e o aprendizado, a serem compartilhados de uma maneira mais experiencial pela organização.

4.3.3 Pensamento sistêmico e modelagem do interrelacionamento

Richmond (2001) propõe como solução o uso de uma linguagem de estoque-fluxo, uma linguagem baseada em ícones associada com a metodologia do Pensamento Sistêmico, que pressupõe que o comportamento dos indivíduos e de suas organizações é gerado por uma teia de inter-relacionamentos de ciclo fechado; para modificar comportamento, é necessário mudar a estrutura daquele jogo de inter-relacionamentos. Assim, uma vez que a estratégia é diagramada usando a linguagem de estoques e fluxos, as pessoas podem testar suas relações de causa-e-efeito mais efetivamente — objetivamente, contra a realidade.

Há muitas conexões causais circulares, ou *loops* de *feedback*, na lógica proposta por Richmond (2001). Eles dão ao diagrama o seu caráter dinâmico. Richmond (2001) argumenta que a simulação em computador provê um modo rigoroso para verificar a validade de hipóteses; o último árbitro é a realidade — testam-se os resultados de seu modelo contra desempenho atual. Este processo estimula aprendizagem sempre que não há uma razoável aproximação entre os dois. Simulações também oferecem um altamente eficiente e rigoroso mecanismo de teste de regras se-então (*what-if*).

Richmond (2001) insiste que, desta maneira, a história da estratégia pode ser experimentada de forma ativa, e não absorvida de forma passiva.

Fernandes (2003) partiu das críticas de Richmond ao modelo estático de representação das relações de causa-efeito e construiu sua tese de doutorado na UFRJ sobre este tema, e, aplicando ferramentas para modelagem dinâmica e sistêmica, propôs um modelo onde os pressupostos de Richmond (2001) são transformados em uma proposta metodológica de desdobramento e gestão estratégica, usando como ferramenta o software de simulação dinâmica *I-think*. Como contraponto, deseja-se reproduzir aqui os comentários que Norton (2001) registra em relação a este texto escrito por Richmond (2001):

Eu gostaria de agradecer a meu colega Barry Richmond por compartilhar a sua visão do pensamento sistêmico e aprendizagem organizacional com nossos leitores. Bob Kaplan e eu acreditamos há muito tempo que a Simulação de Sistemas Dinâmicos seria a última expressão da estratégia das organizações e o fundamento perfeito para o *BSC*. Em 1996, nós trabalhamos com Barry e a High Performance Systems para criar um Simulador de *BSC*, um jogo empresarial que combinou o *BSC* e Simulação Dinâmica para treinar os executivos nos aspectos de aprendizagem da estratégia empresarial. Nós ficamos muito tempo frustrados com o ritmo lento pelo qual os executivos abraçaram a dinâmica de sistemas. A abordagem do mapa estratégico, porém, criou impulso. Os Mapas da Estratégia têm lacunas como uma verdadeira descrição de realidade. Como Barry aponta, eles não tratam de defasagens temporais e não usam *loops* de feedback. Porém, ele força os executivos a fazer suposições explícitas de causalidade. Eles produzem, então, uma metodologia para testar suas hipóteses. A definição e teste das relações de causa-e-efeito é o fundamento do pensamento sistêmico. Nós vemos isto como um passo incremental na progressão para uma real ciência de estratégia. Nossa esperança mais profunda é que, quando os livros de história forem escritos, seja dito que Mapas da Estratégia e *Balanced Scorecard* foram os cavalos de Tróia que fizeram da Dinâmica de Sistemas uma ferramenta padrão da administração.

No entendimento do autor desta tese, as considerações de Norton (2001) refletem adequadamente a objetividade prática sobre o tema. Ainda que os sistemas de simulação dinâmica sejam as ferramentas adequadas para a implementação da verdadeira experimentação estratégica, permitindo viver em laboratório potenciais situações futuras das organizações, num ambiente de *what-if* de indiscutível validade — tanto do ponto de vista do aprendizado individual, coletivo e organizacional, como do ponto de vista de evitar prejuízos pela prévia avaliação de alternativas estratégicas inadequadas — sua quase incontrolável

complexidade dificulta significativamente sua aplicação prática nas situações reais de negócios.

De Geus (1994) recomenda que a modelagem computacional não seja utilizada para prever o comportamento do futuro, porque para isto seriam necessários modelos cuja complexidade seria incontrolável para o estado da arte da ciência da computação, pela necessidade de descrição completa e precisa da realidade, o que, na prática, nos exemplos empresariais, é inviável. A propósito, vale lembrar a definição dada à estocástica como ciência de segunda ordem. Esta afirmação tem por origem a discussão sobre a teoria do caos, e a discussão do 'Efeito Borboleta', expressão cunhada por Lorenz¹⁰, cujo efeito é representado na Figura 38:

O bater de uma única asa de borboleta hoje produz uma minúscula alteração no estado da atmosfera. Após certo tempo, o que esta atmosfera faz, difere do que teria feito, não fosse aquela alteração. Assim, ao cabo de um mês, um ciclone que teria devastado o litoral da Indonésia não acontece. Ou acontece um que não iria acontecer (STEWART, 1991, p. 155).

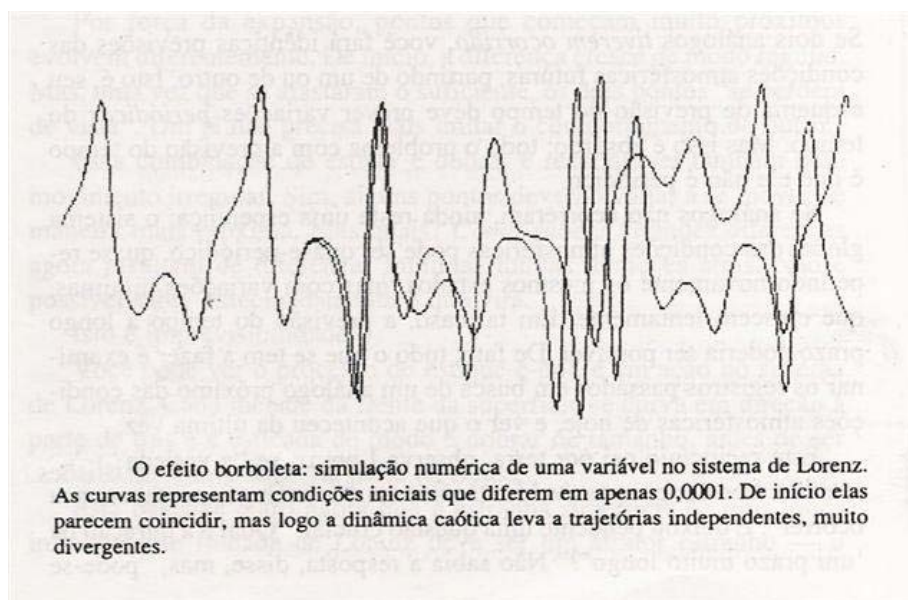


Figura 38 – O Efeito Borboleta de Lorenz

Fonte: Stewart, 1991

¹⁰ Edward Lorenz, do Instituto de Tecnologia de Massachusetts, era um matemático que se tornou meteorologista pelo advento da 2ª. Guerra Mundial. Com sua base matemática, foi um dos descobridores do chamado Atrator de Lorenz (Veja com detalhes na obra de Ian Stewart: Será que Deus Joga Dados? A nova matemática do Caos, publicada no Brasil pela Jorge Zahar Editores, em 1991).

O autor afirma que existe uma hipercomplexa relação causal explícita entre o bater de asas da borboleta no Pacífico e o ciclone na costa da Indonésia, mas sua incontrolável complexidade, e a comparativamente limitada capacidade humana e computacional, impede de mapear, rastrear ou prever o comportamento interativo e retroalimentado destas conexões causais dinâmicas. Assim, usa-se a estocástica para fazer previsões de probabilidades entre eventos, fugindo de encarar o problema na sua essência, e, ao mesmo tempo, ter relativa previsibilidade sobre os fenômenos. Da mesma forma, o uso da dinâmica de sistemas permitiria, no limite, fazer uma previsão dinâmica do comportamento dos organismos sociais, entre eles as empresas, se todas as variáveis pudessem ser mapeadas e seus relacionamentos dinâmicos previstos. Todavia, o custo e a emergência de eventos ocorrendo o tempo inteiro no ambiente organizacional, somados aos aspectos idiossincráticos introduzidos pela decisiva participação humana no processo organizacional, tornam o fenômeno impossível, na prática, de ser mapeado exhaustivamente.

Assim, o mapeamento dos ciclos sistêmicos de *feedback* na estratégia é elemento importante no aprendizado, na reforma dos modelos mentais individuais e coletivos, no aprendizado individual e coletivo nas organizações, e fundamental no processo de comunicação estratégica. Assim, seu uso deve estar presente numa ciência da estratégia, motivo pelo qual inserimos sua modelagem *soft* como importante, compondo o terceiro elemento estrutural no *framework* de pilotagem estratégica.

Esses condicionantes reforçam a importância da consideração das conexões gráficas de causa-e-efeito como elemento fundamental para a pilotagem estratégica de empresas, e são referendadas pela afirmação de Ahlert e Kronmeyer (2004, p. 6) sobre este tema:

Os autores chegam à conclusão de que a causalidade proposta por Kaplan e Norton é, na realidade, uma relação de finalidade, quando se acredita que uma ação é o meio para atingir o fim, e o fim, e as crenças subjacentes, provocam a ação. Entende-se que efetivamente esta é a intenção dos autores, pois o mapa estratégico tem uma importante função na comunicação das escolhas estratégicas e objetiva influenciar o comportamento.

4.3.4 Circularidade e sustentabilidade

O sistema econômico atual é fundamentalmente linear em sua natureza. Focaliza em gerar produtos e em entregá-los ao cliente na maneira mais rápida e mais barata possível. Os recursos são extraídos da natureza, transformados em bens, e descarregados então na natureza os resíduos do processo de transformação e os próprios produtos ao final de sua vida útil. Após 200 anos, este sistema linear de produção e descarte está firmado como paradigma dominante (DOPPELT, 2005).

Segundo Stahel, a biosfera opera com uma dinâmica circular dos ciclos da água, do carbono e outros elementos e da contínua reciclagem, lutando contra a degradação entrópica¹¹ e em busca da estabilidade. Quando ocorrem mudanças exteriores à biosfera, estabelece-se um novo processo de equilíbrio circular. Na sociedade capitalista, depara-se com mudanças aceleradas e com transformações que geram instabilidade, dada a intensidade da assim chamada 'pegada ecológica'. Verifica-se que a atual forma produtiva da economia de mercado baseia-se numa tecnosfera que produz uma grande pegada ecológica (resíduos, poluição) e envenenamento da biosfera. Existe atualmente uma enorme diferença de ritmos e intensidade entre o metabolismo industrial e o biológico, este último baseado nos ciclos de auto-eco-organização dos sistemas naturais, que realizam sem cessar as transformações entre energia e matéria em todo o planeta. Da dinâmica circular, passa-se a um fluxo linear.

Entretanto, há um problema subjacente com este modelo: a natureza não tem condições de suportar nem o fornecimento infinito de recursos naturais, nem a absorção dos resíduos deste processo de forma permanente. O campo do desenvolvimento sustentável emergiu em resposta aos desafios ambientais, ecológicos e sociais que decorrem do

¹¹ Trata-se de formulação da segunda Lei da Termodinâmica, formulada em 1865 por R. Clausius. Ela mostra uma tendência natural a uma dissipação de energia, numa transformação crescente da energia disponível em energia dissipada não mais disponível. Enquanto a primeira Lei da Termodinâmica afirma que a energia de um sistema isolado permanece constante, a segunda estabelece que nem toda esta energia pode ser convertida em trabalho. O termo disponibilidade se refere à quantidade de energia passível de ser convertida em trabalho. De forma simples, pode-se dizer que não basta possuir energia, já que o que nos interessa é a sua disponibilidade. O aumento da propriedade termodinâmica entropia mede a degradação da energia, fruto de processos irreversíveis, indicando que, apesar da conservação da energia, ocorre uma diminuição da sua disponibilidade, ou seja, da parcela de energia passível de ser convertida em trabalho.

paradigma econômico tradicional. Em seu núcleo, esta aproximação nova busca transformar fundamentalmente o modelo linear em um modelo circular, onde os resíduos do processo realimentem o ciclo produtivo como matérias primas num círculo fechado, ou se degradem completamente atuando como alimentação para um ciclo biológico, viabilizando outras cadeias circulares subsidiárias.

A sustentabilidade tem várias definições, e aqui vai-se valer da definição do Relatório Brundtland¹², de 1987, que define que “o ‘desenvolvimento sustentável’ é o desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade de as futuras gerações satisfazerem as suas próprias necessidades”.

Assim, a busca da circularidade na sustentabilidade dos organismos empresariais é uma conveniente providência na construção e pilotagem das empresas, e, inspirados neste conceito, entende-se que o sistema empresarial deve ser abordado e representado como um sistema retroalimentado.

Retornando à questão do pensamento sistêmico, segundo Forrester (1971), os sistemas podem ser classificados em dois tipos: os sistemas de ciclo aberto e os sistemas de *feedback*. Um sistema de ciclo aberto é caracterizado por *outputs* que respondem a *inputs*, mas os *outputs* estão isolados dos *inputs* e não exercem influência sobre estes. Um sistema de ciclo aberto não reconhece e nem reage à sua própria performance: a ação passada não governa a ação futura. Fernandes (2003, p. 74) afirma que:

Um automóvel é um sistema aberto, pois por si só não governou a sua ação passada e não tem uma meta para onde se deslocar no futuro. Boa parte dos sistemas mecânicos são sistemas de ciclo aberto. Sistemas abertos caracterizam relações de causa-e-efeito lineares, pois apesar da causa redundar num efeito, este efeito não alimenta a causa geradora, ou seja, não há *feedback*.

¹² Em 1987 foi redigido o Relatório Brundtland, sobrenome da ex-primeira-ministra da Noruega, Gro Harlem Brundtland, que presidiu, junto com Mansour Khalid, a Comissão Mundial de Meio Ambiente e Desenvolvimento em 1987, época em que o documento foi redigido. O relatório, chamado *Our Common Future*, previu a realização da Rio-92 e definiu o conceito de desenvolvimento sustentável. Segundo o relatório, desenvolvimento sustentável é o "desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade de as futuras gerações satisfazerem suas próprias necessidades".

Um sistema de *feedback*, diferente do sistema aberto, é influenciado pelo seu próprio comportamento passado, possuindo uma estrutura em circuito fechado onde o *output* influencia o *input*, ou seja, onde a causa e o efeito se confundem, pois qualquer influência de um componente do sistema é, ao mesmo tempo, causa-e-efeito, ou seja, uma causalidade não tem um único sentido. Todos os sistemas sociais (aí incluídas as organizações) e ecológicos são exemplos de sistemas de *feedback*.

Segundo Fernandes (2003), neste tipo de estrutura, a informação sobre o estado do sistema é a base da decisão, que por sua vez resulta numa ação, que produz um resultado, mas a informação sobre o estado do sistema torna-se um *input* para as novas decisões. Uma estrutura deste tipo caracteriza um sistema dinâmico, onde o resultado passado influencia o comportamento futuro, compondo um sistema de causa-e-efeito circular. Para Anderson e Johnson (1997), a forma circular de visualizar um sistema acaba por moldar uma linguagem que busca enfatizar a interdependência e a causalidade multidimensional. Para Meadows (1980), os princípios dos sistemas de *feedback*, quando aplicados a sistemas sociais, fazem com que cada cadeia fechada de relações forme um laço de realimentação. Modelos dinâmicos de sistemas complexos são constituídos por vários laços ligados entre si, e sistemas complexos devem ser representados, basicamente, como um padrão fechado de interações circulares, onde as variáveis são endógenas ao sistema, e poucas variáveis são exógenas, as quais afetam o sistema, mas pouco são afetadas por eles. Quando duas ou mais variáveis formam um circuito fechado de relações, ou seja, quando uma primeira afeta uma segunda, que afeta uma enésima, que influencia novamente a primeira, forma-se um *loop* de *feedback*. Os *loops* de *feedback* são responsáveis pelos mecanismos de reforço (positivo) e equilíbrio (negativo) que fazem com que um sistema cresça, decresça, oscile ou se mantenha estagnado. Para determinar o tipo de *feedback*, basta identificar se uma ação produz uma variação no mesmo sentido, originando um *feedback* de reforço, ou se ela produz uma variação contrária, originando um *feedback* de equilíbrio.

Conforme Fernandes (2003), um exemplo simples para ilustrar a representação de um sistema de *feedback* é o mostrado na Figura 39, muito embora tal estrutura só seja válida diante de certos pressupostos¹³.

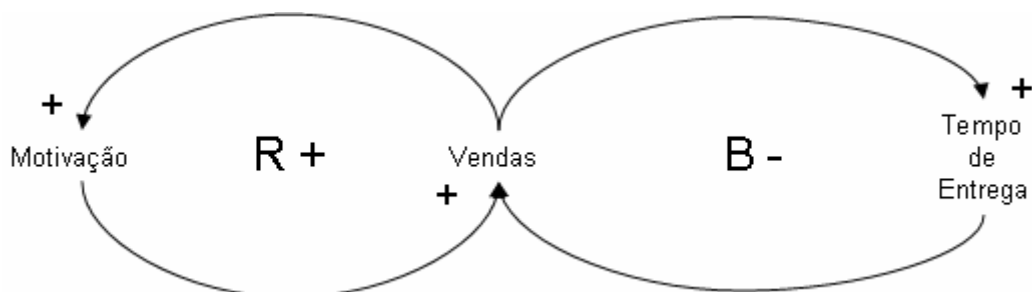


Figura 39 – Representação de um Sistema de Feedback

Fonte: Fernandes (2003)

4.3.5 Análise das principais contribuições

Conforme referido neste tópico, e aqui reforçado para o fechamento do mesmo, De Geus (1994) recomenda que a modelagem computacional não seja utilizada para prever o comportamento do futuro, porque para isto seriam necessários modelos cuja complexidade seria incontrolável para o estado da arte da ciência da computação, pela necessidade de descrição completa e precisa da realidade, o que, na prática, nos exemplos empresariais, é inviável. O mapeamento dos ciclos sistêmicos de *feedback* na estratégia é elemento importante no aprendizado, na reforma dos modelos mentais individuais e coletivos, no aprendizado individual e coletivo nas organizações, e fundamental no processo de comunicação estratégica. Assim, seu uso deve estar presente numa ciência da estratégia, motivo pelo qual insere-se sua modelagem *soft* como importante, compondo o terceiro elemento estrutural no *framework* de pilotagem estratégica.

Por 'modelagem *soft*' se entende o uso e representação dos fenômenos empresariais na forma de diagramas sistêmicos, visando o esclarecimento das premissas estratégicas dos gestores, sem, no entanto, representar a integralidade da estratégia empresarial num

¹³ Os pressupostos desta estrutura são: a) o sistema apresenta limitação de capacidade produtiva; b) tempo de entrega é relevante no processo de decisão de compra; c) os vendedores se motivam à medida que são recompensados pelas vendas realizadas.

sistema *hard* de simulação dinâmica. Para implementação de um sistema de simulação dinâmica real, exige-se para sua implementação um conjunto de expertises que se coloca um degrau acima das competências normalmente disponíveis na média das organizações e depende de um processo de investimento em desenvolvimento pessoal e organizacional de longo prazo. Este o motivo pelo qual esta tese opta pela modelagem sistêmica *soft* no seu *framework*.

O pensamento e a visão sistêmica se constituem no terceiro elemento estruturador do *framework* dinâmico de gestão estratégica. Como contribuição deste elemento, definem-se os elementos que devem ser integrados num *framework* dinâmico de desdobramento, implementação e pilotagem da estratégia.

Considera-se importante que na apresentação do *framework* este elemento seja mobilizado após a apresentação das representações gráficas de causa-efeito. Isto porque a representação dos enlaces e *feedback* sistêmicos constituem uma visão mais madura e mais complexa da natureza dos relacionamentos, e que exige um domínio das representações de relações causa-efeito unidirecionais como etapa prévia, pois são mais sofisticadas e mobilizam novos elementos, viabilizando aos seus usuários reverem seus modelos mentais e questionarem a limitação das representações de 'mão-única' usados na etapa anterior do *framework*.

Seu uso viabiliza a mobilização das disciplinas da aprendizagem organizacional, conforme apresentados por Senge (1990) e debatidos neste capítulo, quais sejam: a) domínio pessoal; b) modelos mentais; c) visão compartilhada; d) aprendizagem em equipe; e) pensamento sistêmico; A utilização em etapa prévia do *framework* dos mapas unidirecionais de causa-efeito de Kaplan e Norton (1996, 2001, 2004), com forte ênfase no uso de linguagens visuais para representação gráfica da estratégia, compondo os mapas estratégicos, é elemento importante na viabilização da incorporação das disciplinas da aprendizagem de Senge (1990) e apresenta sinergia com os conceitos do pensamento

sistêmico, conforme a própria literatura registra, sendo praticamente impossível separar os dois temas, pela sua profunda imbricação conceitual e prática. Portanto, sua complementaridade é natural, e oportuno seu uso no *framework* na ordem em que são recomendados.

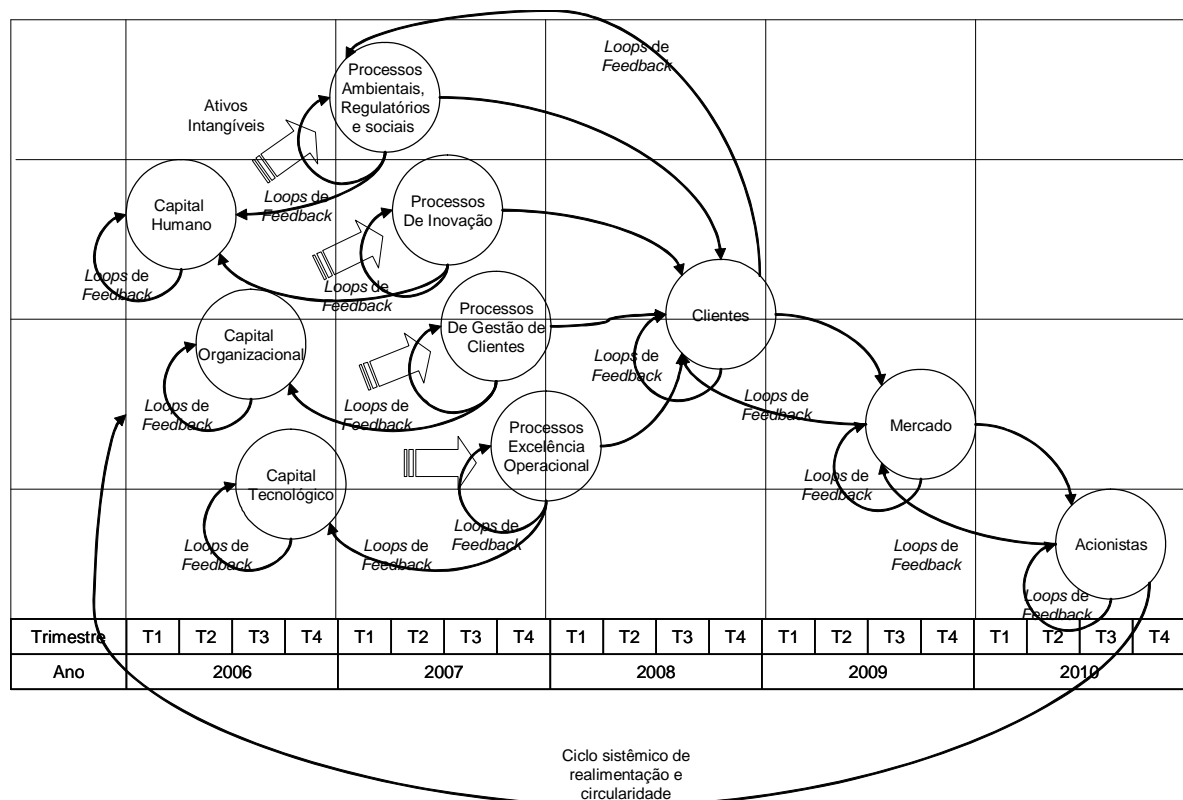


Figura 40 – Framework E#3 - Laços sistêmicos de feedback

Fonte: Elaborado pelo autor

Os laços sistêmicos de *feedback* identificados durante o processo de debate e escrutínio da representação gráfica da estratégia, fruto da aplicação destes conceitos aos mapas de causa-efeito já disponíveis nesta etapa, pela prévia aplicação do primeiro elemento do *framework*, apresenta oportunidades significativas de aplicação das disciplinas da aprendizagem organizacional, e espera-se significativo incremento da validade dos mapas estratégicos e do aprendizado gerencial (ANDRADE, 1998; SENGE, 1990).

As organizações devem poder ser representadas como um sistema de *feedback*, que se retroalimenta cíclica e dinamicamente, buscando encontrar sua sustentabilidade sistêmica dinâmica. A representação gráfica da estratégia passa então a ter um diagrama

genérico similar ao que se apresenta na Figura 40, o qual esquematiza a consideração de um ciclo sistêmico de realimentação e circularidade para a pilotagem estratégica de empresas, e corresponde ao terceiro elemento do *framework* proposto.

4.4 ATIVOS INTANGÍVEIS

Conforme Kaplan e Norton (2004), os ativos intangíveis podem ser definidos como “conhecimento existente na organização para criar vantagem diferencial” ou “capacidades dos colaboradores da organização em satisfazerem as necessidades dos clientes”. Na realidade, estas definições são praticamente as mesmas que encontramos em Stewart (1991, 1998), revelando que Kaplan e Norton inspiram-se neste autor. “O conhecimento e a informação são os recursos estratégicos para o desenvolvimento de qualquer país. Os portadores desses recursos são as pessoas” (DRUCKER, 1994).

Segundo Lev (2001), 85% do valor de uma corporação típica deriva de seus ativos intangíveis. Não se tem uma maneira de descrever estes ativos de uma maneira consistente e que seja aceita sem contestações. Mas não se pode administrar o que não se pode medir, e não se pode medir o que não se pode descrever. Todavia, é preciso caracterizar e identificar de forma clara o que são ativos intangíveis e como efetivamente podem ser instrumentos para a geração de ativos de outras naturezas, inclusive o mais líquido dos ativos de uma organização, qual seja, dinheiro ou caixa.

Kaplan e Norton (2004) apresentam um modelo claro, e com cristalina conexão estratégica, de identificação e mobilização de ativos intangíveis. A utilização do termo ‘ativos’, por si mesmo, tem um sentido inequívoco, a partir do conceito popularizado pela linguagem contábil, qual seja, sua potencialidade como valor. Na realidade, os autores estendem o conceito de ativo contábil neste contexto, pois o usam não necessariamente como valor, mas sim como gerador potencial de valor. Isto porque o ativo intangível permanece como potencial, até ser mobilizado no contexto de uma estratégia para cuja execução deve contribuir, pois ativos intangíveis só geram valor num contexto estratégico,

quando são mobilizados para a geração de valor para clientes e acionistas. É relevante a transcrição de Kaplan e Norton (2004, p. 216):

À primeira vista, parece assustador mensurar ativos – capacidades e alinhamento dos empregados, tecnologia da informação, clima e cultura organizacional – cuja principal característica é a intangibilidade, mas alguns critérios de medição destacam-se com clareza. Os ativos intangíveis não deveriam ser medidos pelo dinheiro gasto em seu desenvolvimento nem por análises independentes sobre capacidades e contribuições de ativos de RH e de TI. O valor destes itens decorre da efetividade de seu alinhamento com as prioridades da organização e não do quanto valem isoladamente. Quanto maior for o alinhamento dos ativos intangíveis com a estratégia, maior será o seu valor para a organização. A recíproca também é verdadeira: os ativos intangíveis que não estiverem alinhados com a estratégia não criarão muito valor, por maior que tenha sido o seu custo.

Para medir os ativos intangíveis, talvez se tenha algo a aprender com os princípios contábeis usados na avaliação dos ativos tangíveis e financeiros da organização.

No modelo de Kaplan e Norton (2004, p. 203) os ativos intangíveis podem ser classificados em três categorias: a) capital humano, composto de competências estratégicas; b) capital da informação, composto de informações estratégicas; c) capital organizacional, cujos componentes são cultura, liderança, alinhamento, trabalho em equipe. Os objetivos destes componentes devem estar alinhados com os objetivos dos processos onde são mobilizados, e integrados uns com os outros. O alinhamento estratégico é o princípio dominante na criação de valor pelos ativos intangíveis. Os autores citam, exemplificando:

Imagine que uma empresa queira investir em treinamento de pessoal, e tenha duas escolhas: um programa de treinamento em gestão da qualidade total (TQM) e um programa de relacionamento com os clientes (CRM). Qual dos dois tem maior valor? Obviamente, a resposta à pergunta depende da estratégia da organização. A empresa que adote uma estratégia de menor custo total, precisando melhorar continuamente seus processos operacionais, deverá extrair maior valor do treinamento em TQM. Entretanto, uma empresa que invista em uma estratégia de solução total para os clientes, obterá maior benefício com o treinamento em CRM. O mesmo treinamento gera retornos muito mais elevados quando estiver alinhado com a estratégia da organização (KAPLAN e NORTON, 2004, pg, 205).

Os modelos de mensuração de performance usados no *Balanced Scorecard* (KAPLAN e NORTON, 1996) para três de suas quatro perspectivas refletem modelos de gestão testados e aceitos no campo da administração de negócios. A perspectiva financeira

é baseada no modelo DuPont de ROI. A perspectiva do cliente é baseada na proposição de valor ao cliente, e tem influência da orientação para o mercado. A perspectiva de processos internos tem seu fulcro nas cadeias de valor. Mas a perspectiva de aprendizado e crescimento, que inclui ativos intangíveis, tais como recursos humanos, tecnologia de informação e clima organizacional, não tem um modelo de aceitação largamente compartilhado, e não se pode referenciar um modelo dominante nesta área (KAPLAN e NORTON, 2004).

4.4.1 Capital Humano e Capital Organizacional.

O capital humano e o capital organizacional estão intrinsecamente ligados, e inicia-se sua discussão com sua definição:

Capital Humano: Competências e Habilidades Estratégicas: A disponibilidade de habilidades, talentos e *know-how* necessários para cumprir a estratégia. É o mapa estratégico que irá identificar quais as habilidades específicas indispensáveis para executar os processos chave, que são vistos como estratégicos. O *gap* de talentos estratégicos é baseado num inventário das competências disponíveis versus as competências necessárias para cumprir a estratégia.

Capital Organizacional: Liderança: A disponibilidade de líderes qualificados em todos os níveis para mobilizar a organização na direção de sua estratégia. Os atributos necessários ao modelo de liderança emergem da estratégia, que deve estar visualizada no mapa estratégico. Alguns destes atributos são específicos tais como a condução de um processo de fusão de empresas. Outros podem ser mais genéricos, tais como, comunicação da visão. O *gap* de liderança é baseado na diferença entre os atributos de liderança considerados necessários para levar a bom termo a implementação da estratégia, e os atributos de liderança existentes na organização.

Capital Organizacional: Cultura e consciência estratégica: conscientização e internalização da missão, da visão compartilhada, da estratégia e dos valores culturais necessários para executar a estratégia.

Capital Organizacional: Alinhamento estratégico: alinhamento de metas e mecanismos de incentivos e de reconhecimento com a estratégia em todos os níveis hierárquicos.

Capital Organizacional: Trabalho em equipe: O compartilhamento de conhecimentos e recursos das pessoas com potencial estratégico. O mapa estratégico identifica as prioridades para os temas da inovação, gestão do relacionamento com clientes, produtividade, e outros temas. As organizações que aplicam seu conhecimento para suas prioridades são mais efetivas. Altos níveis de compartilhamento de conhecimento estão positivamente correlacionados com altos níveis de prontidão estratégica.

Norton (2001) relata que os resultados da pesquisa foram particularmente relevantes. Seu objetivo era desenvolver um modelo genérico para descrever os componentes e *drivers* da estratégia. O capital humano é um destes *drivers* fundamentais, mas quais suas especificidades? A pesquisa revelou que os executivos se referem a estes seis fatores como os fundamentais para mobilizar suas organizações. Então, uma visão baseada na estratégia do capital humano pode ser o guia para o modelo da construção e mobilização do capital humano para a estratégia.

O uso de uma linguagem de ativos estratégicos em recursos humanos ainda não está estabelecido. A linguagem financeira parece ser uma pista, e o balanço classifica os ativos conforme sua liquidez. Para medir os ativos intangíveis, talvez se tenha algo a aprender com os princípios contábeis usados na avaliação dos ativos tangíveis e financeiros da organização, segundo apontam Kaplan e Norton (2004, p. 216). Os contadores classificam o lado do ativo do balanço patrimonial em categorias, como caixa, contas a receber, estoques, imobilizado e investimentos a longo prazo. Os ativos são ordenados

hierarquicamente pelo grau de liquidez, ou a facilidade com que são convertidos em caixa. Contas a receber é o mais líquido (converte-se em caixa com mais rapidez) do que estoques e ambos são classificados no ativo circulante, pois quase sempre se convertem em caixa em menos de doze meses. Os ativos de longo prazo (ou permanentes), como sugere o nome, levam mais tempo para se converterem em caixa. Por exemplo, o ativo imobilizado fornece a capacidade para a transformação de matérias-primas em estoques de produtos acabados, que depois de vendidos, viram contas a receber e, finalmente, geram caixa. Mas são necessários muitos ciclos de conversão para que se recupere o investimento inicial em imobilizado.

À primeira vista, parece assustador mensurar ativos – capacidades e alinhamento dos empregados, tecnologia da informação, clima e cultura organizacional – cuja principal característica é a intangibilidade, mas alguns critérios de medição destacam-se com clareza. Os ativos intangíveis não deveriam ser medidos pelo dinheiro gasto em seu desenvolvimento nem por análises independentes sobre capacidades e contribuições de ativos de RH e de TI. O valor destes itens decorre da efetividade de seu alinhamento com as prioridades de organização e não do quanto valem isoladamente. Quanto maior for o alinhamento dos ativos intangíveis com a estratégia, maior será o seu valor para a organização. A recíproca também é verdadeira: os ativos intangíveis que não estiverem alinhados com a estratégia não criarão muito valor, por maior que tenha sido o seu custo.

O capital humano é um ativo – um ativo intangível que precisa ser convertido em ativos tangíveis, o qual, por sua vez, precisa ser tornado líquido. Mas um ativo intangível somente tem valor no contexto da estratégia onde é aplicado. Um programa de treinamento para melhoria da qualidade dos produtos terá um impacto diferente do que um programa de treinamento focalizado em construir capacidades de relacionamento com seus clientes (*CRM*). Qual deles tem maior valor? Depende da estratégia. Para uma empresa como um McDonalds, talvez o primeiro treinamento produza melhores resultados, pois é uma empresa focada em excelência operacional, precisando melhorar continuamente seus

processos para reduzir seus custos. Para uma empresa de consultoria, que busque a melhor solução total para seus clientes, o segundo programa poderá ser melhor investimento. O mesmo investimento em capacitação gera retornos muito mais altos quando estiver alinhado com a estratégia da organização (KAPLAN e NORTON, 2004, p. 205). Ativos intangíveis terão valor conforme sua contribuição para o cumprimento da estratégia. Caso contrário serão apenas estoque de conhecimentos não mobilizados. E, novamente fazendo uso da linguagem contábil, estoque consome custos para ser construído, e estoques não mobilizados não constroem vantagem competitiva, pelo contrário. Pode-se afirmar que conhecimento é fluxo, e não estoque. Obviamente, fluxo envolve mobilização, movimento, ação. Administração é ação, é conceito em aplicação, em movimento, gerando valor. Portanto, conhecimento sem aplicação é estoque.

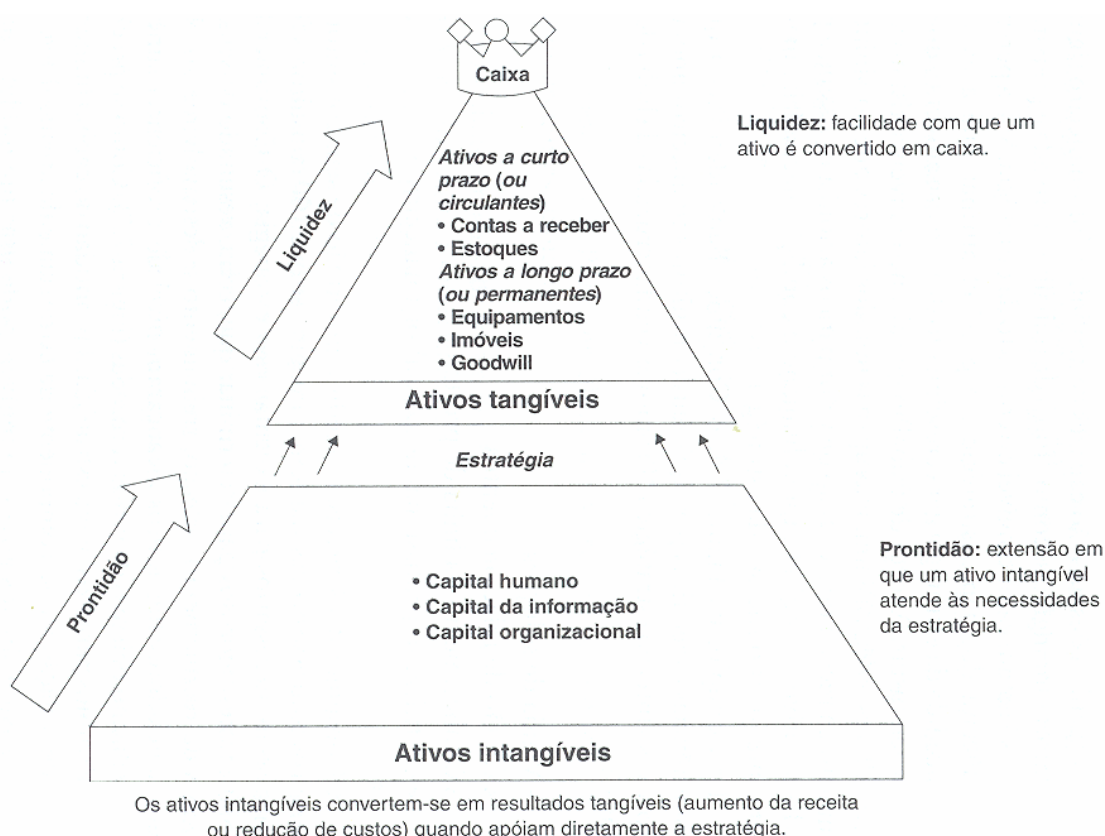


Figura 41 – Prontidão dos Ativos Intangíveis

Fonte: Kaplan e Norton, 2004, p. 217

O arcabouço do mapa estratégico cria condições para que o capital humano, da informação e organizacional sejam representados como ativo, os quais acabarão sendo convertidos em caixa, o mais líquido dos ativos, por meio do aumento da receita e da redução das despesas.

A Figura 41 apresenta com clareza este processo de transformação. Os autores introduzem o conceito de prontidão estratégica, como meio de descrever o grau de preparação dos ativos intangíveis para suportar a estratégia da organização. A prontidão estratégica é semelhante à liquidez – quanto mais alto o nível de prontidão estratégica, maior a rapidez com que os ativos intangíveis contribuirão para gerar caixa (KAPLAN e NORTON, 2004, p. 216-218).

A prontidão estratégica converte-se em valor tangível apenas quando os processos internos criam níveis cada vez mais elevados de receita e lucro. As organizações não são capazes de atribuir valor financeiro significativo a fatores intangíveis, como ‘força de trabalho motivada e preparada’, pois eles só geram valor tangível no contexto da estratégia. Sob a perspectiva financeira do mapa estratégico, é possível afirmar que a execução bem sucedida da estratégia gera crescimento da receita e aumento do valor para os acionistas. A força de trabalho que alcançou níveis satisfatórios de prontidão estratégica é um, mas apenas um, dos fatores que possibilitam o aumento da receita ou a criação de valor para os acionistas. Assim, a prontidão do ativo intangível capital humano é condição necessária, mas não suficiente, para o sucesso da estratégia.

4.4.2 Ativo Intangível: definições e a conexão com a estratégia

Fica evidente que o alinhamento (os ativos intangíveis devem estar alinhados com a estratégia, a fim de criar valor) e a integração (o papel estratégico dos ativos intangíveis não pode ser abordado de maneira isolada, é necessário um programa integrado para suportar a aprimoramento de todos os ativos intangíveis da organização), são fundamentais para a mobilização dos ativos intangíveis. Caso contrário, este leque de ativos deixa de ser ativo, e

passa a ser estoque¹⁴. E as organizações carecem de um método para promover este alinhamento e integração.

Stewart (1998, p. 59-60) destaca a importância dos ativos intangíveis estarem alinhados com a estratégia e refere em seu livro, na página 59, uma palestra que realizava para executivos sobre capital intelectual onde foram mencionados os ativos de conhecimento do Citicorp, que naquele momento estava em dificuldades. Stewart relata que, ao destacar os ativos intangíveis do Citicorp, foi perguntado por um executivo da platéia: “se este pessoal de Nova York é tão inteligente, por que não está ganhando dinheiro?”. A resposta de Stewart (1998, p. 60):

“Boa pergunta. Uma coisa é afirmar que a inteligência é o ativo mais importante de organização. Outra, bastante diferente, é transformar este insight em planos e estratégias que levem a melhor desempenho. O capital intelectual pode ser tão efêmero como o Santo Graal”.

Stewart (1998, p. 61) estabelece que

A inteligência torna-se um ativo quando se cria uma ordem útil a partir da capacidade intelectual geral – ou seja, quando assume uma forma coerente (uma mala direta, um banco de dados, uma agenda para uma reunião, a descrição de um processo); quando capturada de uma forma que permita que seja descrita, compartilhada e explorada; e quando pode ser aplicada a algo que não poderia ser realizado se continuasse fragmentado como moedas em um bueiro. O capital intelectual é o conhecimento útil em nova embalagem.

Stewart (1998, p. 63) reforça a consciência do valor contextual do ativo intangível explicitamente: “os ativos do conhecimento, assim como dinheiro ou equipamentos, existem e só vale a pena cultivá-los no contexto da estratégia”.

Stewart (1998, p. 70) também estabelece que o capital intelectual é criado a partir do intercâmbio do capital humano, do capital estrutural e do cliente, e não é criado individualmente pelos componentes isolados. Stewart está afirmando que este ativo é ‘fluxo’ e não ‘estoque’. O mesmo autor (STEWART, 1998, p. 84) quando trata do desenvolvimento

¹⁴ Importante ressaltar que, neste contexto dos ativos intangíveis, diferentemente dos conceitos tradicionais da contabilidade, estoque não é ativo, pois não tem materialidade, e não pode ser convertido em outros ativos, a não ser pela sua mobilização na execução da estratégia..

do capital humano, refere um modelo adotado por uma empresa canadense que criou uma abordagem totalmente nova ao desenvolvimento dos funcionários: a partir da descrição das capacidades que os clientes esperam das pessoas, foram compostos 'mapas de competências' que na realidade exibem as habilidades que as pessoas precisam para seguir em frente com suas carreiras. Assim, foi abolido o treinamento como uma atividade de massa e, de posse de seus mapas de competências, os funcionários são responsáveis por aprender o que ainda não sabem e a aperfeiçoar o que já sabem, a fim de realizar o seu trabalho, que naturalmente deve ser a expressão da estratégia em ação.

Stewart (1998) define capital intelectual como a soma das patentes, processos, habilidades dos funcionários, tecnologias, informações sobre clientes e fornecedores e a experiência de uma organização. Alberto e Bradley (1995) o definem como “o conhecimento e o know-how acumulados pelo indivíduo, que constituem a fonte da inovação e regeneração”. Sveiby e Lloyd (1987) definem como “a capacidade, a habilidade e o conhecimento especializado ... contidos no cérebro humano”. Stewart (1998) atribui a Hugh McDonald, futurologista da ICL a definição: “o conhecimento existente em uma organização e que pode ser usado para criar vantagem diferencial”. Klein e Prusak (1994) definem capital intelectual como “material intelectual que foi formalizado, capturado e alavancado a fim de produzir um maior valor”.

Klein e Prusak (1994) afirmam que capital intelectual é “material intelectual que foi formalizado, capturado e alavancado a fim de produzir um ativo de maior valor”. Stewart (1998, p. 61) afirma: “a inteligência torna-se um ativo quando se cria uma ordem útil a partir da capacidade intelectual – ou seja, quando assume uma forma coerente; quando capturada de uma forma que permite que seja descrita, compartilhada e explorada”. Stewart (1998, p. 69) afirma ainda que “capital intelectual é a capacidade organizacional que uma organização possui de suprir as exigências de mercado”.

Stewart (1998, p. 61) refere Jack Welch, presidente da GE: “que os líderes não se enamorem tanto de idéias com ‘I’ maiúsculo a ponto de esquecerem as idéias com ‘i’ minúsculo. Aumentos da produtividade de 6 a 7% são rotina na GE, em grande parte devido a idéias com ‘i’ minúsculo. ... Uma idéia é um sistema de faturamento livre de erros. É pegar um processo que costumava levar seis dias e realizá-lo em um único dia. Todos podem contribuir”.

Campos (1994) operacionaliza esta idéia de melhorias incrementais através de seu livro *Gerenciamento da Rotina do Dia-a-dia*.

Todo o conhecimento de uma organização, para ser mobilizado, está embutido em dois tipos de conhecimento (ver Figura 42):

Tecnologia: que se constitui de conhecimentos embarcados em produtos ou serviços. É o conhecimento materializado, sistematizado, e transformado em ativo, conforme Stewart (1998). A tecnologia produz capital estrutural, que passa a ser propriedade das organizações, e não mais propriedade das pessoas que o produziram.

Competências: Conhecimentos embarcados, agregados na pessoa que aprende. O conjunto de competências se constitui no capital humano.

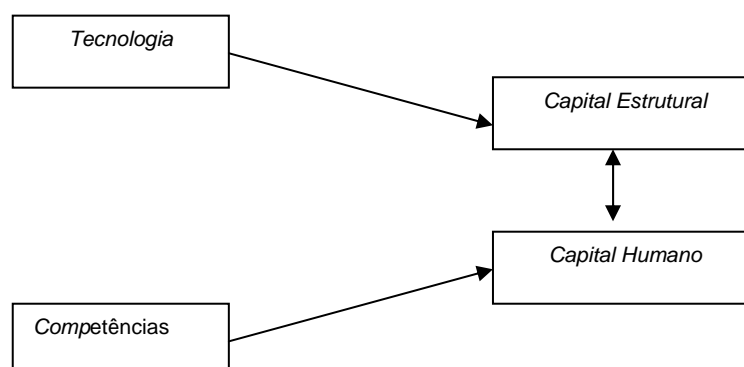


Figura 42 – O capital intelectual das organizações

Fonte: Elaborado pelo autor

A gestão de competências tem sido objeto de significativa atenção na literatura da gestão estratégica, particularmente após o reconhecimento dos ativos intangíveis como os

principais responsáveis e mobilizadores da geração de valor e criação de riqueza nas organizações. Todavia, é preciso entender que as competências em si, são como estoques. Por si só, não geram valor, pelo contrário, são geradoras de custos. Com a tecnologia, não é diferente. As competências, e a tecnologia, só geram valor quando mobilizadas no contexto da estratégia para criar valor para clientes e acionistas. Portanto, o que interessa, no pragmatismo de nossa visão estratégica, é a mobilização destas competências e desta tecnologia, ainda que não se possa naturalmente deixar de examinar o processo de geração e acumulação das mesmas.

Mas, novamente, no processo de geração e acumulação de competências e tecnologias, tem-se que fazê-lo à luz da estratégia organizacional. O reconhecimento do que é tecnologia e o que é competência, tem de ser feito num contexto de finalidade, de alinhamento estratégico. Não se pode reconhecer como ativos organizacionais competências e tecnologias que não estejam alinhadas, ou não sejam mobilizáveis no contexto da estratégia para criar valor.

4.4.3 A questão das competências

O debate sobre competências teve início na década de 70, quando McClelland publicou um *paper* intitulado *Testing for competence rather than intelligence*, onde a competência era tratada como uma característica inerente ao indivíduo, que está eventualmente relacionada a um desempenho superior (BAHRY e TOLFO, 2005). A partir deste conceito, o assunto evoluiu, e o conceito de competências passou a ser elaborado basicamente como o conjunto das capacidades humanas que proporcionam um alto desempenho, embasado na inteligência e na personalidade do indivíduo (FLEURY e FLEURY, 2001). Dutra, Hipólito e Silva (1998) articulam que, para os americanos (MCCLELLAND, 1972; BOYATZIS, 1982; SPENCER e SPENCER, 1993), principais precursores do tema, as competências estão relacionadas com as qualificações que, no seu conjunto, possibilitam o resultado superior no trabalho. Às organizações, então, interessa definir um quadro de qualificações desejáveis que, se presentes nos seus indivíduos,

resultarão em resultados internos. Outros autores, particularmente Zarifian (1994), passam a questionar sobre a relatividade do fato de que se uma pessoa detém uma competência, se efetivamente a coloca em prática na organização.

Assim, a palavra competência tem assumido significados diferentes no mundo do trabalho, e alguns deles estão mais voltados para as pessoas (conhecimentos, habilidades e atitudes) e outros para as tarefas (resultados) (BAHRY e TOLFO, 2005). Brandão e Guimarães (2001) classificam as competências como humanas (relacionados com o indivíduo ou com o grupo de trabalho) compondo o que Kaplan e Norton (2004) chamam de Capital Humano, e organizacionais (relativas à organização em sua totalidade) que Kaplan e Norton (2004) incluem no Capital Organizacional. King, Fowler e Zeithaml (2002) corroboram que as competências podem estar vinculadas tanto aos conhecimentos e às habilidades dos funcionários quanto aos sistemas físicos e gerenciais da organização. Portanto, a organização em si também detém competências, e se alinham com o conceito de Kaplan e Norton (2004) que as incluem no Capital Organizacional.

O conceito de competência ascende enquanto o conceito de qualificação submerge. Dubar (1996) afirma que a qualificação está mais relacionada com o conceito de administração fordista, e para Fleury e Fleury (2000, 2001) a qualificação relaciona-se com a posição ou o cargo, e com os conhecimentos uniformes adquiridos no ambiente educacional. A competência vai além destes conhecimentos, tem ênfase na capacidade cognitiva e de aprendizado, e visa atender as novas demandas em relação ao desempenho do trabalhador, que envolve aprendizado e comportamento situacional. Para Fleury e Fleury (2000, pág 21), a competência está associada "... a verbos como saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades, ter visão estratégica". As competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo. Ruas (1999) afirma que as competências devem ser tratadas como uma dimensão coletiva e de caráter dinâmico relacionadas com a ação. Ou seja, para o autor, competência só existe quando se manifesta na ação. Assim,

competência não é estoque, competência é ação. O autor afirma que a noção de competência pressupõe a articulação do saber (conhecimento) com o saber fazer (habilidades) e o saber agir (atitudes).

Ousa-se, aqui, reconhecendo que um dos objetivos de uma tese de doutorado é o desenvolvimento de uma visão unificada de conceitos de fontes díspares que tenham relação entre si, referir a parábola dos talentos do texto bíblico¹⁵ (Evangelho de São Mateus, Capítulo 25, Versículos 14-15), onde o exemplo do talento não mobilizado para criar valor é recriminado, pois competências não podem ser estocadas, propondo uma aproximação dos conceitos de gestão de ativos intangíveis com os conceitos da doutrina divina.

A questão da motivação se apresenta como elemento fundamental na operacionalização das competências, pois segundo Dutra (2001), o fato das pessoas deterem conhecimentos, habilidades e atitudes não significa que a organização se beneficiará diretamente com isto. Segundo este autor, é imprescindível que haja entrega, ou seja, que o indivíduo mobilize suas competências para o desenvolvimento da organização à qual pertence. A mobilização das competências dos indivíduos não pode ser imposta ou prescrita, ou seja, a organização não pode obrigar seus funcionários a serem competentes ou desenvolvam suas competências (BAHRI e TOLFO, 2005). A motivação representa ao mesmo tempo uma condição e um efeito da utilização e do desenvolvimento das competências à medida que o indivíduo as mobiliza em situações reais de trabalho (ZARIFIAN, 2001). Para Le Boterf (2003), a competência somente existe no ato, na mobilização dos conhecimentos e das habilidades individuais em contextos profissionais, alinhando-se perfeitamente com o conceito defendido por Ruas (1999), conforme referido.

¹⁵ (Mt 25,14-15): “O Senhor chamou seus servos e entregou-lhes seus bens. A um deu cinco talentos, a outro dois, a outro um, segundo suas capacidades”. E lhes disse que voltaria para cobrar-lhes os talentos. Voltando, pediu a prestação de contas. o servo que recebeu 5, entregou-lhe 10; o que recebeu 2, entregou-lhe 4, pois mobilizaram os seus talentos, e os fizeram frutificar. O que recebeu 1, devolveu 1, e justificou que, por medo de perde-lo, preferiu enterrá-lo. Os primeiros são recompensados, o último castigado. E o texto bíblico afirma: “quem tem pouco, até o pouco que tem lhe será tirado”. A interpretação: Talento é para ser mobilizado, multiplicado, colocado em ação. Conhecimento também é talento. Se não for mobilizado para criar valor, não é ativo organizacional. Daí porquê Ruas (2000) define: “competência só se mede em ação”. Conhecimento estocado é custo, e não é ativo organizacional, pois não é mobilizado para criar valor.

O desenvolvimento de competências nas organizações, por meio de aprendizagem (FLEURY, 2001), ocorrem em três níveis: 1) individual é o que acontece primeiro, e decorre dos caminhos da trajetória pessoal; 2) O grupal é o processo social compartilhado pelas pessoas do grupo, necessitando de um gerenciamento adequado; 3) o organizacional ocorre por meio dos processos anteriores, resultando em artefatos organizacionais como estrutura e regras, e inclui processos, valores e comportamentos. De acordo com Senge (1990), as organizações que aprendem estão continuamente expandindo sua capacidade de criar seu próprio futuro. Para Ruas (1999), na abordagem da Aprendizagem Organizacional, o comportamento de aprender é relativo à capacidade permanente de transformação decorrente de complexos processos individuais e organizacionais de modo que o aprendizado coletivo é viabilizado pela interação entre as pessoas da empresa. Desta forma, a competência de uma empresa não se resume à soma das competências de seus membros. O desenvolvimento das competências coletivas é resultado das articulações e trocas entre os membros da organização, de modo que o funcionamento e a organização da empresa decorrem da rede de competências de seus atores (LE BOTERF, 2003). O aprendizado coletivo é um “processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade de um grupo de criar os resultados que seus membros realmente desejam” (SENGE, 1990, p. 213).

A ausência desta visão de propósito tem levado muitas organizações a um processo de investimentos pesados na geração de competências que levam a problemas de várias ordens, entre os quais podemos citar a criação de um conjunto de profissionais qualificados que não encontram espaço na organização para mobilizar suas competências. Este fato leva ao descontentamento destes profissionais e ao seu afastamento da empresa, representando perdas de investimentos; Este risco leva as empresas a aumentarem os custos de retenção de seus estoques de competências, aumentando custos sem gerar os benefícios da mobilização de suas competências. Este desajustamento, este desalinhamento, esta falta de propósito na qualificação profissional exige que os processos

de desenvolvimento de profissionais estejam conectados com a estratégia que lhes deve dar origem.

Stewart (1998, p. 67) afirma: "... separar conhecimento do barulho, o que só pode ser feito por meio da estratégia. O capital intelectual só existe se houver propósito e ponto de vista: meus ativos de conhecimento não são necessariamente úteis para você, nem os da minha empresa".

Sweiby (1998) reconhece que conhecimento é elemento de transformação, não elemento de estoque. Segundo Sweiby (1998), o dever de um gerente é desenvolver os ativos de uma organização, tanto os tangíveis como os intangíveis. Para "enxergar" os ativos intangíveis, os gerentes precisam ver as organizações como estruturas de conhecimento e não de capital. Estas estruturas de conhecimento, com potencial para se constituírem em ativos intangíveis, podem ser de 3 tipos:

- Competências de funcionários (capacidade de agir na criação de ativos tangíveis e intangíveis). É a fonte dos outros dois tipos de ativos intangíveis.
- Estrutura interna (patentes, conceitos, modelos, processos, TI, cultura organizacional). Segundo Sweiby, a união das competências dos funcionários com a estrutura interna, constitui a organização como a conhecemos.
- Estrutura externa (relações com clientes, fornecedores, marcas, reputação ou imagem da empresa)

No entendimento de Sweiby (1998), as estruturas, até certo ponto, independem dos indivíduos.

As pessoas, em uma organização, direcionam seus esforços basicamente em dois sentidos: para fora da empresa trabalhando com os clientes e para dentro, mantendo e construindo a organização. Quando seus esforços são direcionados para dentro da empresa, eles criam uma estrutura interna, que inclui patentes, conceitos, modelos e

sistemas administrativos e de TI. Esta estrutura interna, criada pelos funcionários, em princípio pertence à organização. A cultura e o espírito organizacional também fazem parte da estrutura interna. Juntas, pessoas e estrutura interna formam o que se chama de 'organização'.

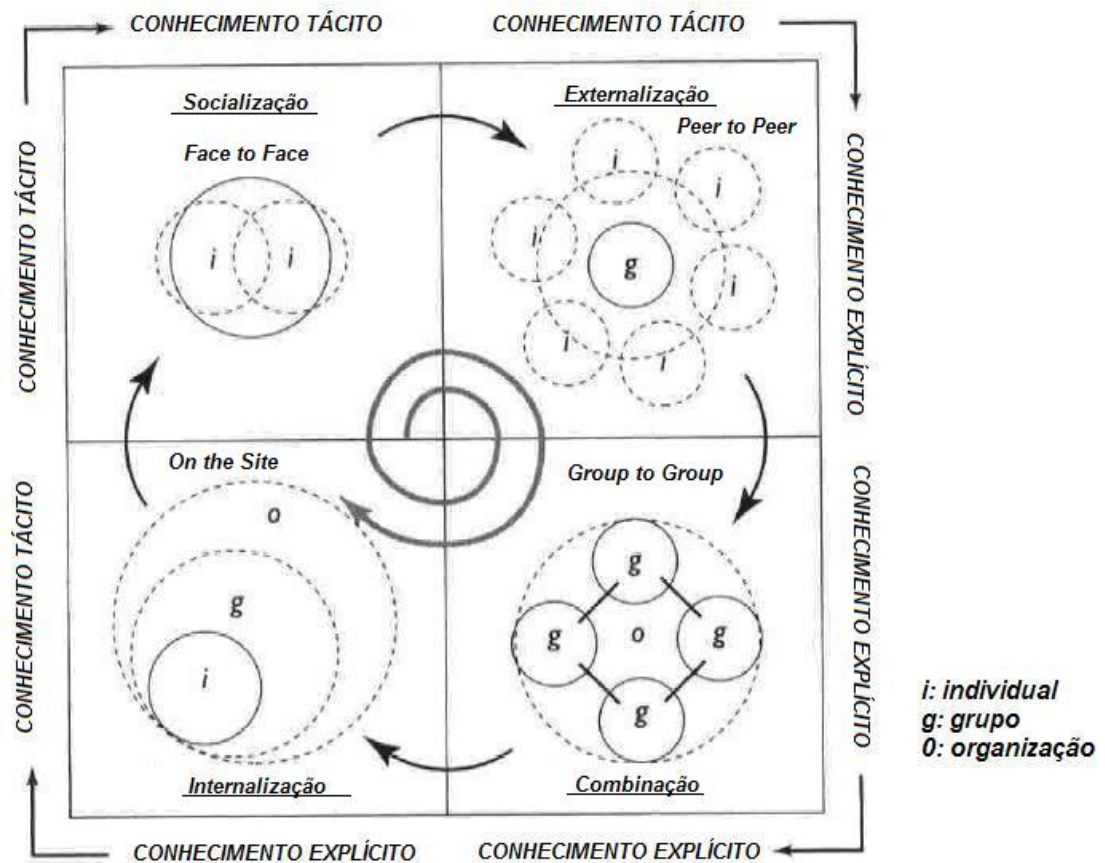


Figura 43 - O ciclo de conversão do conhecimento

Fonte: Adaptado de Nonaka e Konno, 1998

Stewart (1998, p. 67) reconhece este mesmo ciclo, quando afirma: “é um ciclo que nunca termina: identificação do conhecimento tácito; sua explicitação, permitindo que seja formalizado, capturado e alavancado; estímulo para que o novo conhecimento tome impulso e torne-se tácito”. A Figura 43 apresenta esta visão dos ciclos.

Ao trabalhar com os clientes, eles criam relações com os clientes e uma imagem de mercado que ‘pertence’ em parte à empresa, que se constitui na estrutura externa (SVEIBY, 1997). Reputação e imagem da empresa, bem como marcas, fazem parte desta estrutura

externa. Os investimentos em estrutura externa para serem conservados precisam que a empresa mantenha o grau de satisfatoriedade com que a empresa soluciona os problemas de seus clientes, conforme ilustra a Tabela 07.

<i>Ativo Tangível</i>	<i>Ativos Intangíveis</i>	<i>(Ágio sobre o valor das ações)</i>	
<i>Patrimônio Visível</i>	<i>Estrutura Externa</i>	<i>Estrutura Interna</i>	<i>Competência Individual</i>
<i>Valor contábil. Ativos tangíveis menos a dívida visível.</i>	<i>Marcas, relações com clientes e fornecedores</i>	<i>A organização: gerência, estrutura legal, sistemas, TI, P&D, atitudes, clima organizacional</i>	<i>Escolaridade, experiência</i>

Tabela 07 – Ativos Tangíveis e Intangíveis

Fonte: Sveiby, 1997, p. 14

Além disso, o mapa estratégico do *BSC*, e os mapas de prontidão estratégica fornecem este método (KAPLAN e NORTON, 2004).

4.4.4 O Relatório de Prontidão do Capital Humano

O Relatório de Prontidão do Capital Humano é construído com base na crença de que a estratégia da organização é a fonte do valor. É necessário que se esteja apto a descrever a estratégia: este é o papel do mapa estratégico. Dada a descrição da estratégia, nós podemos desenvolver estratégias tanto para o capital humano, como para outros ativos, tais como o capital de TI, que sejam alinhados com a estratégia organizacional. O Relatório de Prontidão do Capital Humano é, então, a ponte entre a estratégia organizacional e a estratégia funcional de RH. Ele fornece um mapa resumo, em um determinado ponto no tempo, do status do capital humano em relação às exigências da estratégia organizacional.

O Relatório de Prontidão pode ser usado pelos profissionais de RH para comunicação de RH com a corporação, demonstrando, de forma clara e inequívoca como o investimento em RH é um investimento que gera retorno. Ele mostra os pressupostos adotados na estratégia, e então mostra, através de medidas, programas e indicadores, como o capital humano está sendo desenvolvido. Esta é uma excelente oportunidade para que o RH recupere seu lugar na gestão estratégica das organizações, pois em última

análise, toda a estratégia empresarial repousa sobre o pilar do capital humano. Este relatório fornece os fundamentos para revisões mensais ou trimestrais dos desafios que o RH está enfrentando e suas contribuições para a estratégia.

O relatório pode ser também um veículo para comunicar a estratégia e seus progressos dentro das áreas funcionais de RH. Uma vez que o relatório descreve as contribuições do RH para a estratégia, ele passa a ser uma fonte de alinhamento organizacional, e passa a dirigir as ações de desenvolvimento de RH, programas de capacitação e qualificação de pessoas. Isto viabiliza um papel proativo das áreas e dos profissionais de RH dentro das organizações no alavancamento da estratégia, saindo do papel reativo e do foco em aspectos operacionais de RH sem visão clara dos efeitos dos investimentos de RH na estratégia organizacional. Isto permite um reposicionamento de seu papel, passando a ser um verdadeiro parceiro estratégico.

4.4.5 Capital Humano e sua conexão à estratégia

Smith (2000, p. xvii) afirma:

“infelizmente, o capital humano é o ativo menos valorizado das corporações americanas. Eles não aparecem no balanço contábil, ainda que sejam ativos fundamentais na implementação da estratégia. Esta é a próxima etapa no processo de criação e mensuração de valor — a habilidade de medir, atribuir-lhe valor, e recompensar os gestores pelos seus resultados na criação do capital humano”.

Alinhar as pessoas, e seus respectivos desempenhos e competências, às estratégias do negócio e metas organizacionais e capacitar os gestores para que sejam os estimuladores desse processo é considerado o grande desafio da gestão estratégica de RH (KRONMEYER, 2006). Estabeleceu-se praticamente um consenso em classificar também como de altíssima relevância a necessidade de criar novos processos de gestão da compensação do desempenho dos funcionários. A visão dominante vê competência como agregação de valor, que pode ser mensurada por meio do que o funcionário ‘entrega’ para a organização: remuneração vinculada à capacidade do funcionário de gerar resultados.

Se você não pode medi-lo, você não pode administrá-lo. Se você não pode descrevê-lo, você não pode medi-lo (NORTON, 2001; KAPLAN e NORTON, 2004). O relatório de prontidão do capital humano fornece uma maneira tanto para descrever como para medir a maneira pela qual o capital humano interage com e alavanca a estratégia organizacional (NORTON, 2001).

4.4.6 Payback de investimento em Capital Humano

Um dos maiores desafios a ser suplantado junto às culturas corporativas é a mudança do foco de atuação da área de Recursos Humanos. O conceito de auto-desenvolvimento e a busca do comprometimento das pessoas com os objetivos da organização é um dos seus desafios organizacionais. Esta é uma área que pode oferecer uma boa fonte de resultados e lucratividade nas corporações. Quem duvidaria que a motivação e o comprometimento são os principais fatores de resultado e de lucratividade da era dos serviços? Estes fatores podem e devem ser trabalhados por todos os integrantes da empresa. Departamentos de RH centralizadores, que tomam para si todas as ações, acabam perdendo o foco da estratégia, passando a tratar e dar importância a temas essencialmente operacionais (KRONMEYER, 2006).

A propósito, no Relatório da FPNQ Planejamento do Sistema de Medição de Desempenho (2002), é feito um vínculo explícito entre Eficácia e Volume do Esforço de capacitação → Aumento dos Conhecimentos/Habilidades → Competência. Competência neste contexto é definida como “utilização plena do conhecimento e da habilidade através do *empowerment* (autoridade + delegação + atitude da pessoa)” (FPNQ, 2002, p. 84). confirmando que competência só se mede em ação, estabelecendo que conhecimentos e habilidades são recursos individuais ou coletivos que só geram valor quando colocados em prática, quando mobilizados através da ação, gerando resultados, evidenciando então a existência da competência (FPNQ, 2002).

O RH deve se integrar ao negócio e ter a capacidade (como competência essencial) de estar voltado (empenhado em gerar melhorias ao negócio) ao resultado. Um dos pontos mais importantes dentro desta visão é a capacidade de medir numericamente o impacto de suas ações, é ter a consciência da sua participação no resultado da empresa, e divulgar e medir constantemente estes índices (KRONMEYER, 2006).

Sabe-se que muitos indicadores são trabalhosos para serem levantados e medidos (uma vez que medem atributos que têm como característica principal a intangibilidade). Muitas vezes, os resultados proporcionados não demonstram um bom retorno do investimento feito. O desafio, então, é simplificar e ajustar os indicadores às reais necessidades de cada cliente. Essa personalização (customização) torna o projeto mais complexo, mas em contrapartida mais próximo da realidade do solicitante (BECKER, HUSELID e ULRICH, 2001).

Rummler e Brache (1994), em sua obra “Melhores Desempenhos das Empresas – uma abordagem prática para transformar as organizações através da Reengenharia”, fazem uma análise clara deste tema e defendem que os investimentos em RH devem ser medidos e devem proporcionar retornos igualmente mensuráveis.

Segundo Luiz Fernando Azevedo, da AMBEV (KRONMEYER, 2006), todo o investimento em treinamento e capacitação deve ser precedido de uma detecção de uma lacuna de competência, evidenciada por uma carência de desempenho, de um mau desempenho de um processo, ou da identificação de possibilidades de melhorias de um processo. Obviamente, é necessário o uso de alguma das ferramentas da qualidade, como o diagrama de Ishikawa, por exemplo, que irá determinar se realmente esta carência de competência dá causa ao mau desempenho de um determinado processo em exame. Este método torna explícita e sistemática a busca da relação causal explícita e quantificada entre o investimento em capacitação e treinamento de RH e a melhoria do desempenho dos processos onde esta competência a ser desenvolvida será mobilizada. Este mesmo

executivo reporta a conversa com um executivo de uma grande indústria da área automotiva (KRONMEYER, 2006, p. 6);

Parece-me que a grande dificuldade das empresas em quantificar seu retorno com o treinamento, está relacionada com a falta de análise de seus processos. O nosso colega da [...] relatou-me ontem que montou e realizou um programa de treinamento para seus gerentes de peças, porém, está encontrando muita dificuldade em medir seu sucesso, e chegando até a questionar se ele realmente chegou a ter algum sucesso. Questionei-o o que o levou a investir em treinamento, e o mesmo alegou como resposta vários aspectos subjetivos como baixo desempenho dos gerentes, pouco conhecimento técnico, etc... . Ou seja, não havia um indicador que fosse capaz de mensurar a lacuna de treinamento no processo dos gerentes. Se tal indicador fosse conhecido, bastaria fazer um *follow-up* deste indicador para verificar o sucesso do treinamento. Conhecido o desempenho do indicador após o treinamento, e confrontando este desempenho com o custo oriundo desta lacuna do processo, seria possível determinar até mesmo um *payback* da ação.

Ou seja: parece ser possível medir os retornos de investimentos de RH.

A proposta de Rummler e Brache (1994) está muito bem implementada no *Balanced Scorecard*, onde investimentos no desenvolvimento de habilidades e competências devem resultar em melhorias dos processos onde as pessoas capacitadas e habilitadas irão aplicar seus aprendizados. Portanto, investimentos em pessoas serão direcionados conforme suas áreas de atuação na organização.

Espera-se um claro compromisso prévio, entre a capacitação a ser desenvolvida e a melhoria do processo onde a pessoa está envolvida. Compromissos que necessitam ser negociados e explicitados entre as partes (colaborador e empresa). Por sua vez, melhorias no desempenho de processos devem refletir em melhorias de desempenho nos valores para o cliente ou para o acionista. Afinal, qual o motivo para que se operem processos que não geram valor para clientes? Se estes existirem, são candidatos a serem eliminados ou pelo menos terceirizados, por não serem foco do negócio. O acionista, por seu turno, atingirá seus objetivos na medida em que os interesses de seus clientes estejam sendo atingidos. Afinal, em princípio, para satisfazer o acionista, satisfaça-se antes o cliente! Poder-se-ia desafiar: seja citado um negócio onde o cliente não seja necessário, ou onde resultados duradouros podem ser conquistados sem a obtenção da satisfação do cliente?

Assim, estabelece-se um vínculo explícito, na forma de vetores causa-efeito, que se configura em uma linguagem, entre investimentos realizados na capacitação de pessoas e retornos para o acionista. Ou, de outra forma, pode-se esperar demonstrar como a implementação de uma estratégia que visa gerar retorno para o acionista depende e repousa, em última análise, em pessoas capacitadas, motivadas e tecnologicamente municiadas, demonstrando que pessoas se constituem, em última análise, na mais importante fonte de vantagem competitiva sustentável nas organizações. Metodologias desta natureza contribuem decisivamente para que as áreas de RH possam estar em completa sinergia com as estratégias e diretrizes corporativas, e viabilizam alcançar os objetivos pré-estabelecidos na estratégia através do alinhamento entre a missão, a visão, os valores, a estratégia do negócio e do capital humano (KRONMEYER, 2006).

4.4.7 Capital da Informação

O ativo intangível 'Informações Estratégicas' é definido por Kaplan e Norton (2004, p. 207) como "disponibilidade de sistemas de informação, de infra-estrutura e de aplicativos de gestão do conhecimento necessários para suportar a estratégia".

Este conceito se aproxima bastante do conceito de governança de TI. Conforme o IT Governance Institute (ITGI, 2006), Governança em TI é o exercício da responsabilidade da alta administração e gestores. É uma parte integral da governança da empresa e consiste da estrutura organizacional e processos que garantam que a organização de TI sustente e amplie as estratégias e objetivos da organização.

O capital da informação (CI) é composto de sistemas, bancos de dados, bibliotecas e redes, fornecendo informações e conhecimentos à organização. "O capital da informação é a matéria-prima para a criação de valor da nova economia" (KAPLAN e NORTON, 2004, p. 253).

É preciso entender que, quando se trata de ativos humanos, as competências, em si, são como estoques. Por si só, não geram valor, pelo contrário, são geradoras de custos.

Com a tecnologia, não é diferente. As competências, e a tecnologia, só geram valor quando mobilizadas no contexto da estratégia para criar valor para clientes e acionistas. Portanto, no pragmatismo da visão estratégica, é a mobilização destas competências e desta tecnologia que gera valor, ainda que não se possa, naturalmente, deixar de examinar o processo de geração e acumulação das mesmas. Embora sejam encontradas evidências que a Tecnologia da Informação (TI) tem o poder de transformar indústrias e mercados, muitas organizações ainda se defrontam com dificuldades na utilização deste potencial para obter vantagens competitivas. A promoção do alinhamento estratégico durante todas as etapas do processo de planejamento pode auxiliar os executivos das organizações na promoção de ações que potencializem a utilização estratégica da TI (PASSAMANI e KRONMEYER, 2005).

Conforme Kalakota e Robinson (2002, p. 26), “a tecnologia de informação não é mais algo a ser levado em conta depois da formação da estratégia dos negócios, e sim a razão e o caminho dessa estratégia”.

A área de tecnologia de sistemas de informação (TSI) está se tornando simultaneamente mais importante e desafiadora (SPRAGUE e McNURLIN, 1998). Isto tem ocorrido porque as modernas tecnologias da informação estão alterando rapidamente as formas como afetam e impactam na competitividade das organizações. Além disso, a própria sobrevivência das organizações vêm-se tornando crescentemente dependentes das TI's. Como resultado, o planejamento, visando o efetivo uso das novas TI's, pode ser uma questão estratégica fundamental para as organizações. Planejamento de tecnologia e sistemas de informação torna-se então um problema verdadeiramente crítico na gestão da área de tecnologia de sistemas de informação (GALLIERS *et alii*, 1994; REPONEN, 1998).

A tecnologia de informação alcançou significância estratégica e é uma ferramenta muito utilizada na área de negócios. Além de participar de toda a cadeia de atividades da

empresa, vem alterando o escopo de competitividade, e está reformulando continuamente a forma com que os produtos e serviços atendem as necessidades dos clientes.

Os serviços não apenas precisam ser ajustados à eficácia dos processos, como devem estar comprometidos com a inovação constante. Todavia, a inovação extrapola a simples automação de processos. Sem projeto de longo prazo para uso de TI na organização, o processo de criação de valor para o cliente é ineficaz (ALMEIDA *et alii*, 2004).

Kaplan e Norton (2004) argumentam que o capital da informação, para ser mobilizado, necessita ser submetido a três etapas: a) descrição do capital da informação; b) alinhamento do capital da informação à estratégia; c) medição da prontidão do capital da informação.

O capital da informação (CI) foi dividido em dois componentes, infra-estrutura de tecnologia e aplicações de CI. Esta foi dividida em três categorias – Sistemas transacionais, aplicações analíticas e aplicações transformacionais. Na Tabela 08 pode-se ver o detalhamento de cada categoria.

<i>Categoria de capital da informação</i>	<i>Descrição</i>
<i>Aplicações analíticas</i>	<i>Sistemas e redes que promovem a análise, a interpretação e o compartilhamento de informações e conhecimentos.</i>
<i>Infra-estrutura de tecnologia</i>	<i>Tecnologia compartilhada e expertise gerencial necessária para o fornecimento e o uso eficazes das aplicações de capital da informação.</i>
<i>Aplicações Transacionais</i>	<i>Sistemas que automatizam as transações repetitivas básicas da empresa. Ex: ERP</i>

Tabela 08 - Descrição do capital da informação

Fonte: Kaplan e Norton, 2004, p. 257.

4.4.8 Novos ativos intangíveis – Capital Natural e Capital Social

O tema sustentabilidade tem sido objeto de uma significativa atenção tanto do campo acadêmico como empresarial, e o objetivo é a busca de uma definição de sustentabilidade

que seja operacional, acerca da qual tenha um claro entendimento de como deve ser administrada, integrada, monitorada e que seja fonte de valor dentro das organizações. Como ocorreu inicialmente com o movimento da qualidade (ISO 9001) e posteriormente com as questões ambientais (ISO 14001) a sustentabilidade se apresenta como elemento a ser padronizado. As pressões para definir e padronizar este conceito revelam sua importância para as empresas, pois a realidade se impõe, e as empresas estão fazendo investimentos nesta direção, mas é preciso que estes investimentos sejam auditáveis e possam ser capitalizados de forma similar ao que aconteceu com os padrões ambientais e da qualidade na história recente.

É indispensável que, para que as empresas possam colocar a sustentabilidade nas operações do dia-a-dia, elas precisam entender como a sustentabilidade gera valor para as empresas. A ausência desta compreensão somente aumenta a lacuna entre negócios e sustentabilidade. As evidências desta lacuna estão presentes em praticamente todas as publicações das empresas quando divulgam seus investimentos em meio ambiente e atividades sociais, pois a conexão entre a estratégia empresarial e os investimentos sociais e de meio ambiente não é explícita. O papel dos conceitos de integração e criação de valor é então essencial para a mobilização dos conceitos de responsabilidade social e ambiental. A literatura moderna aponta nesta mesma direção, quando busca a conexão dos ativos intangíveis, tais como recursos humanos, tecnologia e capital organizacional e busca definir as relações causais e explícitas entre investimento nestes ativos intangíveis e seu papel na criação de valor nas organizações.

Pode-se da mesma forma demonstrar como investimentos sociais e investimentos em meio ambiente são também investimentos em ativos intangíveis que resultem em valor para o acionista. Mas como demonstrar que estes investimentos são valor? O *Balanced Scorecard*, com sua estrutura, traz elementos para resolver estas questões.

Meadows (1998) sugere a existência de quatro capitais: capital natural, capital humano, capital construído e capital social. Passa-se agora a discutir estes capitais.

O capital natural, formado essencialmente pela herança viva do planeta, a biosfera, os recursos naturais herdados enfim pela sociedade, incluindo ar, luz solar, meio ambiente. Enfim, o capital natural não é gerado pelo homem, mas é herdado como parte do ambiente. Sistemáticamente, o capital natural não é considerado como tendo custo pelos economistas. É a base de um triângulo, formando o que é chamado de meios fundamentais. É o suporte para toda a vida e para as transações econômicas.

O capital humano é composto por pessoas habilitadas e capacitadas, com competência para transformar o capital natural em resultados, através do uso de máquinas, ferramentas, fábricas, e energia. A definição é aderente ao conceito de capital humano que se adota nesta tese.

O capital construído é composto por máquinas, fábricas, ferramentas, equipamentos, compondo enfim ativos tangíveis usados na produção de bens. O capital construído, mais o capital humano, mais matérias primas e energia são os *inputs* para os processos econômicos como os conhecemos e definem a capacidade produtiva da economia. Formam o que Meadows (1998) chama de meios intermediários. Os meios intermediários são recursos para a construção dos fins intermediários, que são bens de consumo, conhecimento, comunicação, transporte, saúde, riqueza. Em suma, são os produtos que de forma geral todos desejam ter. Os fins intermediários são compostos por capital humano e capital social. No entender do autor, a denominação fins intermediários é motivada pelo fato de que muitas sociedades são plenas destes recursos, mas seus cidadãos não se sentem completamente satisfeitos. Portanto, não podem ser considerados como fins definitivos, do ponto de vista sociológico.

O capital social é definido pelo autor como um estoque de atributos, tais como conhecimento, confiança, eficiência, honestidade, que são de interesse não apenas para

um indivíduo ou organização isoladamente, mas para uma comunidade humana. Portanto, como decorrência da própria definição, constitui um conjunto de atributos relevantes para o relacionamento e para o reconhecimento das organizações que o possuem, e é valor inclusive para o estabelecimento de relações econômicas com outros entes econômicos ou sociais, e pode ser alavancado para gerar valor. A FNQ (2005) define Responsabilidade Social como “Relacionamento ético e transparente da organização com todas as partes interessadas, visando ao desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais”. A definição engloba o conceito de sustentabilidade estabelecido no Relatório Brundtland (1987), e sugere responsabilidade social como elemento mobilizável na estratégia organizacional. Todavia, na Figura 50 a Perspectiva de Responsabilidade Social é colocada como um produto, e não como um insumo. Esta definição coloca a responsabilidade social como encargo, mas não demonstra o valor do capital social como insumo nos seus processos de negócio (ainda que uma seta conecte a Perspectiva de Responsabilidade Social com a Perspectiva de Mercado e Clientes, evidenciando que uma empresa socialmente responsável pode ter uma imagem diferenciada perante seu público alvo, o que pode representar vantagem mercadológica)¹⁶.

Assim definido, a pergunta se coloca: o capital social é um produto do sucesso das organizações e se nutre deste sucesso, constituindo um ônus para as organizações, ou pode ser mobilizado e se constituir em um insumo para o sucesso das organizações? O entendimento desta tese é de que o capital social deve ser encarado, e precisa ser mobilizado, como: um ativo intangível → que é mobilizado como insumo em processos → que é valor para clientes -> que gera reflexos mercadológicos → que gera valor para o

¹⁶ A responsabilidade social tem de fato sido colocada, inclusive pelas entidades promotoras da responsabilidade social, como uma atitude ou atividade paternalista, como uma responsabilidade e obrigação das empresas, sem todavia dar idêntica ênfase a sustentabilidade deste investimento. Isto evidencia na prática um processo de transferência das responsabilidades do Estado para as organizações empresariais, sem todavia gerar a equivalente desoneração tributária para as empresas que praticam responsabilidade social com esta perspectiva.

acionista. Ou seja, é através da estratégia empresarial que gera resultados para as organizações e para a sociedade.

Portanto, investimento em responsabilidade social é investimento como qualquer outro, não é despesa, e tem que gerar resultados tangíveis para a organização, sob pena de comprometer a sustentabilidade desta organização.

O capital humano e o capital social, como fins intermediários, no entender de Meadows (1998), são então fins intermediários para o que Meadows chama de últimos fins, caracterizados como o sentir-se bem, por felicidade, bem estar, alegria, identidade, harmonia, autorespeito, autorealização, estes sim colocados então no ápice do triângulo.

Observe-se que os ativos intangíveis, denominados como 'capitais', tais como mencionados neste triângulo de causa-efeito, recebem esta denominação com base na crença de que são ativos viáveis na geração de outros ativos, e pragmaticamente mobilizáveis para a geração do ativo mais líquido das organizações, o caixa.

Incluindo o capital natural como um de seus ativos intangíveis, que atinge uma importância cada vez maior, e preços cada vez mais elevados, pela progressiva escassez de recursos naturais, e pela necessidade de seu uso inteligente e sustentado; O capital natural tem que ser usado com parcimônia e com consistência, demonstrando que seu uso é efetivamente útil para o desempenho dos processos, e para o sucesso da organização. Por outro lado, o laço de retroalimentação, inspirado na gestão sustentável de cadeias, e na circularidade do pensamento sistêmico, mostra que os ativos considerados intangíveis, ou recursos que ainda não são eventualmente avaliados economicamente, como o capital natural, e o capital social, caso sejam insumos usados no processo produtivo organizacional, precisam ser realimentados no ciclo econômico.

Esta realimentação deverá gerar sua permanente existência como ativo mobilizado na busca da sustentabilidade, portanto, terão seus estoques permanentemente avaliados

por indicadores, garantindo que sua mobilização no processo produtivo gera uma contrapartida de realimentação dos mesmos. Caso contrário, restará evidenciado que a operação não é sustentável, e o sistema de pilotagem por indicadores indicará o desequilíbrio do ciclo econômico, que se esgotará pela falta de realimentação dos ativos intangíveis da base da cadeia econômica empresarial.

4.4.9 Contribuições dos ativos intangíveis para a pilotagem estratégica

Neste capítulo, foram estabelecidos os ativos intangíveis que estão na base da mobilização da estratégia das organizações, que são o capital humano, o capital organizacional, o capital tecnológico, o capital natural e o capital social.

A representação da organização empresarial como uma cadeia de elos, onde na base desta cadeia estão os ativos intangíveis, como os acima identificados, traz uma nova linguagem no tratamento destes ativos, indubitavelmente importantes para o suporte e execução da estratégia organizacional, o que é normalmente reconhecido por atores de todos os elos. Ocorre que as organizações, e os profissionais destas áreas, ressentiam-se da ausência de uma linguagem que demonstrasse, inequivocamente, do ponto de vista da governança da cadeia, e na linguagem do elo governante — geralmente uma linguagem econômico-financeira — que investimentos em pessoas, em tecnologia da informação, em capital social, em capital organizacional e em capital natural se constituem em investimentos sustentáveis e que geram resultados tangíveis.

Evidentemente, esta demonstração de que investir em pessoas, em TI, ou em qualquer dos outros ativos intangíveis gera resultados para a organização, exige a explicitação da cadeia de efeitos ao longo dos múltiplos elos desta cadeia. Não é outro o motivo pelo qual investimentos em ativos intangíveis devem fundamentalmente estar alinhados com a estratégia organizacional, pois estes ativos, para serem considerados efetivamente ativos, devem, em última análise, se transformar, nos últimos elos da cadeia, no mais tangível dos ativos, qual seja, por exemplo, valor monetário. Por outro lado, fica

evidente que nem todas as pessoas, nem todos os sistemas e tecnologias de TI, nem todas as culturas, nem todo o capital social ou natural, é ativo. De fato, podem mesmo ser passivos. Pessoas cujas competências não sejam mobilizadas ou mobilizáveis no contexto estratégico, por exemplo, ou sistemas tecnologicamente defasados, mas cuja manutenção na organização gera custos, efetivamente se constituem em passivos organizacionais, formando estoques geradores de custo e não úteis na execução da estratégia.

Todos os ativos intangíveis devem ser integrados ao negócio, e todos os custos incorridos nestes ativos intangíveis são investimentos, e como investimentos devem gerar resultados para a organização. Assim não sendo, investimentos nestes ativos são não sustentáveis, e os recursos para sua manutenção podem prejudicar a competitividade e a sobrevivência organizacional. Para a sustentabilidade estratégica, os ativos intangíveis devem ser repostos, na medida em que, necessários para o sucesso organizacional, são consumidos na geração destes resultados, ou se obsoletizam. Portanto, estabelecida a circularidade da estratégia organizacional, o balanço da cadeia organizacional exige reinvestimentos nos ativos de base para perpetuar a cadeia organizacional.

A circularidade da cadeia econômica empresarial, estabelecida nos tópicos 4.3 e 4.4, exige que os ativos intangíveis, após mobilizados para a produção de valor, sejam repostos ou permanentemente readequados, para garantir a sustentabilidade da cadeia.

Portanto, os indicadores de níveis de disponibilidade dos ativos da base da cadeia empresarial, como capital humano, capital organizacional, capital tecnológico, capital social e capital natural precisam ser considerados na sistemática de retroalimentação da cadeia, devendo ser reinvestidos parte dos resultados, mantendo fortes todos os seus elos. Pela adição dos novos elos dos ativos estabelecidos, a nova estrutura da estratégia empresarial passa a ser representada conforme a Figura 44. O sistema de pilotagem da cadeia, que passa agora a pilotar um encadeamento serial e seqüencial de atividades desenvolvidas sob governança do elo final da cadeia, que cuida da saúde do conjunto, faz uso de um

mecanismo de indicadores de resultado (*outcomes*) e indicadores de tendência (*drivers*) para administrar com equilíbrio a cadeia, permitindo cuidar da saúde de cada um de seus elos, de idêntica importância, pois como uma sequência de elos, qualquer elo rompido significa o rompimento do equilíbrio da cadeia.

A colocação dos ativos intangíveis como quarto elemento no *framework* de pilotagem estratégica não tem a mesma exigência de ordenação como, por exemplo, a colocação do elemento de aplicação do Pensamento Sistêmico e da Dinâmica de Sistemas após a aplicação dos diagramas unidirecionais de causa-efeito do *Balanced Scorecard*. Todavia, para a dinâmica progressiva do modelo de pilotagem que está sendo construído, é importante que seja colocado antes da mobilização dos conceitos da mesoanálise aplicados ao ambiente microempresarial, pois são elos fundamentais na cadeia microempresarial que será examinada no próximo elemento do *framework* proposto.

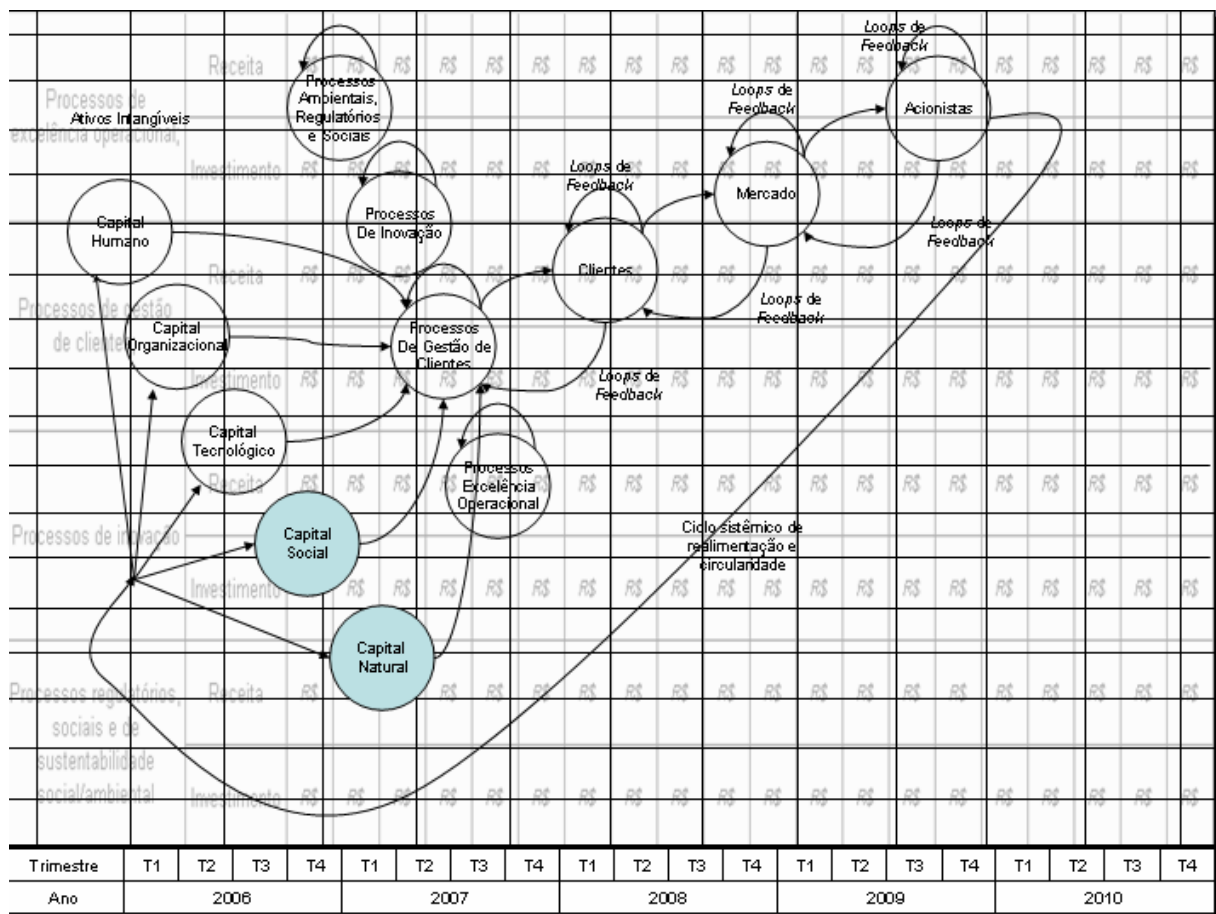


Figura 44 – Framework E#4 – Capital Natural e Capital Social

Fonte: Elaborado pelo autor

4.5 A MESOANÁLISE

Não se pode mais conceber a gestão de organizações sem levar em consideração a cadeia produtiva em que esta organização está inserida. A razão para isto é o fato de que a eventual virtuosidade de uma organização individual, inserida dentro de uma cadeia, ou *cluster*, ou arranjo produtivo desbalanceado ou desequilibrado, não é suficiente para assegurar-lhe competitividade. Isto porque praticamente todas as organizações estão inseridas como elos em uma cadeia de interdependência envolvendo fornecedores, clientes, prestadores de serviços e organizações públicas e/ou privadas, conectadas mais forte ou fracamente a essas cadeias. As relações e trocas das organizações que compõem estas cadeias geram o equilíbrio dinâmico das mesmas, em um processo que é ao mesmo tempo cooperativo e competitivo, fenômeno este que se pode denominar de coopetição (KRONMEYER, FACHINELLO e KLIEMANN, 2004).

Os conceitos de gestão de cadeias (KLIEMANN e HANSEN, 2002) são elementos importantes que se alinham ao conjunto de elementos estruturadores que estão sendo apresentados nesta tese como tendo potencial para integrar um *framework* dinâmico de pilotagem de organizações. Este elemento estruturador permite visualizar também cada organização, tomada como elemento microeconômico de forma isolada — e não somente arranjos produtivos mesoeconômicos — como uma cadeia de elos econômicos temporais seqüenciais. Estes conceitos têm como efeito viabilizar a proatividade do gestor na gestão estratégica — o desempenho de cada elo impacta no elo subsequente e contamina e antecipa os resultados dos elos à jusante — e promovem a sustentabilidade da organização (KRONMEYER, KLIEMANN e RIBEIRO, 2004). A governança da cadeia monitora o desempenho dos elos, e proativamente atua no reforço e sustentação dos elos fragilizados, para manter a saúde da cadeia, e o faz no interesse do desempenho da cadeia. A boa saúde individual de cada elo é fundamental para a boa saúde de todo o organismo, assim como o bom desempenho de cada elo é importante para o desempenho do organismo

econômico e social.. Neste capítulo, aprofunda-se a necessidade do uso dos conceitos de gestão de cadeias e da mesoanálise como elementos fundamentais na composição de um *framework* dinâmico de desdobramento, implementação e controle estratégico.

Portanto, a análise da competitividade das organizações como elemento micro passa então obrigatoriamente pela análise da competitividade do arranjo produtivo onde estas organizações estão inseridas. Esta avaliação de cadeias é instrumento fundamental para as entidades que têm por dever de ofício fomentar o desenvolvimento das organizações, seja em âmbito regional ou setorial, pois investimentos públicos ou privados poderão ser desperdiçados se os investimentos não forem feitos nos pontos de estrangulamento das cadeias. Este é o primeiro ponto que se quer sustentar: a análise da competitividade de cada organização depende da análise do arranjo produtivo onde a mesma está inserida para ser valiosa. E cada elo do arranjo produtivo tem poder de impactar no desempenho da cadeia como um todo. Assim, a saúde de cada elo deve ser elemento de atenção da governança da cadeia, que naturalmente precisa manter indicadores da saúde de cada elo para realizar o seu papel de governante.

4.5.1 Competitividade das organizações e competição nas cadeias de valor

Analogamente aos organismos vivos, os componentes de um determinado sistema integrado, como por exemplo, um sistema do tipo cadeia de valor, devem trabalhar com sincronismo entre si, de forma a formarem o melhor e mais competitivo arranjo possível, garantindo assim a sua sobrevivência no meio no qual este sistema está inserido. No caso das empresas, este meio é, em amplitude mínima, seu ambiente concorrencial direto e, em amplitude máxima, o mercado global.

Cada um dos *players* constituintes de uma determinada cadeia de valor tem necessidades e papéis específicos que devem ser desempenhados de uma maneira organizada, a fim constituírem um sistema equilibrado capaz de estabelecer trocas entre si e

de garantir a perenidade do sistema pela percepção e aferição de ganhos entre os seus integrantes.

Quanto mais fortes e mais organizadas estiverem as relações entre os diferentes *players* de uma determinada cadeia de valor, maior será a competitividade das empresas participantes deste ambiente, ou seja, obterão maiores vantagens competitivas em comparação a outras empresas com ações individuais ou participantes de uma cadeia de valor mais fraca.

O mundo do *networking*, a colaboração pela sobrevivência individual, a formação de grupos interligados e redes de proteção são modelos de negócios análogos aos processos evolutivos, de cooptação, existentes na natureza. As empresas colaboram com seus parceiros, e até concorrentes, não por altruísmo, mas sim para poderem sobreviver, complementarem suas capacidades, se cercarem de competências diferentes das focada em seu *core business*, mas importantes para sua sobrevivência.

Kenworthy (1996, p. 53) faz a pergunta:

Existe a melhor maneira de se pensar a respeito de cooperação e a competição? A cooperação pode trazer benefícios significativos. No nível mesoanalítico, que refere ao relacionamento entre empresas, a cooperação pode reforçar laços entre empresas e investidores, entre compradores e fornecedores, e entre empresas competidoras. A cooperação também traz benefícios no nível micro — dentro da firma — pelo incremento das relações entre trabalhadores e administradores, entre os próprios trabalhadores, e entre os departamentos funcionais das empresas.

Neste momento, o mercado será formado por grandes blocos econômicos rodeados por inúmeros satélites independentes (pequenas empresas, micro empresas, profissionais do conhecimento), assistindo e sendo assistidos por esses grupos. A competição passará a ser cada vez mais entre cadeias de valor, grupos econômicos, *econets*, *zaibatzus*, e cadeias aglutinadas por interesses comuns. Isso já é, em hipótese, assim, mas não é, de fato, assim, dado que a 'cola' que potencializa a integração efetiva de interesses — a Web — ainda não é aproveitada pelas empresas de maneira completa em suas cadeias. Assim, entende-se

estabelecido que a tecnologia é uma viabilizadora de potencial imenso, e não ainda completamente compreendido, na otimização das cadeias produtivas.

Segundo Kronmeyer, Fachinello e Kliemann (2004), uma cadeia produtiva não pode mais ser vista como um aglomerado de empresas de um mesmo setor, mas deve ser examinada levando-se em consideração os desdobramentos ao longo de toda a cadeia. Os mesmos conceitos são defendidos por Amato Neto e Olave (2001). A análise de cadeia com visão sistêmica torna possível obter informações que permitem atuar e intervir de forma eficaz no sistema produtivo, reduzindo-se os riscos de estimular investimentos em elos que não são efetivamente os gargalos do setor.

A análise de cadeias se propõe a preencher a lacuna existente entre a análise microeconômica (que estuda as unidades de base da economia, como a firma/empresa de forma isolada, utilizando as partes para explicar o todo) e a análise macroeconômica (que parte do todo, como o Estado e os grandes agregados para explicar o comportamento das partes). Isto por que, conforme expõem Nicário e Lock (2002), a competição não se dá somente entre empresas ou Estados, mas muito intensamente num nível intermediário entre estes, portanto, entre as cadeias ou sistemas, num nível que se estuda através da mesoanálise. A idéia de análise de cadeia interfere diretamente na sustentabilidade das ações das empresas e é subsídio de extrema pertinência para definição de políticas públicas e privadas que viabilizem a cadeia. A mesoanálise (BATALHA, 1997) ou mesoagregação (ZYLBERSTAJN, 1995) busca associar a análise do ambiente externo em que está inserida a empresa ou organização sem esquecer a estrutura interna da mesma, viabilizando uma compreensão da organização em seu contexto. Esta abordagem, em caráter meso, proporciona uma visão de ecossistema e subsidia a avaliação de políticas públicas e privadas destinadas a promover a sustentabilidade e competitividade.

Conforme Brand, Kronmeyer e Kliemann (2005), a reorganização dos mercados e da economia desencadeada pela globalização, que traz em seu bojo fenômenos como a

formação de blocos econômicos e a busca da redução das barreiras comerciais entre países, têm levado o processo de busca da competitividade das empresas a transcender os conceitos tradicionais de competitividade como elemento isolado e tratá-la de forma sistêmica. Para Esser *et alii* (1994), a competitividade sistêmica é definida como o resultado da interação dinâmica entre Estado, empresas, instituições e a capacidade de organização de uma sociedade. O desenvolvimento da competitividade sistêmica é, portanto, um projeto de transformação que se estende além dos contextos microeconômico e macroeconômico (KLIEMANN NETO e HANSEN, 2002). De acordo com Fleury e Fleury (2003), uma empresa, nas atuais condições de mercado, dificilmente será bem sucedida se posicionar-se de forma isolada, uma vez que a competição ocorre entre cadeias de empresas. Neste cenário surge o conceito de mesoanálise, que busca preencher a lacuna existente entre a macroeconomia e a microeconomia (BATALHA e SILVA, 1997). O conceito de cadeia de produção é, portanto, uma das ferramentas de análise do ambiente mesoeconômico.

Brand, Kronmeyer e Kliemann (2005), afirmam que o conceito inicial de cadeia deriva da abordagem de *Filière* agroalimentar, desenvolvida no final da década de 60 pela escola francesa de Economia Industrial (KLIEMANN NETO e HANSEN, 2002). A análise de uma cadeia produtiva, de acordo com esta abordagem, é feita de acordo com uma lógica de encadeamento das operações, de jusante a montante, ou seja, parte do mercado final ou produto acabado, em direção aos insumos iniciais (BATALHA e SILVA, 1997). A definição para análise de uma cadeia produtiva é feita a partir da identificação de um produto final, e a representação é feita conforme as etapas necessárias à elaboração do mesmo, podendo ser segmentada em dois níveis: a cadeia principal e o sistema auxiliar. A cadeia principal representa as atividades que estão diretamente relacionadas à obtenção do produto final, enquanto o sistema auxiliar apresenta as atividades de apoio e indiretas à obtenção do produto considerado, interagindo de forma dinâmica com a principal (PIRES, 2001).

A busca da competitividade relaciona-se cada vez mais com a busca do ótimo sistêmico, além das fronteiras da empresa. Neste contexto, a administração logística ganha

nova dimensão, envolvendo a integração de todas as atividades ao longo da cadeia e do sistema de valores, dentro e fora das organizações. Parte considerável destas mudanças relaciona-se com profundas alterações nas cadeias de valores em todos os segmentos de negócio. A metodologia de gestão da cadeia de demanda passa a ter um papel fundamental no desempenho competitivo das organizações, deixando de ter um caráter operacional para ter caráter estratégico.

A característica da desfronteirização, que está conectada a um ambiente de terceirizações como o teletrabalho, mão-de-obra temporária, alianças com fornecedores, clientes e concorrentes e compra e venda via Internet, se estabelece quando as organizações deixam definitivamente de ser sistemas fechados, para se tornarem sistemas abertos, com fronteiras permeáveis e, em muitos casos, difíceis de identificar (VANTI, ARIMA e KRONMEYER, 2000). As vantagens competitivas são efêmeras e o ciclo de vida dos produtos é curto, instável e mesmo imprevisível; a capacidade de sobrevivência neste contexto de equilíbrio instável torna-se função da capacidade de interagir associativamente com clientes, fornecedores e concorrentes. São as redes organizacionais definindo atividades econômicas através da coordenação e cooperação entre empresas.

4.5.2 A mesoanálise e as corporações digitais virtuais

Nestes dias de mudanças rápidas e freqüentes, a habilidade de projetar e mudar 'corporações digitais' complexas constitui uma vantagem significativa. Para chegar a algum lugar, a administração das empresas deve estar apta a criar modelos complexos de serviço construídos com base em tecnologia — projetos de *e-service*, conectando empresas dentro de um ambiente de capitalismo molecular¹⁷ de associações de interesse transitório, cuja duração tem a amplitude da conveniência das partes em manter a cooperação. A transformação do *e-commerce* para o *e-business* já se deu. Antes, a ênfase era em efetuar vendas no ambiente eletrônico. Hoje, as organizações se diferenciam pela capacidade de

¹⁷ O termo "capitalismo molecular" denomina a progressiva organização da sociedade empresarial em empresas pequenas e médias, com uma tendência de concentração em empresas maiores.

manter alianças estratégicas num ambiente de cooperação virtual, revolucionando radicalmente seus processos de negócios, e alavancando a competitividade e a inovação (KALAKOTA e ROBINSON, 2002).

As redes impulsionadas e potencializadas pelas redes digitais, pela Internet e seus subdomínios – *Intranets*, *Extranets*, *E-Marketplaces*, Portais Corporativos, *E-Procurement*, *sites de E-Commerce* — permitem obter integrações de operações entre diferentes *players* com atividades econômicas distintas, e que participam de várias cadeias simultaneamente. Estas empresas, quando organizadas e integradas entre si, criam fluxos de operações bastante fortes, derivados do poder de barganha dos seus participantes em agregar *players* com complementaridades de operações.

Cunningham (2001) define *e-business* como transações comerciais conduzidas através de redes públicas e privadas, incluindo transações públicas e privadas que usam a *internet* como veículo de realização. Essas transações incluem transferências financeiras, bolsas de ofertas on-line, distribuição de produtos e serviços, atividades de cadeias de suprimento e redes integradas de empresa.

De acordo com Weil e Vitale (2001), *e-business* trata de realizar atividades de marketing, compra, venda, entrega, serviços e pagamentos por produtos, serviços e informações através de redes não-proprietárias que interconectam uma empresa e seus clientes, agentes, fornecedores, competidores, parceiros e complementadores.

Esse novo meio de fazer negócios produz instrumentos que permitem desde o desenvolvimento de portais na Internet para compra e venda de produtos e serviços, até atividades de gerenciamento da cadeia de suprimentos ou atividades de *CRM (Customer Relationship Management* – gestão do relacionamento com o cliente) ou mesmo integração entre unidades de negócio diferentes de uma mesma empresa (KALAKOTA e ROBINSON, 2002). Segundo Kalakota e Robinson (2002, p. 37),

O projeto empresarial do futuro utiliza-se de forma crescente de modelos re-configuráveis de *e-business* para melhor atender às necessidades do cliente, e reconfigurar suas alianças. O ambiente do *e-business* é um ambiente de mudanças intrincadas e dinâmicas.

Porter (2001) afirma que apenas integrando-se a Internet dentro da estratégia global da empresa fará com que essa poderosa tecnologia torne-se, também, uma poderosa força para obter vantagem competitiva.

Observe-se que neste cenário a separação entre empresa e ambiente passa a ser delimitada através de uma tênue linha divisória, incerta e mutável, ficando mesmo difícil saber onde termina a cooperação e começa a concorrência. O conceito de desfronteirização é realmente importante e duradouro, pois veremos que a logística passa a ser uma função muito mais relacional e estratégica do que se constata em organizações industriais mais funcionais (VANTI, ARIMA e KRONMEYER, 2000, p. 3).

4.5.3 A organização como uma cadeia de elos - aplicação da mesoanálise

Um dos mecanismos de desdobramento da estratégia que faz uso destes conceitos de cadeia organizacional temporal, ainda que não o faça consciente e explícita, é o *Balanced Scorecard*. Por força de sua proposta metodológica, o *BSC* traz esta visão de concepção da empresa como uma cadeia de elos, com cada elo cuidando de uma atividade peculiar na grande cadeia organizacional voltada para o atingimento dos seus objetivos, com a governança tipicamente localizada no elo do acionista. Estes objetivos organizacionais essencialmente são econômicos, como objetivo final, ou pelo menos como objetivo intermediário, para sustentar economicamente o atingimento dos objetivos finais, independentemente de quais sejam, reconhecendo que a sustentabilidade econômica garante a continuidade e a sustentabilidade organizacional.

A Figura 45 procura demonstrar esta integração temporal, e ainda que pareça evidente que neste processo existe uma verdadeira cadeia temporal e seqüencial de interdependência, esta relação não é explicitada por Kaplan e Norton, e os conceitos de cadeia mesoanalítica em nenhum momento são referidos. Esta figura representa a

organização como uma cadeia econômica temporal, evidenciando que os resultados financeiros ou do acionista, que estão sendo obtidos no tempo zero — aqui considerado o tempo presente — são consequência de resultados obtidos junto a clientes no tempo passado t_{-1} , que decorrem da execução com eficiência e eficácia dos processos de geração de valor executados em t_{-2} , que é consequência da mobilização do capital humano, tecnológico e organizacional em t_{-3} . Da mesma forma, investimentos em capital humano no tempo t_{zero} resultarão através da cadeia em acionistas satisfeitos em t_{+3} . Esta visão da empresa como uma cadeia econômica temporal traz de volta para o ambiente microorganizacional os conceitos da mesoanálise, ou da análise de cadeias empresariais, que tiveram origem neste ambiente e foram mobilizados para os estudos mesoanalíticos.

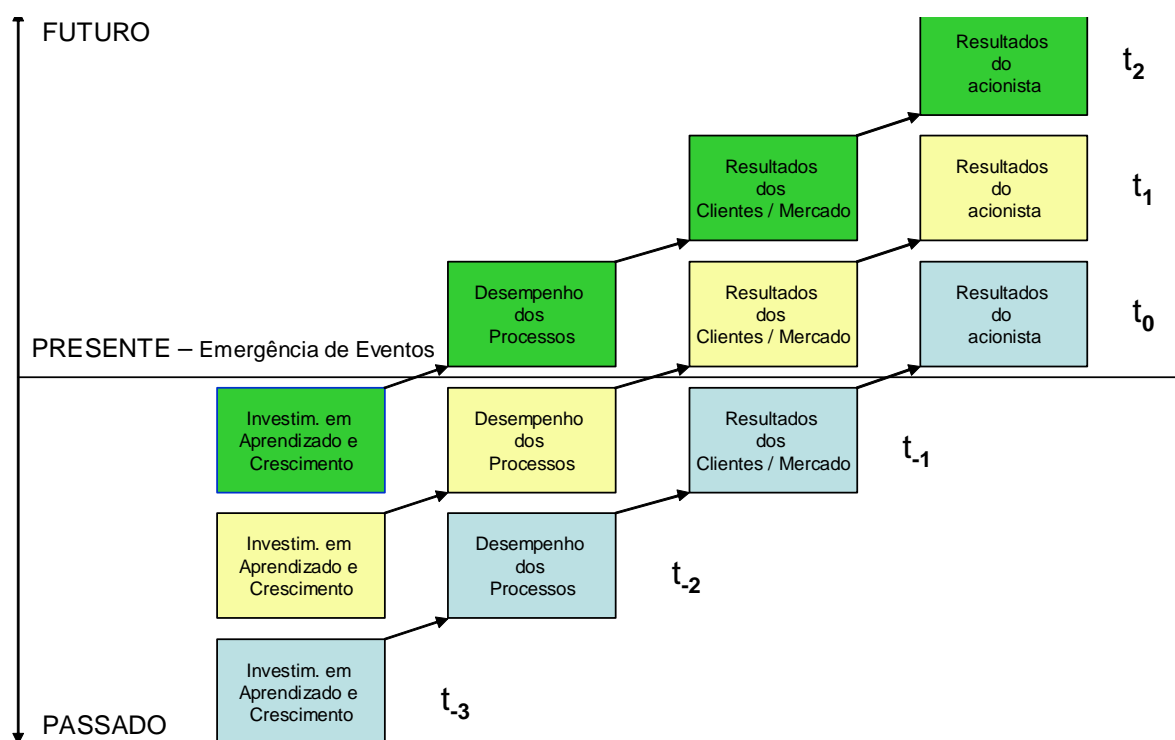


Figura 45 – Uma visão da cadeia econômica temporal do BSC

Fonte: Kronmeyer e Kliemann (2005)

A visão da operação de uma organização empresarial como uma grande cadeia temporal de eventos não é em si uma novidade, se se examinar a forma como é operada, e é mesmo intuitiva. Isto é particularmente verdadeiro se se considerar que o conjunto das

atividades de uma organização, na realidade, se constitui num grande macroprocesso, constituído de um sem número de processos progressivamente mais elementares, decompostos, em última análise, em um conjunto de atividades e tarefas. Campos (1999) define processos da seguinte maneira:

Processo é um conjunto de causas (que provoca um ou mais efeitos).
...Uma empresa é um processo e dentro dela existem vários processos:
não só processos de manufatura como também processos de serviço.

Hammer (2001, p. 75,76) faz uma série de considerações relevantes acerca de processos:

Por meio dos processos, a meta abstrata de pôr os clientes em primeiro lugar transforma-se em conseqüências práticas. Sem processos, as empresas afundam na espiral do caos e dos conflitos internos. ... Processo é aquilo que cria os resultados que a empresa fornece aos clientes. ...Processo é um grupo organizado de atividades correlatas, logicamente organizadas, ordenadas, integradas, sincronizadas, e que cria valor para o cliente. Os processos não são um fim em si mesmos. Eles têm um propósito que transcende e modela todas as suas atividades constituintes.

Processos de negócios podem ser definidos como etapas classificadas e atividades coordenadas, sempre direcionadas e formuladas conforme estrutura organizacional das empresas, com o objetivo de cumprir a missão destas empresas (CURTIS, 1992).

Do ponto de vista macro, os processos são as atividades-chave necessárias para administrar e/ou operar uma organização. Estes podem ser subdivididos em partes menores, que são os subprocessos, que interrelacionam-se de forma lógica na ordem seqüencial que as atividades devem ser executadas para chegar-se à realização dos objetivos do processo. Os subprocessos são constituídos por atividades, que por sua vez são constituídas por tarefas, que se constituem na menor porção do trabalho. A Figura 46 demonstra de forma esquemática a estrutura hierárquica dos processos.

Uma organização orientada para processos, segundo Hammer (2001), se caracteriza por: a) cuidar para que os processos sejam teleológicos (da palavra grega telos, significando objetivo ou missão), ou seja, tenham seu foco no resultado do trabalho, e não no trabalho

como um fim em si mesmo, fazendo com que todos compreendam o porquê e o quê do respectivo trabalho; b) ter os processos orientados para os clientes.

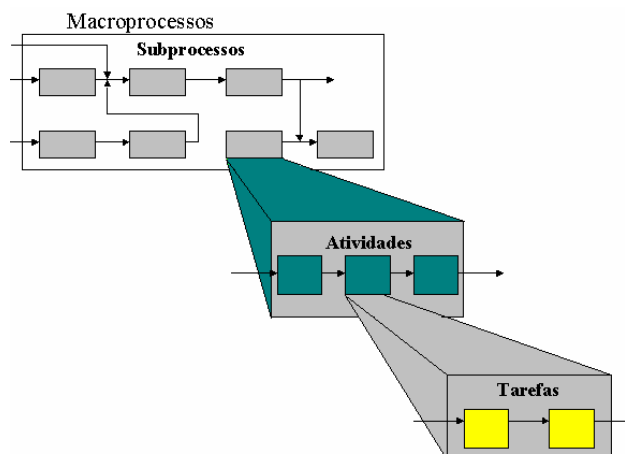


Figura 46 – Uma visão hierárquica dos processos

Fonte: Harrington (1993)

4.5.4 O exame da quantidade de elos da cadeia microempresarial

A quantidade de elos, em uma cadeia microorganizacional, é uma questão relevante, que merece reflexão mais profunda. Além das quatro perspectivas de Kaplan e Norton, algumas corporações adicionam outras. Segundo Olve *et alii* (2001, p. 63) “A escolha deve ser governada pela lógica do negócio, com uma clara inter-relação entre as diferentes perspectivas”. Comentando ainda sobre a definição de perspectivas adicionais, Kaplan e Norton (1997, p. 36) estabelecem que “[...] os interesses de todas as partes podem ser incorporadas a um *Balanced Scorecard* desde que vitais para o sucesso da estratégia da unidade de negócios”. Como se pode concluir, a definição de quais perspectivas considerar poderá depender do contexto em que o sistema organizacional estiver incluído e dos interesses dos *stakeholders* e *shareholders*.

A Figura 28 apresenta uma cadeia de cinco elos, incorporando novos elementos à proposição clássica do *BSC*, quais sejam: a incorporação de uma perspectiva de mercado, uma exigência da real representação da cadeia econômica temporal empresarial proposta inicialmente por Kaplan e Norton. A proposição deste novo elemento se dá pelo fato de que

a perspectiva de mercado reflete o sucesso mercadológico da proposta de valor da empresa para o cliente. Ou seja, caso a proposta de valor para o cliente seja adequada e reflita a perspectiva de valor para o cliente, os reflexos desta perspectiva se refletirão nos indicadores mercadológicos, e existe naturalmente um *delay* na geração deste efeito mercadológico. Outro motivo fundamental para esta separação das perspectivas de mercado e clientes é efetivamente o seu embasamento profundamente diferente. A perspectiva de clientes tem por objetivo apresentar os objetivos do cliente, e não os interesses da empresa, motivo de frequentes problemas na representação estratégica pelo *BSC*, questão esta presente desde as primeiras publicações dos seus autores. Na realidade, ao voltar-se para o cliente, a organização na realidade cuida de seus próprios interesses, dentro do reconhecimento da lógica de que, antes de ter um acionista feliz, é necessário ter um cliente satisfeito. Antes de atender o acionista, atenda o cliente. A satisfação do acionista é uma decorrência do adequado atendimento ao cliente. Passa-se a descrever o motivo para a adição deste novo elemento, conforme estabelecido em Kronmeyer (2002, p. 12-14)

A PERSPECTIVA DOS CLIENTES deve conter exatamente isto: A PERSPECTIVA DO CLIENTE, ou seja, COMO O CLIENTE DEVE ENXERGAR A EMPRESA, OU COMO QUEREMOS SER VISTOS PELO CLIENTE. Por quê esta lógica? Ora, é para deixar claro que PROCESSOS deverão ser desenvolvidos e aperfeiçoados para SUPORTAR E GERAR O VALOR QUE DESEJAMOS OFERTAR PARA O CLIENTE, O VALOR QUE O CLIENTE ESPERA DA EMPRESA. Portanto, NAO CABE COLOCAR NA PERSPECTIVA DE CLIENTES OBJETIVOS COMO: Aumentar Número de Clientes, Fidelizar Clientes ou objetivos desta natureza, POIS ESTES NÃO SÃO OBJETIVOS DOS CLIENTES, SÃO OBJETIVOS DA EMPRESA. Objetivos como aumentar vendas, fidelizar clientes, aumento do número de clientes, na perspectiva de clientes, PODERIAM SER INDICADORES DE QUE A PROPOSTA DE VALOR PARA O CLIENTE ESTÁ SENDO GERADA E O CLIENTE ESTÁ SATISFEITO COM ELA. A medida para saber se isto está acontecendo é exatamente a fidelização, o aumento do volume de vendas, o aumento do numero de clientes ... (a FPNQ coloca o valor dos serviços e produtos como DRIVERS e os objetivos da empresa como OUTCOMES). Nesta perspectiva, o atingimento dos objetivos da empresa é INDICADOR de que a empresa ESTÁ CONSEGUINDO GERAR O VALOR QUE O CLIENTE DESEJA. Obviamente, são os resultados desejados. Se a GOL, por exemplo, coloca na PERSPECTIVA DO CLIENTE **PREÇOS BAIXOS E PONTUALIDADE**, ela está propondo gerar estes valores para o cliente. Os indicadores (ou a prova de que os valores foram aceitos pelo cliente e efetivamente estão sendo entregues) para avaliar se isto está dando certo poderão ser: Fidelização de clientes,

aumento do volume de vendas, aumento do número de clientes, indicando que o cliente está *COMPRANDO* este valor, ou seja, está se *identificando com a empresa e comprando os seus produtos*.

O fato de se colocarem na mesma perspectiva (de CLIENTES) objetivos de CLIENTES e objetivos da EMPRESA é fonte de MIOPIA no processo de desdobramento da próxima perspectiva, qual seja, a de PROCESSOS. Isto porque, evidentemente, os processos são construídos exatamente para suportar o valor ofertado para o cliente, e a geração de valor para o cliente é o único caminho viável para a sustentabilidade empresarial. Ora, caso existam na perspectiva de clientes OBJETIVOS QUE NÃO SEJAM DE CLIENTES, muito naturalmente o estrategista será induzido a construir processos que suportem diretamente estes objetivos empresariais. E, ao fazê-lo, estará construindo processos que na realidade têm por finalidade atender os objetivos da empresa. MAS OS OBJETIVOS DA EMPRESA NÃO PODEM SER OBTIDOS SENÃO PELA GERAÇÃO DE VALOR PARA OS CLIENTES. Este caminho não pode ser curto-circuitado, pois levará a uma visão de curto prazo e fatalmente a resultados decrescentes no médio e longo prazo.

A solução é, efetivamente, a separação dos objetivos da empresa dos objetivos dos clientes. Isto deve ser feito pela construção de uma PERSPECTIVA DE MERCADO inserida entre a PERSPECTIVA DO CLIENTE e a PERSPECTIVA DO ACIONISTA.

Esta perspectiva do mercado reflete exatamente a temporalidade do processo de geração dos resultados do acionista, sejam financeiros ou não: INVESTIMENTO EM ATIVOS INTANGÍVEIS → PROCESSOS INTERNOS REALIZADOS COM EFICIÊNCIA E EFICÁCIA → GERAÇÃO DE VALOR PARA O CLIENTE → SUCESSO MERCADOLÓGICO → SUCESSO PARA O ACIONISTA.

Esta seqüência de cinco perspectivas reflete corretamente a cadeia temporal econômica de uma empresa, e resolve o problema da miopia induzida nos gestores, que pela coexistência, indevida, de objetivos empresariais e de objetivos de clientes na perspectiva de clientes, acabam por construir processos empresariais que efetivamente não estão a serviço do cliente, mas a serviço da empresa.

Além disto, sua inclusão reestabelece a clareza da Perspectiva do Cliente, originalmente indutora de dubiedade, pois originalmente propõe um compartilhamento, nesta perspectiva, dos objetivos de clientes e dos objetivos da empresa, o que estabelecia uma miopia no momento do estabelecimento dos processos chave para sustentação dos valores do cliente. Esta miopia dá-se pelo fato de que, se processos são construídos para efetivamente entregar o valor ofertado para o cliente — a oferta de valor foi o fator que produziu a atração do cliente — é naturalmente o valor para o cliente o *driver* fundamental para a construção dos processos operacionais das organizações. O valor para a empresa decorre do atendimento as demandas dos clientes, e é, em princípio, a única forma

sustentável de gerar valor para a organização. Antes de atender os interesses da organização, atenda o cliente, e a satisfação do acionista decorre do sucesso neste atendimento. Drucker (1954) afirma que a finalidade de uma empresa é atrair e satisfazer clientes e assim obter lucro. Day (2001) complementa afirmando que a satisfação não é suficiente, pois obter clientes é muito dispendioso: é preciso manter o cliente.

Segundo Rust, Zeithaml e Lemon (2001, p. 159):

um ponto de vista centrado no cliente requer que a estratégia competitiva também seja centrada no cliente. A estratégia começa no cliente e isto determina o que os produtos precisam ser. Uma estratégia de sucesso descobre maneiras novas e mais eficazes para satisfazer as necessidades e os desejos do cliente.

Segundo Ohmae (1988), “em primeiro lugar, vem uma meticulosa atenção às necessidades dos clientes”. Segundo Slywotzky (1996), “O valor migra dos fornecedores que produzem menos valor para o cliente para aqueles que produzem mais valor”. Portanto, a essência da estratégia torna-se fornecer valor para o cliente. A lição de Ohmae (1998) e Slywotzky (1996) é clara: o fornecimento de utilidade aos clientes é que deve mover a estratégia.

A satisfação do acionista depende do cliente. Segundo Srivastava, Shervani e Fahey (1998, p. 3):

O valor do cliente não significa apenas um ponto de vista centrado no cliente. Por sua própria natureza, ele é financeiro. Decisões estratégicas envolvendo os fatores do Valor para o Cliente exigem conhecimento do impacto financeiro da melhoria destes fatores”. Portanto, o valor para o cliente deve resultar em resultados de mercado, que por sua vez devem resultar em benefícios para o acionista em última instância.

Assim, a hierarquia introduzida pela inserção da Perspectiva de Mercado, para medir os resultados do atendimento aos interesses do cliente, separando os interesses do clientes dos interesses da empresa com o atendimento a seus clientes é fator de clareza estratégica e exige a remoção dos elementos indutores de miopia que de fato estão presentes, neste particular aspecto, nas publicações dos criadores deste conceito, Kaplan e Norton (1992, 1996, 2000, 2004).

A Fundação Nacional da Qualidade (2002), quando propõe a adição de novas perspectivas ao *BSC*, e produz uma proposta com oito perspectivas (ver Figura 47), na realidade comete um erro nesta proposta, na avaliação deste autor, pelos motivos que estão expostos a seguir. O motivo para este engano é compreensível, pela necessidade dos proponentes destas perspectivas de as harmonizarem com os oito critérios de excelência adotados pela FPNQ (2002)¹⁸. Na realidade, o esforço de compatibilização faz com que a proposta de elos resultante perca exatamente a característica de seqüencialidade temporal entre os elos, elemento fundamental do processo de pilotagem organizacional e da caracterização da organização como cadeia de elos seriais e seqüenciais. E é fundamental que esta característica seja mantida, pela proatividade que ela proporciona ao gestor, quando antecipa expectativas de desempenho de elos à jusante, face a desempenho dos elos a montante.

4.5.5 O nivelamento hierárquico dos múltiplos elos da cadeia organizacional

A visão da organização empresarial como uma cadeia econômica faz desaparecer a hierarquia tradicionalmente estabelecida entre as áreas e departamentos funcionais dentro da tradicional linguagem contábil-financeira. Considerando a organização empresarial como uma cadeia, qual o elo mais importante? O elo contábil-financeiro, ou elo dos acionistas? O elo mercadológico? O elo dos clientes? O elo dos processos internos? O elo dos capitais humanos, organizacionais, tecnológicos, naturais, ambientais?

Se entendida a empresa como uma cadeia, cada elo tem igual importância. Goldratt (1998), na sua obra *Corrente Crítica*, publicada em 1998 no Brasil pela Editora Nobel, afirma: “uma corrente é tão forte quanto o mais fraco dos seus elos”. Não faz sentido fazer preponderar um elo sobre os demais. Todos têm igual importância, pois qualquer um deles poderá interromper ou prejudicar o desempenho da cadeia por seu mau desempenho individual. Esta é uma consequência saudável da adoção dos conceitos de cadeia na

¹⁸ Os Critérios de Excelência definidos pela FNQ são os seguintes: 1. Liderança; 2. Estratégias e Planos; 3. Clientes; 4. Sociedade; 5. Informações e Conhecimento; 6. Pessoas; 7. Processos; 8. Resultados.

microanálise empresarial, pois demonstra a igual importância de todos os elos para o sucesso da cadeia. É exatamente a ausência desta noção de corrente de elos, ou cadeia, que, na avaliação do autor desta Tese, é perdida com a proposta de oito perspectivas proposta pela Fundação Prêmio Nacional da Qualidade (2002).



Figura 47 – Modelo de oito perspectivas da FNQ

Fonte: FPNQ (2002, p. 53)

4.5.6 A integração da cadeia multilinguagem na organização

Outro resultado desejável é a unificação de diversas linguagens dentro da organização, quase como corolário da aceitação de que uma cadeia é composta de diferentes elos igualmente importantes e de mesma hierarquia. Nesta cadeia empresarial falam-se diferentes linguagens, conforme a especialidade da natureza da atividade desempenhada em cada elo, e das especificidades e peculiaridades destes elos. No elo do acionista, fala-se preferencialmente a linguagem financeiro-contábil. No elo de mercado, a

linguagem é a tradicional linguagem mercadológica, onde termos como *market share*, fidelização de clientes, aumento de clientes, segmentação de mercado são exemplos da linguagem falada neste elo. No elo clientes, a linguagem é valor para o cliente, pesquisas mercadológicas para identificar preferências e necessidades de clientes, segmentações de mercado conforme preferências e valor para clientes. No elo processos, a linguagem é pilotagem de processos, ISO-9000, melhoria contínua, desempenho de processos, *kaizen*. Nos elos dos ativos intangíveis, a linguagem é peculiar a cada ativo: no elo de capital humano, a linguagem é a das competências. No elo do capital tecnológico, a linguagem é dos ativos tecnológicos. No elo do capital organizacional, a linguagem trata dos ativos organizacionais, como clima, cultura, liderança, trabalho em equipe, compartilhamento estratégico. A visão da organização como cadeia multilinguagem, sem hierarquia entre as linguagens, é um elemento importante na conscientização da importância de cada elo e um elemento de integração organizacional.

Uma pergunta que cabe ser respondida é a seguinte: qual o horizonte temporal abrangido pela representação de uma cadeia temporal de elos similar ao proposto na Figura 44? No capítulo 4.2 esta questão foi tratada e respondida, e a resposta é que deve integrar uma visão de cadeia de curto, médio e longo prazo.

A importância desta gestão de cadeia é a pilotagem dos indicadores de desempenho de cada um destes elos. Como cada objetivo de cada uma das perspectivas da cadeia tem indicadores de dois tipos: a) Indicadores de tendência, de alavancamento, antecipadores, itens de verificação, ou *drivers*, estes indicadores medem os esforços, os projetos, as ações empreendidas para alcançar o objetivo, e são indicadores precoces de desempenho estratégico; b) Indicadores de resultado, ou itens de controle, ou *outcomes*, medem os resultados dos esforços, no sentido de indicar se os esforços resultaram nos objetivos finais. Assim, o uso conjunto de *drivers* e *outcomes* em cada objetivo estratégico de cada perspectiva, amíuda o controle temporal da cadeia microempresarial, resultando num controle mais fino e numa pilotagem mais precisa da estratégia empresarial.

A desfrontereização das organizações empresariais e um capitalismo molecular viabilizando organizações de todos os tamanhos, incluindo as formadas por um único indivíduo e um intenso mecanismo de *networking* e interação tecnológicos com os mais variados elos de uma cadeia produtiva, gera um grande número de agentes econômicos, organizados como empresas ou instituições que se agrupam de formas mais ou menos transitórias para levar a cabo atividades econômicas ou atividades sociais de forma geral. Assim, também as cadeias podem ser representadas como coletivos de empresas e instituições arranjadas em torno de um objetivo.

A era do *e-business* transforma radicalmente os negócios, usando a Internet como tecnologia da base da transformação radical dos processos, viabilizando a virtualização dos negócios, com uma tecnologia comutadora espalhada por todos elementos da sociedade, efetivamente a grande teia unificadora a partir da conectividade de todos os elos, viabilizando a cada indivíduo e cada empresa fazer parte de 'n' cadeias produtivas, ora como fornecedor, ora como cliente, ora como prestador de serviços, ou como conselheiro, ou de outras tantas formas, como elo permanente ou temporário, num comportamento colaborativo, predatório, ou oportunista, num grande arranjo de conveniências das partes isoladamente e do todo.

4.5.7 Contribuições da mesoanálise para a pilotagem estratégica de empresas

O que se busca objetivamente na exploração da mesoanálise é o aproveitamento dos seus conceitos e paradigmas na gestão eficaz e eficiente das organizações tomadas individualmente, reconhecendo que uma cadeia será mais eficiente e eficaz se seus elementos componentes também o forem. E de quais conceitos interessa aproveitar-se? Interessa apropriar-se dos conceitos que objetivam viabilizar a proatividade do gestor pela aplicação no ambiente microanalítico dos conceitos de mesoanálise. Isto é viabilizado pelo entendimento de que a empresa, como elemento micro, é também um grande macroprocesso econômico, onde o resultado econômico, ou os resultados dos acionistas, são gerados a partir de um processo seqüencial, de cadeia, retroalimentado, onde cada elo

é predecessor de elos que se mantêm à jusante, e sucessor de elos que se mantêm a montante. E os resultados em cada elo são determinados por elementos mobilizados em elos anteriores (elos a montante), cujo desempenho antecipa o desempenho dos elos à jusante, como verdadeiros *drivers* alavancadores. Compõe-se um movimento de dominó, onde o desempenho de elos anteriores impulsiona os elos seguintes. Isto permite a proação¹⁹ dos gestores, evitando que maus desempenhos a montante se propaguem na cadeia, e que em última análise atinjam o último elo da cadeia à jusante, o elo do acionista, quando eventuais problemas não mais são passíveis de correção, pois este é o último elo da cadeia econômica. Os resultados positivos obtidos no último elo da cadeia viabilizam os reinvestimentos na circularidade da cadeia, quando são transportados e reinvestidos nos elos a montante, que se constituem, usando uma linguagem de *Filière*, nos produtores das matérias-primas fundamentais da cadeia econômica. No caso da cadeia econômica da era do conhecimento, estas matérias-primas são ativos intangíveis. O elo que detém a governança da cadeia é o elo do acionista, o elo mais à jusante na cadeia. Pode-se dizer, usando dos conceitos de meso-análise, que esta é uma cadeia *buyer-driven*, pois é o elo que está no extremo jusante da cadeia organizacional microanalítica que detém o poder sobre a cadeia, num mecanismo de governança similar as cadeias dirigidas pelo comprador. É este processo retroalimentado que produz a sustentabilidade desta cadeia sistêmica.

É da responsabilidade da governança da cadeia o monitoramento e pilotagem permanente do desempenho dos elos da cadeia microempresarial. Este é um dos papéis de um sistema de pilotagem da estratégia organizacional, assunto que será detalhado posteriormente nesta tese, painel de pilotagem este formente ancorado em elementos de tecnologia de informação, que permitem visualizar o desempenho de cada elo e o fluxo de produtos e insumos produzidos em cada elo e passados para o elo seguinte.

¹⁹ Proação, ou proatividade, que é definida pela FNQ como: “Capacidade da organização de se antecipar às mudanças de cenários e às necessidades e expectativas dos clientes e demais partes interessadas”. (<http://www.fnq.org.br>, acessado em 12/10/2005).

A virtuosidade das cadeias exige que sejam analisados os aspectos da circularidade, de forma a formar um ciclo sistêmico auto-sustentado e que viabilize a sua perpetuação e adaptação dinâmica. Para esta análise, o uso dos pressupostos e paradigmas do pensamento sistêmico recomenda que estas cadeias não sejam analisadas apenas do ponto de vista de suas partes isoladas, dentro de um paradigma cartesiano clássico, onde se parte da busca da compreensão de cada parte para o entendimento do todo. É preciso que sejam analisadas do ponto de vista de suas interações e suas relações dinâmicas, dentro de uma abordagem ecológica de busca de auto-sustentação. Os elos isolados não subsistem sozinhos, somente dão sentido para sua existência quando dentro da cadeia. Portanto, as cadeias para serem virtuosas precisam apresentar um ciclo sistêmico de auto-sustentação, sob pena de serem efetivamente estruturas efêmeras ou predadoras de recursos, tanto como consumidoras de recursos não renováveis, quanto como geradoras de sobras indesejáveis e que comprometam a sustentabilidade da cadeia.

Assim, parece mais adequado ao pesquisador representar a espiral do desenvolvimento organizacional, tanto no ambiente microanalítico como no ambiente mesoanalítico, exatamente na forma de uma espiral de desenvolvimento.

O que se busca objetivamente nesta tese é o aproveitamento dos conceitos de mesoanálise na gestão eficaz e eficiente das organizações tomadas individualmente, reconhecendo que uma cadeia será mais eficiente e eficaz se seus elementos componentes também o forem. E de quais conceitos interessa aproveitar-se? Interessa apropriar-se dos conceitos que objetivam viabilizar a proatividade do gestor pela aplicação no ambiente microanalítico dos conceitos de mesoanálise. Isto é viabilizado pelo entendimento de que a empresa, como elemento micro, é também um grande macroprocesso econômico, onde o resultado econômico, ou os resultados dos acionistas, são gerados a partir de um processo seqüencial, de cadeia, retroalimentado, onde cada elo é predecessor de elos que se mantêm à jusante, e sucessor de elos que se mantêm a montante. E os resultados em cada elo são determinados por elementos mobilizados em elos anteriores, cujo desempenho

antecipa o desempenho dos elos à jusante, como verdadeiros *drivers* alavancadores dos elos à jusante, compondo uma lógica de dominó, onde um mau resultado tende a se propagar pela cadeia que desce o rio. Os desempenhos de elos a montante naturalmente se refletem nos elos à jusante. Isto permite a proação dos gestores, evitando que maus desempenhos a montante se propaguem na cadeia, e que em última análise atinjam o último elo da cadeia à jusante, o elo do acionista, quando eventuais problemas não mais são passíveis de correção, pois é o último elo da cadeia econômica. Os resultados no último elo da cadeia viabilizam os reinvestimentos na circularidade da cadeia, quando são transportados e reinvestidos nos elos a montante, que se constituem, usando uma linguagem de *filière*, nos produtores das matérias primas fundamentais da cadeia econômica. No caso da cadeia econômica da era do conhecimento, estas matérias primas são, primordialmente, ativos intangíveis. O elo que detém a governança da cadeia é o elo do acionista, o elo mais à jusante na cadeia. Pode-se dizer, usando dos conceitos de meso-análise, que esta é uma cadeia *buyer-driven*, pois é o elo que se constitui no elo final desta cadeia organizacional microanalítica que detém o poder de influir definitivamente na cadeia. É este processo retroalimentado que produz a sustentabilidade desta cadeia sistêmica.

Outro conceito importante é o nivelamento entre os diversos elos da cadeia, que passam a ter idêntica importância, elevando a linguagem de ativos intangíveis, a linguagem dos processos, a linguagem dos clientes e a linguagem do mercado ao mesmo nível onde antes existia soberana e quase solitária a linguagem financeiro-contábil. Assim, a proatividade do gestor, prevendo maus desempenhos no elo governante, que tende a ser o elo do acionista, tal como uma cadeia *buyer driven*, é viabilizada pelo permanente monitoramento dos elos a montante deste elo. A realimentação do sistema da cadeia também é conceito fundamental, já incorporado na visão sistêmica, mas reforçado pela visão da organização empresarial como uma estrutura onde são aplicáveis os conceitos de gestão mesoanalíticos.

A BOVESPA, Bolsa de Valores do Estado de São Paulo, lançou em 01 de Dezembro de 2005 seu Índice de Sustentabilidade Empresarial²⁰, que vai avaliar a sustentabilidade das empresas candidatas a participantes do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE). As empresas são selecionadas de forma integrada, a partir do *triple botton line* (TBL), conceito introduzido pela consultoria inglesa *Sustain Ability*, que avalia elementos econômico-financeiros, sociais e ambientais. Aos princípios do TBL, foram acrescentados indicadores de governança corporativa, gerais básicos e de natureza do produto. Para compor a radiografia de sustentabilidade das companhias, são avaliadas 136 questões objetivas, divididas em quatro conjuntos de critérios: Políticas (indicadores de comprometimento); Gestão (indicam planos, programas, metas e monitoramento); Desempenho (indicadores de performance); e Cumprimento Legal (avaliam o nível de cumprimento da legislação vigente).

Esta abrangência do conceito de sustentabilidade adotado pelo Bovespa, com a sustentação conceitual referida no parágrafo anterior, reforça a consistência dos argumentos elencados nesta tese para o nivelamento da importância dos vários elos da cadeia intraorganizacional, reforçando o conceito lógico da importância idêntica dos vários elos para compor uma organização sustentável.

Assim, pretende-se ter estabelecido que a sustentabilidade das organizações, consideradas como elementos micro, exigem a análise de um ambiente de cadeia onde estejam inseridas, ambiente este que a literatura consagra como ambiente de meso-análise, conforme representado na Figura 48.

²⁰ Acessado em 15/09/2005, no *web site* www.bovespa.com.br

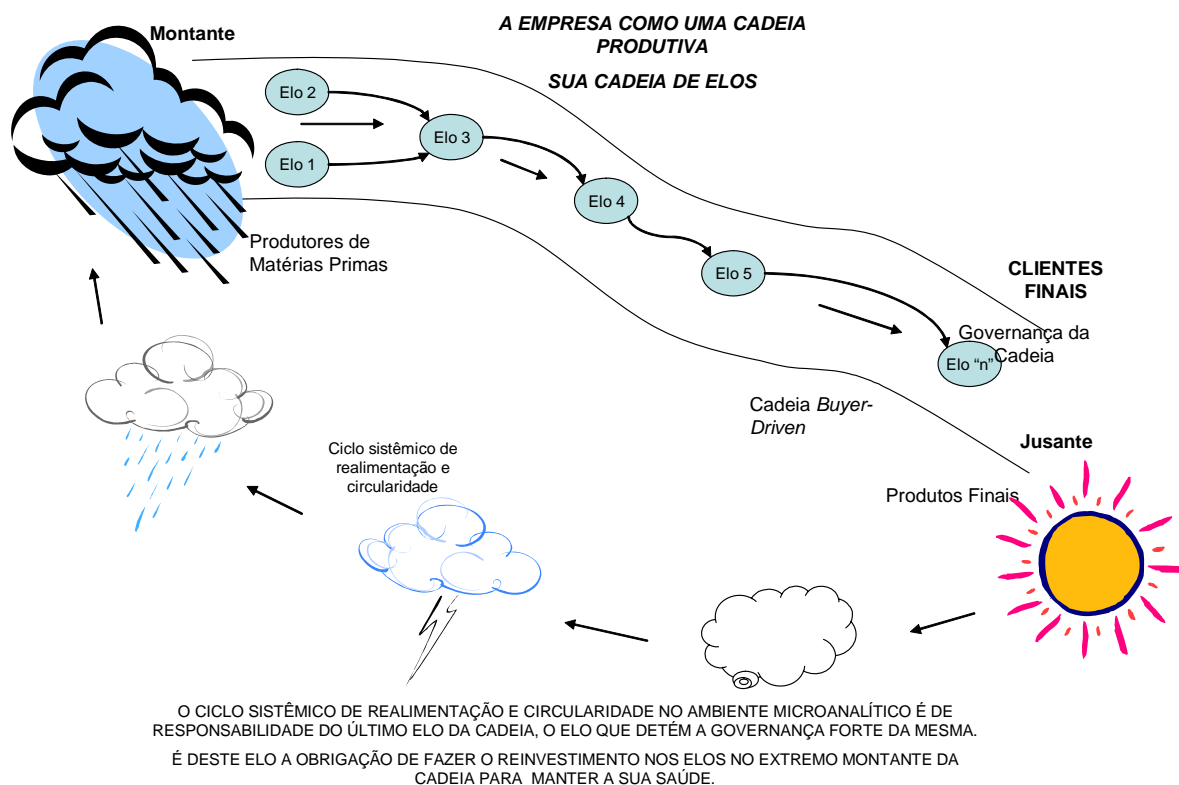


Figura 48 – Framework E#5 – mesoanálise no ambiente microorganizacional

Fonte: Elaborado pelo autor

4.6 BALANCEAMENTO DO EQUILÍBRIO ENTRE ESTABILIDADE E MUDANÇA — A CONEXÃO ENTRE PROJETOS, PROCESSOS E ESTRATÉGIA

Feito o estabelecimento do *framework*, após a integração dos elementos estruturantes, é necessário adicionar mobilidade ao modelo. Este sexto elemento, pela sua natureza particular, não pode ser representado no modelo geral, pois sua atuação se dá caso a caso, projeto a projeto. Cada projeto tem sua própria dinâmica de impacto, que lhe é particular e única.

Okumus (2001, 2003), quando fundamenta seu modelo de implementação da estratégia e suas variáveis-chave, discute o inter-relacionamento entre os vários projetos da organização que estão simultaneamente sendo implementados, da análise dos impactos que o atraso ou falhas da implementação de alguns projetos têm no desempenho dos demais projetos, e o impacto desta questão na estratégia, e propõe um novo fator-chave, que é a implementação simultânea e sincronizada de vários projetos. Este fator não aparece

no seu modelo consolidado apresentado em Okumus (2003), fruto da evolução de seu modelo apresentado em 2001. Não foi encontrada explicação para este desaparecimento, sequer sugestão para os elementos motivadores da exclusão desta variável do modelo final de Okumus (2003). Considera-se este elemento de grande importância para o sucesso estratégico.

Projetos são, freqüentemente, conduzidos sem uma visão sistêmica coordenada e sincronizada de seus impactos na estratégia. É preciso, então, empregar uma metodologia que viabilize uma gestão sistêmica da estratégia com processos e projetos, permitindo por um lado ao principal executivo examinar cada projeto dentro da perspectiva global da estratégia, e por outro lado viabilizar e estimular no gestor de projetos comportamento sistêmico, pela compreensão do papel e da importância de seu projeto no cumprimento da estratégia global (VALANDRO e KRONMEYER, 2004).

Os projetos devem estar conectados e alinhados com a própria estratégia que lhes deu origem, implementando a gestão proativa que identifica prematuramente eventuais desvios de desempenho de projetos que possam contaminar o cumprimento da estratégia. A FNQ (2002, p. 13) reconhece que projetos, ou planos de ação (Campos, 1996), ou iniciativas (KAPLAN, 1997), são os fatores críticos de sucesso (ROCKART,1979) que se constituem em indicadores precoces de monitoramento do sucesso da implementação da estratégia. Gerstner (2003) afirma que:

a maior dificuldade das empresas talvez consista em garantir que os recursos sejam alocados para os fatores mais importantes da estratégia. Muitas empresas vêem estratégia e operações como atividades distintas. [...] A estratégia é desenvolvida e revista, analisada durante longas reuniões, e aprovada pelo alto escalão. Em seguida, todos vão embora e continuam a dirigir seus negócios exatamente como antes (GERSTNER, 2003, p. 238).

Raps (2004) argumenta que um aspecto importante é o contínuo monitoramento da implementação do planejamento estratégico e o permanente processo da gestão estratégica. Um dos aspectos-chave é a implementação das iniciativas estratégicas que decorrem de um processo de gestão estratégica e a gestão do tempo de implementação

destas iniciativas. São necessários instrumentos de controle para sincronizar estas iniciativas entre si e com a estratégia. A gestão dos indicadores de desempenho construídos como consequência do processo de desdobramento estratégico, a gestão do desempenho das pessoas, a gestão dos projetos, a gestão do orçamento de investimentos, orçamento de custos e orçamento operacional, todos de forma integrada e integrados à estratégia, não é processo factível sem o suporte de um bom sistema de gestão estratégica, fortemente baseado em TI.

4.6.1 Projetos e a implementação da estratégia

A habilidade de implementar uma estratégia organizacional depende do alinhamento dos recursos internos de forma que estes atuem em concerto, em uníssono, para a implementação com sucesso da estratégia. Os conflitos de recursos entre programas, iniciativas, projetos, e investimentos precisam ser resolvidos e suas interdependências entendidas e priorizadas (VALANDRO e KRONMEYER, 2004). As melhorias em uma área não podem ser obtidas à custa de outra área do negócio, se ambas são necessárias à estratégia. Infortunadamente é isto que acontece quando iniciativas locais são postas em ação sem uma coordenação global. Freqüentemente, para atingir um nível desejado de redução de estoques, causam-se faltas de estoques e paradas na manufatura. Ao cortar custos, prejudica-se qualidade ou desativam-se programas de geração de valor de médio/longo prazo. Para garantir que um projeto seja concluído no prazo, prejudicam-se outros projetos que passam a atrasar. Isto ocorre porque falha-se em reconhecer a interdependência entre os projetos, programas e iniciativas locais e a performance do negócio como um todo. Falta a visão integrada do todo e suas relações de interdependência. Uma organização se coloca em conflito consigo mesmo quando seu sistema de medição não considera este quadro geral para medir seu desempenho, e não pode executar a estratégia no seu nível mais elevado de eficiência (SMITH, 2000, p. vii).

Todas as empresas, na sua operação, são constituídas de um *mix* de processos, ou rotinas, que são responsáveis pela geração de valor da organização para seus clientes, e

que Campos (1996) estabelece que são responsáveis por cem por cento do faturamento da empresa, e por um conjunto de projetos, ou planos de ação, que na sua essência estão dedicados a gerar melhorias nesta empresa da rotina ou empresa dos processos. Paiva (1999) afirma que toda empresa possui dentro de si a EMPRESA DA ROTINA — cujo foco está em fazer o negócio 'girar' dentro de premissas previamente acordadas com o planejamento estratégico, vendendo, produzindo e entregando de acordo com as necessidades impostas pelo mercado, e com resultados financeiros calcados nos orçamentos e metas; e que toda empresa possui dentro de si a EMPRESA DOS PROJETOS — cujo foco está em fazer o negócio cada vez mais 'competitivo', também dentro das premissas acordadas com o planejamento estratégico e garantindo com isso a infra-estrutura necessária para que o todo se aprimore. Para isto, esta EMPRESA DOS PROJETOS desenvolve projetos com os recursos da organização, ou recursos externos, de modo que os resultados decorrentes destes projetos alteram o *modus-operandi* da EMPRESA DA ROTINA.

Em praticamente todas as organizações existirão sempre duas empresas coexistindo: a empresa da rotina e a empresa dos projetos que modificam a rotina. É importante ressaltar que tanto a EMPRESA DA ROTINA como a EMPRESA DOS PROJETOS coexistem em um mesmo ambiente. Logo, esta segunda empresa pode ser considerada uma empresa virtual, uma vez que, apesar de não a vemos, está lá, presente, consumindo recursos da EMPRESA DA ROTINA (humanos e financeiros) e alterando drasticamente sua forma de operação.

Notamos que este conceito de duas empresas coexistindo em apenas um local físico não é assim observado pelas organizações. Poucas são as empresas que assumiram esta realidade e que é facilmente constatado quando inventariamos todos os projetos em andamento. Com muita frequência nos deparamos com projetos conflitantes ou complementares sem nenhuma gestão integrada em sua execução. Muito comum também é verificar a completa ausência de conceitos de *ROI (Return on Investment)* nos projetos, tornando-os, normalmente, entidades completamente soltas da organização da rotina e causando mais distúrbios do que aspectos competitivos a esta. Quantas vezes já não deparamos com afirmações como: "*Esta empresa está sempre retirando meus funcionários para estes projetos que nunca acabam e que nunca trazem resultados práticos...*" . Estes são alguns dos sinais de que empresa dos projetos está em plena operação e completamente sem controle, consumindo recursos que não aparecem nos relatórios da controladoria, mas cujos reflexos são sentidos pelas horas-extras pagas e pelos distúrbios causados no dia-a-dia, quando seus projetos entram em operação (Paiva, 1999, p. 111-113).

Segundo Campos (1996), o planejamento estratégico anual de uma organização, em última análise, se traduz em um conjunto de Planos de Ação, que colocam a estratégia de inovação em ação: “O Plano anual consta de metas anuais concretas, seus respectivos planos de ação (5W1H) e um orçamento para dar suporte às ações e aos projetos prioritários e suficientes para atingir estas metas” (Campos, 1996, p. 34). Destaca que o Gerenciamento pelas Diretrizes poderá gerar dezenas ou mesmo centenas de planos de ação, que estão intimamente ligados com a estratégia em um conjunto de relações meio-fim, e afirma:

Um desdobramento só estará completo quando todas as diretrizes resultarem em PLANOS DE AÇÃO que são, de fato, as peças mais importantes de um planejamento. ... Os planos de ação colocam o gerenciamento em movimento. ... Os planos de ação viabilizam a ação concreta no gerenciamento (CAMPOS, 1996, p. 102).

Kronmeyer (2004), afirma:

Em sua imensa maioria, projetos são, na realidade, planejados e implementados para que resultem na inovação ou na melhoria, incremental ou radical, dos processos permanentes da organização, ou na implementação de novos processos de geração de valor ao cliente. A ‘herança’ de um projeto normalmente é um melhor desempenho na atividade operacional de geração de valor (Kronmeyer, 2004, p. 170).

Como, em última análise, a estratégia de mudança e inovação das organizações é implementada através de projetos, a capacidade de implementar projetos com taxa de sucesso maior que seus concorrentes pode ser considerada uma competência essencial de uma organização, como definido por Hamel e Prahalad (1994).

As competências essenciais situam-se nos mais diversos campos empresariais, podendo estar no marketing, na capacidade de inovação, na entrega rápida, e também na capacidade de gerenciar e implementar projetos com sucesso (Kronmeyer, 2004, p. 170).

4.6.2 Projetos versus processos

Quando se trata do tema gestão de projetos, tem-se que conectá-lo à gestão de processos. Uma organização inova através de projetos, e gera valor ao cliente através de seus processos operacionais. Ela internaliza e pereniza os ganhos obtidos com a implementação de seus projetos através da melhoria de seus processos de geração de

valor. Portanto, projetos e processos estão umbilicalmente ligados. Campos (1996) referenda esta linha, quando afirma que as organizações não deveriam avançar no Gerenciamento pelas Diretrizes enquanto não tiverem domínio do Gerenciamento da Rotina.

Segundo Hammer (2001), sob o ponto de vista do cliente, a empresa existe apenas como meio de lhe criar valor e os processos, por sua vez, não são objetivos em si mesmos. Eles têm um propósito que modela as suas atividades, que é a geração de valor para os clientes. Assim, clientes, resultados e processos se unem num triângulo de fogo.

Segundo Valeriano (2001), os trabalhos das organizações modernas devem caracterizar-se por formar um conjunto de processos ou operações e uma constelação de projetos, em várias fases de execução, todos consistentes e coerentes entre si e alinhados com a estratégia e com os objetivos da organização. Dois universos diferentes, com culturas próprias eventualmente antagônicas, como a administração de processos operacionais e administrativos e a administração de projetos, devem constituir um único ambiente de ampla cooperação mútua, com objetivos comuns e íntima ligação entre todos os participantes.

4.6.3 A pertinência e aplicabilidade dos conceitos do BSC

A proposta do *Balanced Scorecard* é já bastante conhecida, e um de seus méritos é fazer uma integração orgânica entre o planejamento de curto, médio e longo prazo (ver capítulo 4.2). Steiner (1979) caracteriza o planejamento estratégico como o planejamento de longo prazo e refere o conjunto de projetos associados como o planejamento estratégico de curto prazo. O *BSC* integra estes diferentes horizontes temporais com organicidade e coerência.

O relatório do Comitê Temático da FNQ (2002, p. 14) reconhece que:

os três métodos (Intuitivo, o Gerenciamento pelas Diretrizes – GPD e o *BSC*) são três patamares do processo evolutivo do sistema de medição, que exigem graus de maturidade crescentes.

Portanto, faz uma opção pelo uso do *BSC*, por ter o mais elevado grau de maturidade. Reconhece também que a metodologia do *BSC* é bastante aderente aos Critérios de Excelência da FNQ (2002, p. 14) e conclui que deve haver um encadeamento entre os objetivos das perspectivas que reflita as relações de causa-efeito assumidas na formulação da estratégia, pressuposto estabelecido pelo *BSC* (infelizmente, como referido no capítulo 4.4, ao fazer a junção das perspectivas com os Critérios de Excelência, estes últimos foram considerados os elementos pivotais, e o processo de integração fez desaparecer uma característica da metodologia *BSC*, que estabelecia uma cadeia temporal entre as perspectivas).

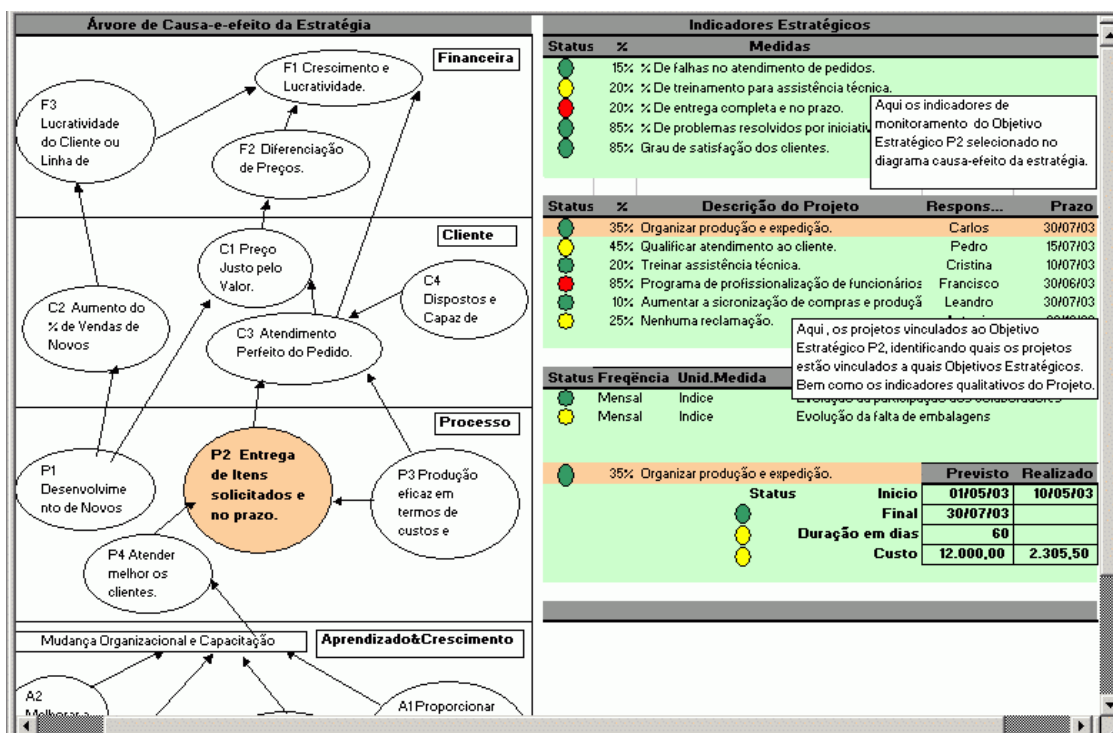


Figura 49 – Estratégia, Processos, Projetos e Indicadores

Fonte: Valandro e Kronmeyer, (2004)

4.6.4 A conexão dos projetos à estratégia – implementando-se o conceito

Identificou-se a necessidade de estabelecer a conexão entre a gestão de projetos e a pilotagem sincronizada, sistêmica e visual da estratégia, mais especificamente de seu conjunto de objetivos, indicadores, metas e projetos que constituem a estratégia em ação.

Na Figura 49, vê-se como um conjunto de projetos está conectado a um determinado objetivo estratégico, viabilizando tanto ao administrador geral como ao gestor de projetos uma visão sistêmica da estratégia.

4.6.4.1 A busca de um sentido no trabalho: a busca da subsidiaridade

Uma das características marcantes do mundo global, competitivo e em constante mudança é que nenhuma organização pode considerar seus processos como perfeitos e estabilizados. A maneira de trabalhar não pode ser engessada em procedimentos imutáveis. É preciso dar visibilidade aos objetivos estratégicos da organização, para que seus colaboradores possam 'apropriar-se' deles e ajustar os processos dinamicamente (Zarifian, 2001).

A partir desta apropriação, cada colaborador pode dar sentido ao seu trabalho, e situar sua contribuição, tendo pleno conhecimento de suas implicações estratégicas. Neste cenário, as chefias têm cada vez menos responsabilidade no estabelecer 'o quê' e 'como' fazer e cada vez mais responsabilidade em ajudar a esclarecer o 'porquê'. Não bastam chefias fortes. Necessita-se de motivos fortes. O 'que' e o 'como' se tornam cada vez mais móveis e instáveis, a partir da própria mudança dos 'porquês', que também se tornam alvos móveis na medida das mudanças de mercado, das expectativas de clientes, e das mudanças estratégicas que decorrem da constante necessidade de adaptação das empresas a seu meio ambiente em rápida evolução. "Em resumo, dar visibilidade à estratégia é mudar profundamente esta maneira de agir, é permitir a cada indivíduo agir profissionalmente com pleno conhecimento das implicações produtivas estratégicas da empresa, precisando como sua ação profissional pode 'contribuir' para enfrentá-la positivamente" (Zarifian, 2001).

Esta visibilidade da estratégia é importante para que se possam vincular o desempenho local de uma função (ou a realização de um processo operacional) com o desempenho global da organização, e para que se possa definir e situar os efeitos globais

de uma ação local. Por exemplo, a melhora de tempo ou a garantia de qualidade de um processo contribui para a qualidade global de um produto e para o prazo global de entrega. É toda a cadeia de interdependência que está em jogo. É preciso que cada colaborador consiga integrar um horizonte suficientemente amplo e que desenvolva uma percepção da rede de ação e dos efeitos de suas ações. As atividades profissionais, os sistemas técnicos e as redes de tratamento informático tornam-se tão integradas e interdependentes que uma ampla parcela do desempenho econômico baseia-se na qualidade de suas interações. Jensen (2000, p. 98) argumenta que:

Embora existam inúmeras formas de focar todos na estratégia, elas se resumem a dois itens: a) Criar um significado comum para as poucas coisas que são efetivamente fundamentais no período futuro planejado; b) Criar um propósito compartilhado – um contexto fácil de entender para tomar decisões em um mundo complexo.

4.6.4.2 A conexão do orçamento empresarial e a gestão de projetos – quais os critérios para selecionar projetos

As organizações, sejam elas públicas, privadas ou ONGs em geral, podem efetivamente aumentar o grau de sucesso na implementação de suas estratégias. Mas, para isto, precisam alinhar seus recursos físicos e financeiros à estratégia.

Kaplan (1997) propõe a seguinte metodologia para o uso do *Balanced Scorecard* num processo integrado de planejamento estratégico e orçamento operacional:

Estabelecer metas de superação: o *BSC* tem o seu melhor uso quando é aplicado para obter melhorias radicais no desempenho das organizações onde é usado. Estas melhorias radicais devem estar operacionalmente representadas por metas de superação para indicadores associados a objetivos críticos ligados em relações causa-e-efeito da operacionalização da estratégia.

Identificar e racionalizar os projetos críticos: as melhorias radicais nos indicadores ligados a objetivos críticos são obtidas pela implementação com sucesso dos projetos que

irão viabilizar a melhoria radical dos indicadores. O orçamento será dirigido para viabilizar planos de ação que gerarão a melhoria radical dos indicadores. Projetos que não tenham impacto nestas melhorias não serão estimulados.

Vincular a estratégia à alocação de recurso: o orçamento operacional (de capital, de investimentos e de despesas) deve ser realizado sobre os projetos que implementam a estratégia. Os mecanismos contábeis de registro das operações freqüentemente apresentam comparativos acumulados de orçado/realizado por Centro de Responsabilidade (Centro de Custo) e por Conta Contábil, não mais respeitando a linguagem do orçamento, que foi realizado por projeto. Evidentemente, isto cria grandes dificuldades para monitoramento da estratégia e mostra uma organização desalinhada no uso de seus instrumentos de gestão.

Na realidade das organizações, é freqüente que estejam em andamento ao mesmo tempo um grande conjunto de iniciativas, eventualmente convertidas em dezenas ou mesmo centenas de planos de ação, como gestão da qualidade total, *benchmarking*, análise de valor, *empowerment* de equipes e funcionários. Infelizmente, estas iniciativas estão quase sempre dissociadas da busca por melhorias específicas dos indicadores estratégicos. Quando estas iniciativas são subordinadas ao *Balanced Scorecard*, cada iniciativa deverá estar claramente vinculada em uma relação causa-efeito com a melhoria dos indicadores estratégicos. O *BSC* atua como elemento que dá foco para os projetos das organizações.

Kaplan (1997, p. 253) refere um executivo de uma empresa ao descrever o uso do *BSC* para dar foco e selecionar os projetos relevantes:

Antigamente, tínhamos... como 'mil pontos de luz'... O *Balanced Scorecard* é como um prisma... todos os investimentos são focalizados. Em vez de mil pontos de luz, hoje temos um laser. Todas as energias são direcionadas para apenas algumas metas críticas.

Assim, o *Balanced Scorecard* se torna um poderoso elemento balizador para a gestão estratégica em todos os níveis da organização. Nenhum projeto será disparado, nenhum investimento realizado, nenhum programa de capacitação aprovado, sem que

estejam evidentes, mostradas em relações gráficas e sistêmicas de causa-e-efeito, como estes investimentos produzirão melhoria do desempenho organizacional. A Figura 50 demonstra este relacionamento referido.

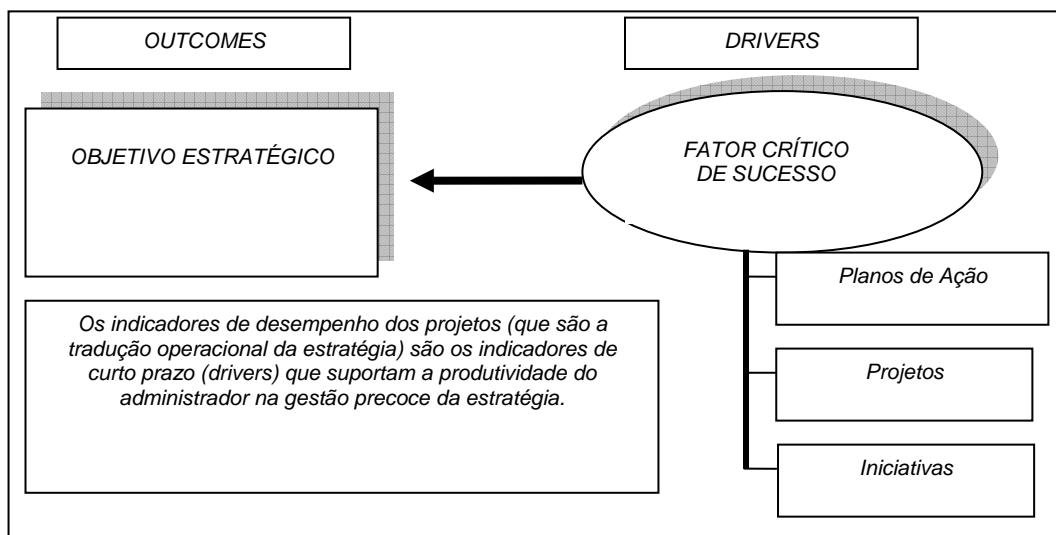


Figura 50 – Projetos como *drivers* indicadores das ações de curto prazo

Fonte: Adaptado pelo autor a partir da FPNQ (2002)

4.6.4.3A avaliação e seleção de projetos à luz dos resultados nos processos

Os mecanismos gráficos de relação causa-efeito permitirão a implantação de ‘contratos de gestão’ com as equipes executivas, onde investimentos serão propostos, analisados e aprovados à luz dos impactos que os mesmos terão nos processos que estão orientados para atingir os objetivos-chave da organização. Por exemplo, um programa de capacitação das equipes em Marketing de Relacionamento (Perspectiva de Aprendizado e Crescimento) poderá ser aprovado se estiver demonstrado como este investimento terá impacto na melhoria dos processos de identificação e atendimento das necessidades do cliente (Perspectiva dos Processos Internos), e como a melhoria destes processos de atendimento ao cliente resultará em melhoria dos indicadores de fidelização e atração de novos clientes (Perspectiva de Clientes), e como esta fidelização e atração de novos clientes gera aumento de vendas que se refletirá nos indicadores do acionista, como lucro líquido ou retorno do investimento (Perspectiva do Acionista).

Exemplificando, áreas como RH e TI, que enfrentam tradicionalmente dificuldades para demonstrar o retorno do investimento em seus projetos para gestores estratégicos, passam a ter agora uma nova linguagem clara e inequívoca, onde investimentos em projetos têm compromissos claros e explícitos com a melhoria de processos operacionais, destinados à geração de valor para o cliente e para o acionista em consequência. Um programa de capacitação será aprovado se demonstrar inequivocamente seu potencial e seu compromisso para melhoria de desempenho de um processo alvo, em um claro compromisso recíproco entre a equipe e a empresa, e que pode ser traduzido em retorno para o acionista, uniformizando linguagens e aproximando áreas.

A estratégia estabelece 'o que' vai ser feito para chegar à situação desejada (objetivos e desafios); o projeto explicita 'o como' atuar e operacionalizar as ações para realizar a decisão estratégica. Ou seja, é nos projetos que o executivo vai alocar e administrar os recursos necessários à ação estratégica de mudança.

Os projetos são na realidade planejados e implementados para que resultem na inovação ou na melhoria radical dos processos permanentes da organização (Dinsmore, 1997), ou na implementação de novos processos de geração de valor ao cliente.

A questão que se coloca é por que as organizações têm dificuldades em implementar estratégias bem formuladas. Existe a necessidade de pesquisa nos tipos de estruturas e habilidades que uma organização precisa construir para implementar a estratégia com sucesso.

4.6.5 *Balanced Scorecard* como Sistema Gerencial

Segundo Kronmeyer (2004), o ambiente competitivo atual, que caminha para uma super-oferta de manufaturados e uma tendência de *comoditização* de produtos, não é um ambiente favorável para empresas lentas e enredadas com o curto prazo. Um dos grandes méritos do *BSC* é articular, em um todo coerente, uma série de propostas dispersas que careciam de uma construção teórica que conferisse organicidade ao conjunto. Sob esta

ótica, o *BSC* é uma tecnologia integradora. Além disto, o *BSC* se caracteriza como um grande articulador dos recursos de uma organização, por alinhar os seus diferentes recursos compondo um todo coerente (LOURENÇO, 2003). O *BSC* se caracteriza como uma metodologia para gerenciar a estratégia das organizações, buscando garantir resultados financeiros consistentes e no longo prazo, alavancados por investimentos em ativos intangíveis geradores de valor futuro (KRONMEYER, KLIEMANN e RIBEIRO, 2004).

Segundo Olve *et alii* (1999, p. 75), “o grande desafio é encontrar relações causa-efeito claras e criar um equilíbrio entre os diferentes indicadores nas perspectivas relacionadas. Ainda, é importante incluir a discussão sobre se o equilíbrio pode ser alcançado entre as diferentes perspectivas, tais que as melhorias de curto prazo não conflitem com as metas de longo prazo”.

O scorecard estratégico, segundo Kaplan e Norton (2000), substitui o orçamento como centro dos processos gerenciais. Com efeito, o *Balanced Scorecard* se transforma no sistema operacional de um novo processo gerencial estratégico.

4.6.6 Conexão entre Estratégia e Orçamento

Após o estabelecimento dos objetivos e estratégias competitivas, que compõem tradicionalmente o planejamento de longo e médio prazo, o próximo passo é identificar, estruturar e posteriormente administrar os projetos — que compõem tipicamente o planejamento de curto prazo — que podem ser expressos, segundo Dinsmore (1999), em termos monetários, através da soma dos custos de equipamentos, materiais, mão-de-obra, serviços, imóveis e financiamento, compatibilizando-os com o planejamento orçamentário.

As empresas encontram sérias dificuldades de implementar a estratégia, conforme Kaplan e Norton (2000), devido ao fato de haver forças sistêmicas em atuação nas organizações que inibem a implementação da estratégia, sendo uma delas o orçamento como sistema de planejamento e controle. O orçamento define os recursos a serem alocados às operações das unidades de negócio para um período de tempo, geralmente o

próximo ano, assim como as metas de desempenho. Durante o ano, os gerentes analisam o desempenho em comparação com o orçamento e adotam ações corretivas, quando necessárias. A atenção da atuação da gerência se concentra em detalhes operacionais de curto prazo, e não na implementação da estratégia de longo prazo, constituindo na maioria das organizações uma relação fraca entre orçamento e estratégia definida.

Segundo Kaplan (2000, p. 289): “As organizações focalizadas na estratégia utilizam um processo de *double loop*, que integra a gestão dos orçamentos e das operações com a gestão estratégica”. Para este novo sistema gerencial é necessário administrar três remédios para restaurar a saúde do sistema gerencial que utiliza o *BSC* como sistema de gerenciamento da implementação da estratégia:

a) Conexão entre estratégia e orçamento: as metas e as iniciativas do *BSC* conectam a estratégia ao rigor do orçamento que, de fixos, passam a ser revistos periodicamente.

b) Fechamento do Loop Estratégico: a responsabilidade se desloca do gerenciamento de silos funcionais para gerenciamento de temas estratégicos integrados, através de um novo tipo de reunião gerencial — focalizada na estratégia.

c) Experimentação, aprendizado e adaptação: o sistema de *feedback* do *BSC* fornece informações às equipes executivas de modo que a estratégia evolua em tempo real, à medida que a própria organização gera novas idéias e trajetórias.

O orçamento deixa de ser exercido mecanicamente, concentrado em números financeiros de curto prazo, e se transforma em ferramenta gerencial que converge a atenção e os recursos para projetos estratégicos críticos. Segundo Kaplan (2000, p. 290): “O sistema gerencial estratégico de *loop* duplo fornece as bases para a conversão da estratégia em processo contínuo”.

4.6.6.1 Projetos e Interligação do *Balanced Scorecard* e Orçamento

Nas empresas, segundo Kronmeyer (2004, p. 28), é freqüente que um grande conjunto de iniciativas estejam em andamento ao mesmo tempo, podendo ser convertidas em planos de ação, como certificação do sistema da qualidade, mudança organizacional, implantação sistema de *CRM* e ampliação da capacidade de fabricação. Uma vez que estas iniciativas são subordinadas ao *Balanced Scorecard*, cada uma delas deverá estar claramente vinculada em uma relação causa-efeito com a melhoria dos indicadores estratégicos. Assim o *Balanced Scorecard* atuará como elemento que dá foco para os projetos nas empresas, conforme pode ser visto na Figura 51.

Os modelos tradicionais de acompanhamento distorcem a realidade, pois são ancorados na consolidação do resultado operacional, normalmente na demonstração contábil, que refletem o passado. O *Balanced Scorecard*, diferentemente, permite o monitoramento olhando para o futuro, pois os indicadores são confrontados com as metas a serem atingidas, o que sinaliza a tendência, o comportamento futuro.

O *Balanced Scorecard* monitora a estratégia de longo prazo através de mecanismos de mensuração. Transformando a visão e a estratégia em um conjunto de objetivos, agregados em perspectivas, ou de outro modo, por temas.

Uma vez que as estratégias representam as ações a serem desenvolvidas pela empresa para obter os resultados esperados (objetivos, desafios), o executivo tem condições de alocar projetos nas ações correspondentes às estratégias estabelecidas. Posteriormente, os projetos devem ser distribuídos ao longo do tempo, tendo em vista as prioridades dos recursos esperados e os níveis de recursos alocados ao seu desenvolvimento. Essa distribuição ao longo do tempo permitirá a alocação dos recursos dos projetos no orçamento econômico-financeiro da empresa.

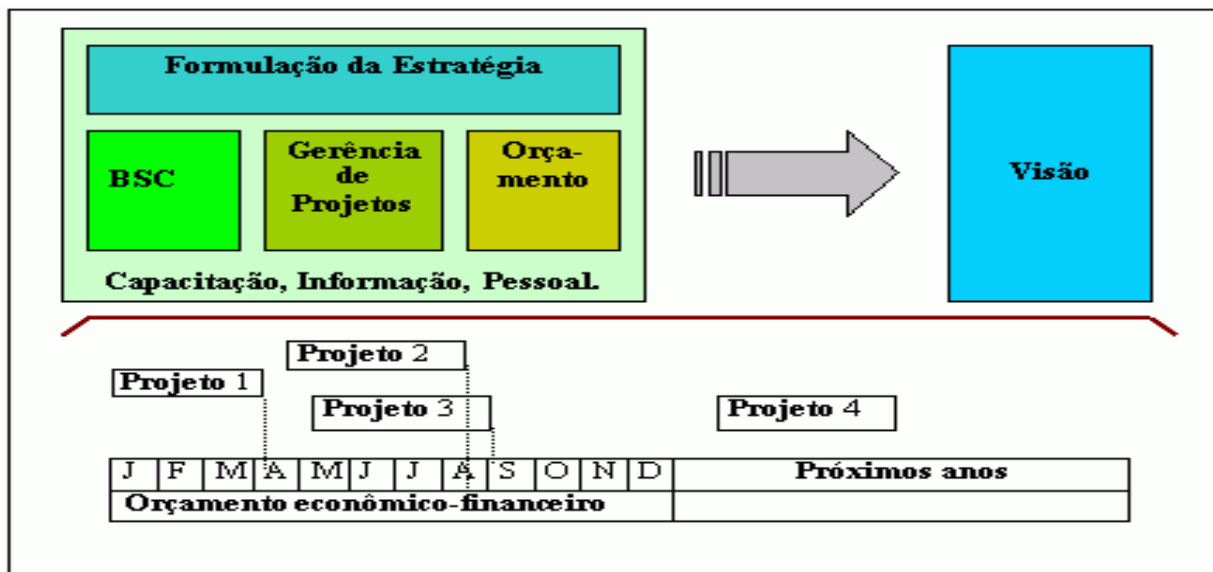


Figura 51 – Interligação entre *Balanced Scorecard*, Projetos e Orçamento

Fonte: Valandro e Kronmeyer (2004)

Cada objetivo a ser alcançado dentro da estratégia deve ter uma ligação clara da capacidade de interferência que ele tem sobre um outro objetivo qualquer. Portanto, as empresas precisam estabelecer a relação clara de causa-efeito entre os objetivos da estratégia. Nenhum investimento será realizado, e nenhum projeto será disparado, sem que antes de aprovado fique demonstrado em relações gráficas e sistêmicas de causa-e-efeito, como estes produzirão melhoria do desempenho organizacional. Assim, o *Balanced Scorecard* se torna um poderoso elemento balizador para a gestão estratégica em todos os níveis da organização.

Este mecanismo permitirá a discussão e tomada de decisão entre as equipes executivas sobre que investimentos serão propostos, analisados e aprovados sob a luz dos impactos que os mesmos terão nos objetivos da organização. Exemplificando, um programa de mudança organizacional e capacitação profissional (Perspectiva de Aprendizado e Crescimento) poderá ser aprovado se estiver demonstrado como este investimento terá impacto na melhoria dos processos de identificação e atendimento das necessidades do cliente (Perspectiva dos Processos Internos), e como a melhoria destes processos de atendimento ao cliente resultará em melhoria dos indicadores de vendas de novos produtos e entregas realizadas no prazo (Perspectiva de Clientes), e como estas vendas de novos

produtos e entregas realizadas no prazo irão gerar aumento de vendas que se refletirá nos indicadores do acionista, como lucro líquido ou retorno do investimento (Perspectiva Financeira).

4.6.7 Contribuições do balanceamento do equilíbrio entre estabilidade e mudança

Este elemento, individualmente, nada traz de novo em termos de conceitos de gestão. O engenheiro e *PhD* Vicente Falconi Campos (1940 -), por exemplo, tem sido um grande incentivador na mobilização deste conceito na indústria brasileira, com seus esforços para a popularização do movimento da qualidade, que traz consigo o modelo da melhoria contínua. Todavia, ainda que esta tese não inove fortemente na proposta de seus elementos individuais, o faz na combinação inédita destes, num arranjo inovador que busca beneficiar os pragmáticos da estratégia, os que têm a incumbência de implantá-la, e os pragmáticos da pesquisa, que visam com a pesquisa gerar tecnologia organizacional.

Qualquer organização na realidade se constitui de um conjunto equilibrado entre rotina e mudança, entre processos que geram valor para clientes e partes interessadas e projetos que introduzem mudanças nestes processos, entre estabilidade e desestabilização intencionada para voltar a mudar.

Destaca-se neste capítulo que os projetos promovem a mudança organizacional, e que os processos cuidam da rotina e promovem a execução da atividade operacional. Todavia, projetos e processos são umbilicalmente ligados. Campos (1996) estabelece que cem por cento do faturamento das organizações é gerado pelo conjunto de rotinas — ou processos, como prefere a literatura de negócios. Por outro lado, Peters (1988) afirma que se um executivo dedica menos de 70% de seu tempo a projetos, o mesmo vive no passado. Como compatibilizar dois conceitos tão contraditórios? A incompatibilidade entre os conceitos é apenas aparente. Quando Peters (1988) define esta intensa taxa de dedicação a projetos (aos quais associa-se a mudança), o faz em reconhecimento ao crescente volume

de mudanças a que estão sujeitas as organizações em todos os ambientes competitivos. Tal índice de dedicação a projetos se reflete naturalmente num processo contínuo de mudanças nos processos das organizações, para se manterem competitivas.

Fazer o mesmo trabalho, repetidamente, com o mesmo nível de eficiência, não é mais suficiente para o sucesso organizacional. Apenas para manter a posição relativa as empresas se vêem obrigadas a melhorar continuamente. [...] As idéias que permitem melhorar os processos e o desempenho para os clientes cada vez mais emanam dos funcionários da linha de frente, que se encontram mais próximos dos processos internos e dos clientes da organização (Kaplan e Norton, 1997, p. 133).

Todo o investimento, em princípio, está conectado a um compromisso de mudança em um processo. Esta mudança de um processo, por sua vez, tem compromisso com a geração de valor para o cliente, ou redução de custos para o acionista, e em última análise, têm como objetivo final os interesses do elo governante da cadeia.

Esta cadeia de efeitos, estes compromissos, prévios, explícitos, quantificados, de um projeto com as heranças que tem por objetivo gerar nos processos, é que fornece os elementos para a política de priorização de projetos a ser adotada nas organizações. Esta é a proposta desta tese, e este balanço entre rotina e mudança é governado por este conjunto de relações.

Até este momento, foram apresentados os cinco novos elementos, estruturadores, que focalizam a implementação, desdobramento e gestão da estratégia como uma questão de adaptação de estruturas e sistemas organizacionais.

Todavia, estruturas em si são inertes. É o elemento pessoas, capital e comportamento humano, que mobilizam as estruturas e realizam a gestão. Assim, está criado o contexto e o momento para colocar em ação os sexto e sétimos elementos. Inicia-se lançando mão dos conceitos expressos no tópico 4.6, quando se tratou da necessidade do equilíbrio entre estabilidade e mudança nas organizações. Uma organização não pode estar permanentemente executando os mesmos processos, da mesma forma, pois isto significaria estagnação. Por outro lado, uma organização não pode ter um processo de

mudança tão intenso que os resultados da mudança não sejam internalizados nos processos operacionais, pois os ganhos na renovação dos processos financiam a mudança. Se o ambiente externo muda, pelo princípio sistêmico da homeostase o ambiente interno também tem que mudar, para manter o equilíbrio entre a parte e o sistema onde está inserida. Sem que se tenham períodos de estabilidade entre as mudanças, a mudança não é apropriada pela organização, e a geração de valor para o cliente não se beneficia dos investimentos feitos na mudança, e o processo organizacional torna-se insustentável, pois a mudança tem que ser financiada. E a coesão organizacional na gestão equilibrada entre rotina e mudança, entre projetos e processos, entre estabilidade e desestabilização intencionada para incorporar a mudança, é regida pela estratégia. Projetos fazem a mudança. Processos cuidam da rotina. Os projetos têm compromisso com os processos, onde devem deixar sua herança, quando deixam de existir, pois projetos são essencialmente transitórios, enquanto processos têm vida normalmente mais longa.

Na cadeia empresarial representada na Figura 44, poder-se-ia perguntar: em qual dos elos predominam os projetos de mudança? A resposta é que os projetos estão essencialmente na base da cadeia, no elo dos ativos intangíveis e no elo dos processos. Nos demais elos, temos basicamente uma cadeia de conseqüências desta base inicial de ativos. É na base da cadeia que se promove o desenvolvimento do futuro e a sustentabilidade da cadeia. Portanto, a gestão da mudança, que quase se confunde com a gestão de projetos, se realiza essencialmente em dois elos da cadeia microanalítica: a Perspectiva do Aprendizado e Desenvolvimento e a Perspectiva dos Processos Internos. A partir destas duas perspectivas onde efetivamente está a ação, temos essencialmente nos demais elos uma cadeia de conseqüências, cuja conseqüência final, e onde os resultados apresentados são irreversíveis, ocorre na perspectiva do Acionista, o elo governante, onde a linguagem é predominantemente contábil-financeira. Naturalmente, a linguagem financeira, nesta cadeia temporal, é a linguagem dos resultados. Exemplificando, problemas financeiros não se resolvem com providências financeiras, mas essencialmente com processos que

produzam valor para clientes e que geram mais receitas e vendas, e processos que aumentem a eficiência operacional e reduzam custos. Por este motivo, vê-se que a distribuição dos projetos de mudança ao longo dos elos da cadeia não é proporcional entre os elos. Quanto mais à jusante na cadeia, mais irreversíveis tendem a ser os resultados. Quanto mais a montante, mais facilmente se podem desenvolver projetos de mudança e corrigir desvios.

Conforme foi examinado com detalhes no capítulo 4, os projetos têm compromisso com a mudança, e investimentos em projetos somente deverão ser feitos com prévio, explícito e quantificado compromisso com as mudanças que serão introduzidas nos processos por força da realização do projeto. Os conceitos clássicos defendidos por Campos (1996) são valiosos neste contexto, e boa parte do sucesso de suas metodologias de Gerenciamento da Rotina (Campos, 1996) e que necessariamente trata também da Mudança deve-se à disciplina introduzida nas organizações no tratamento destas duas questões que estão na base da gestão organizacional e na base da execução bem sucedida da gestão tática das organizações.

Este elemento, portanto, constitui-se no primeiro dos elementos constituintes da estrutura para a ação. A operacionalização deste elemento se dá pela instrumentação dos conceitos de gestão integrada de processos e projetos. O formulário, representado na Figura 52, pretende operacionalizar um processo de avaliação e priorização de projetos integrados com a estratégia.

Tela 1 de 7

ANÁLISE DA VIABILIDADE E PRIORIZAÇÃO DE PROJETOS

Projeto:
Responsável:
Data: xx/xx/xx
Grau de Prioridade*: () Alta () Média () Baixa

*(Campo reservado à diretoria)

1 Descrição do Problema:

< Descrever o problema que se pretende resolver >

2 Análise do Problema: <Esta etapa tem por objetivo demonstrar que o projeto proposto tem por objetivo agir na causa do problema que se pretende resolver.>

< Analisar o problema identificado através do diagrama de Ishikawa >

Tela 2 de 7

3 Descrição do Projeto: <Como o projeto resolverá o problema>

<Descrever como o projeto resolverá o problema>

4 Situação Atual <Dimensionar o problema através de indicadores>

Indicador	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Total												

Tela 3 de 7

5 Proposta de Melhoria <Como se medirá o sucesso do atingimento do objetivo>

Indicador	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Total												

< Apresentar um cronograma preliminar com as principais atividades do projeto. >

Objetivos	Nr.	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ag	Se	Ou	No	De
Total													

6 Enquadramento dos resultados do Projeto no Plano Estratégico da Empresa

< Mostrar o diagrama de causa e efeito do BSC mostrando as conexões. >

Tela 4 de 7

7 Análise de Retorno do Investimento

7.1 Investimentos Necessários

Investimentos	Onde ?	O quê?	Por quê?	Quanto ?
Tecnologia	X	Equipamento para projetar imagem	Para expor o conteúdo do treinamento	R\$ 5.000,00
Recursos Humanos	X	1 pessoa	Para programar e	R\$

Tela 5 de 7

			agendar os treinamentos	R\$ 9.600,00
Estrutura Física	X	Sala para treinamento	Para acomodar as pessoas	R\$ 6.000,00
Treinamento	X	1 Instrutor	Para dar o treinamento	R\$ 20.000,00
Outros	X	Material para treinamento	Para entregar para as pessoas	R\$ 1.500,00
Total do Investimento				R\$ 42.100,00

7.2 Cálculo do Retorno do Investimento

< Estimar o retorno que o projeto trará para a Empresa através de cálculos. >

Benefícios esperados = R\$
 Custos = R\$

Benefício Líquido = Benefícios – Custos = R\$

ROI = Benefício Líquido / Custos = R\$

7.3 Análise Preliminar do Retorno do Investimento

< O relator deve mensurar neste ponto e destacar a viabilidade ou não do projeto. >

Tela 6 de 7

8 Parecer Final

[] Aprovado – autorizado o desenvolvimento do projeto
 [] Reprovado
 [] Solicitado uma revisão do projeto

Motivo da Reprovação ou Revisão do Projeto:

Data da Reunião de Análise do projeto: xx / xx / xx

Participantes da Reunião:

Nome	Área
Xxxxxxxxxxxxxxxxxx	Xxxxxxxxxxxxx
Xxxxxxxxxxxxxxxxxx	Xxxxxxxxxxxxx
Xxxxxxxxxxxxxxxxxx	Xxxxxxxxxxxxx
Xxxxxxxxxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxxxx

Figura 52 – Framework E#6 – Projeto x Processo x Estratégia

Fonte: Elaborado pelo autor

4.7 DESENVOLVIMENTO DE UMA CULTURA DE EXECUÇÃO

Gosling e Mintzberg (2003) falam da necessidade do executivo de desenvolver uma 'disposição mental colaborativa' na gestão de pessoas, ou na gestão de relacionamentos, como preferem falar. Esta disposição mental colaborativa significa transcender o *empowerment*, desenvolvendo a noção de subsidiariedade, vetor para obter o comprometimento, que a FPNQ (2002) sugere medir por: a) percentual das pessoas que se declaram envolvidas e engajadas em atividades vinculadas à estratégia; b) percentual das pessoas que conhecem os objetivos e os valores da organização. O processo de comprometimento não pode ser obtido senão pela participação e pelo culto à subsidiariedade, pois o problema é a implementação da estratégia, e o processo de implementação da estratégia não pode ser desvinculado da formulação. Isto porque a implementação da estratégia exige mudanças cruciais que dependem do apoio de gente de dentro da organização (GOSLING e MINTZBERG, 2003, p. 47). A forma engajadora de administrar é baseada na colaboração, e não no que chamam de 'gestão heróica' (baseada no eu). Existe aí um significado mais profundo: garantir que a administração transcenda o administrador.

Alcançar os objetivos pré-estabelecidos na estratégia através do alinhamento entre a missão, a visão, os valores, a estratégia do negócio e do capital humano é um processo imperativo para qualquer organização inserida num ambiente competitivo. Gerstner (2003) afirma:

... sempre ficava espantado com a quantidade de executivos para os quais "visão" era a mesma coisa que "estratégia". É muito fácil desenvolver visões. [...] Em sua maioria, as declarações de visão não passam de aspirações e, de fato, exercem a função de suscitar comprometimento e vibração entre os empregados. Mas, em si e por si, são inúteis sob o aspecto de mostrar como a organização transformará o sonho em realidade. [...] Boas estratégias partem de uma vasta análise quantitativa (GERSTNER, 2003, p. 235).

4.7.1 Pessoas e indicadores na implementação da estratégia

A efetividade na implementação da estratégia é, ao menos em grande parte, afetada pela qualidade das pessoas envolvidas no processo (GALBRAITH e KAZANJIAN, 1988, GOVINDARAJAN, 1989), entendendo qualidade das pessoas como habilidades, atitudes, capacidades, experiências e outras características relevantes de pessoas que são importantes para o bom desempenho de uma tarefa ou função (PENG, LITTELJOHN, 2001). Simons (2000, p. 230) afirma que, “em última análise, serão os empregados que irão determinar o sucesso ou fracasso na implementação das estratégias das organizações”. Nem sempre está suficientemente claro que o sucesso no processo de gestão de um negócio está em atingir seus objetivos através do engajamento de pessoas, é realizar através de pessoas, colocando na ordem do dia dos seus colaboradores os objetivos da empresa (SIMONS, 2000).

Uma das transformações mais radicais no pensamento gerencial dos últimos quinze anos foi a transformação do papel dos funcionários. [...] Os trabalhadores eram contratados para realizar tarefas braçais, não para pensar (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 132).

O uso de indicadores é natural, e faz parte da vida de cada um. Os indicadores derivam dos valores (mede-se aquilo pelo que se têm cuidados) e criam valores (valoriza-se aquilo que se mede). A escolha dos indicadores é um determinante crítico do comportamento de um sistema. Os indicadores não necessitam ser puramente objetivos, e de fato poucos deles o são. É fácil listar as características dos indicadores ideais. Não é igualmente fácil encontrar indicadores que satisfaçam estes critérios ideais. Alguns indicadores são legendários, como o canário na mina de carvão, o pássaro marinho que avisa da proximidade de terra, a fumaça branca da torre do Vaticano. Indicadores são parte necessária do fluxo de informações usado para entender o mundo, tomar decisões e planejar ações.

Frequentemente medem-se os indicadores por não ser possível medir o objeto em si. Como não se pode medir a quantidade de peixes do oceano, mede-se a quantidade de

espécimes pescados, e daí infere-se a quantidade de peixes do oceano. Frequentemente mede-se o que é mensurável, não o que é importante. Indicadores são difíceis de definir. São baseados em modelos imperfeitos. Seu uso é cheio de falhas e armadilhas. Eles levam mensagens diferentes para pessoas com mentes diferentes. Todavia, sem eles, se faz um vôo às cegas. O mundo é complexo demais para ser pilotado com todas as informações disponíveis.

A implementação satisfatória da estratégia exige comunicação das escolhas estratégicas para dezenas, centenas ou milhares de funcionários e colaboradores. Cada colaborador, individualmente, necessita orientação para compreender como seu trabalho pode contribuir para o sucesso na implementação da estratégia. A definição dos objetivos contribui para isto, pois define com clareza o que objetivamente se deseja. Objetivos somente se tornam efetivamente promotores de ação quando existem indicadores conectados a estes objetivos. Aceita esta premissa, o problema dos administradores passa a ser como criar e definir objetivos organizacionais, e como criar mecanismos de comunicação e monitoramento destes objetivos através de indicadores de performance e incentivos. Importante reconhecer que:

Objetivos financeiros, por si sós, não são guias suficientemente claros para a implementação da estratégia. Os objetivos financeiros, tais como o lucro e o retorno sobre o investimento não orientam suficientemente os colaboradores quanto à estratégia a ser adotada, pois não definem aos colaboradores como criar valor para os clientes e como diferenciar produtos e serviços da organização. Portanto, não transmitem a estratégia organizacional, se reconhecermos que a estratégia trata das escolhas que precisam ser feitas para criar valor para clientes e diferenciar produtos ou serviços e não são portanto suficientemente operacionais para este fim (SIMONS, 2000, p. 231).

Os colaboradores podem escolher formas diferentes e até mesmo antagônicas para obter os resultados financeiros definidos, não produzindo alinhamento das ações. “Um colaborador poderia optar por reduzir custos às expensas da geração de serviços ao cliente, enquanto outro poderia investir pesadamente em serviços ao cliente para construir a lealdade dos consumidores. Com colaboradores envidando esforços em diferentes direções, qualquer estratégia estará fadada ao insucesso” (SIMONS, 2000, p. 231). No Evangelho de

São Mateus (12:25), pode-se ler: “casa dividida não prospera, não subsiste, é derrotada”, pois é o alinhamento que produz a sinergia necessária para o cumprimento das estratégias.

A conexão entre indicadores de performance tangíveis, objetivos e estratégia pode ser representada conforme apresentado na Figura 53.

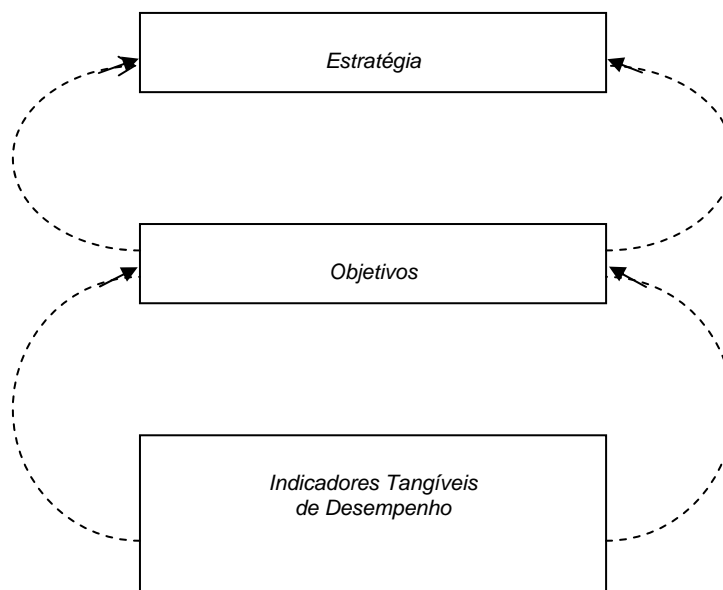


Figura 53 - A conexão entre Estratégia e Indicadores

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Simons (2000), p. 232

4.7.2 Integrando estratégia, objetivos e indicadores

Deve ser lembrado que a estratégia é um conjunto de hipóteses de causa-efeito. Para trazer a estratégia à vida, os administradores precisam definir objetivos específicos de desempenho para comunicar as intenções organizacionais aos seus colaboradores. A comunicação verbal da estratégia não é suficiente.

Simons (2000, p. 13-14), oferece um conjunto de pressupostos importantes acerca da natureza da atividade humana nas organizações que operam na moderna economia: a) as pessoas desejam contribuir para as organizações das quais elas possam se orgulhar. Todos têm uma necessidade intrínseca de contribuir. Todos desejam sentir que fazem diferença. As organizações às quais pertencem podem ser veículos para expressar esta necessidade; b) as pessoas empregadas em uma organização conhecem a diferença entre

o certo e o errado, e geralmente escolhem agir corretamente. A sociedade tem complexos mecanismos para ensinar às pessoas a diferença entre o que é certo e o que é errado, tais como grupos sociais, grupos religiosos, associações beneficentes, e outras desta natureza. A ação é essencialmente guiada pela nossa consciência; c) as pessoas esforçam-se para alcançar o sucesso. Todos trabalham por uma grande variedade de razões. Em muitos casos, trabalha-se por recompensas extrínsecas, como dinheiro, promoções e reconhecimento. Estes são elementos importantes que precisam ser considerados num sistema de reconhecimento e recompensas. Todavia, existem também mecanismos inatos no indivíduo que os fazem sentir satisfação por alcançar objetivos pessoais, mesmo na ausência de elementos indutores externos; d) as pessoas gostam de inovar. Esta necessidade de experimentar é um poderoso instinto humano que tem permitido à espécie humana melhorar suas condições de vida ao longo da sua existência. As pessoas nas organizações também têm um desejo inato de experimentar, criando novas tecnologias e novas formas de fazer as coisas. É comum nas organizações que colaboradores trabalhem quase secretamente e sem autorização de seus superiores em iniciativas de produzir inovação. Esta é uma força interior poderosa que tem sido usada com sucesso por muitas organizações, notadamente pelo movimento da qualidade; e) as pessoas desejam fazer um trabalho competente. Muitos indivíduos, se não a maioria, têm orgulho de suas habilidades. Um trabalho bem feito permite exercitar suas habilidades e receber satisfação de sua competência.

Feitas estas afirmações ousadas – de que as pessoas gostam de contribuir, de obter sucesso, de inovar, de fazer um trabalho competente – é preciso confrontar-se com a realidade. Ainda que se possam encontrar exemplos deste comportamento nas mais variadas circunstâncias, frequentemente as pessoas não agem de acordo com estas premissas. Quais são as razões?

Podem-se encontrar diversos motivos. As organizações, especialmente as grandes, tornam frequentemente difícil aos seus colaboradores atingir seu potencial, pelos bloqueios

estruturais que as organizações inadvertidamente criam para as pessoas que nelas trabalham (SIMONS, 2000, p. 14): a) as organizações de negócio frequentemente tornam difícil às pessoas compreender como elas podem contribuir e fazer a diferença. Os empregados podem não compreender a estratégia e a direção desejada dos negócios. Elas não sabem qual o propósito do negócio, e não sabem como podem se inserir dentro desta missão, como podem ser úteis; b) as organizações frequentemente criam pressões e tentações para os empregados. Pressões por desempenho do tipo: 'se você não consegue fazer isto, eu conseguirei alguém que possa fazê-lo' podem fazer com que os empregados burlem as regras e escondam informações, mesmo que tenham consciência de que estão cometendo erros. Da mesma forma, tentações na forma de bônus lucrativos ou desafios de performance, bem como o acesso a ativos da organização sem os devidos controles, podem levar os colaboradores a ignorar a linha entre o certo e o errado; c) os objetivos podem ser muito difíceis de atingir, quer pela falta de recursos, quer pelo excesso de demandas que lhe são atribuídas, e que gera falta de foco e não permite focalizar as energias necessárias com a intensidade necessária para atingir o objetivo. A energia produtiva se torna difusa e pouco concentrada, produzindo dispersão; d) as pessoas podem falhar ao inovar porque não dispõem dos recursos ou têm medo do risco de desafiar o *status quo*, levando a hesitação na colocação de novas formas que podem parecer radicais ou excessivamente inovadoras e que não são compartilhadas por colegas e superiores.

As qualidades da natureza humana são desafiadas ao limite no ambiente organizacional, gerando tensões que afetam a todos os que trabalham nestas organizações.

4.7.3 Comunicando a estratégia através de indicadores

O uso de indicadores de performance tem um papel fundamental no processo de comunicação estratégica, de forma a reduzir a ambigüidade, pois indicadores tangíveis deixam pouco espaço para dúvidas no estabelecimento das intenções da alta administração e reduzem o espaço para o mau entendimento por parte da equipe. Objetivos de performance executam um papel crítico no processo de comunicação, pois estabelecem

com clareza o que é considerado importante e onde os colaboradores devem investir seu tempo. Os objetivos se constituem no ponto de referência para todo o processo decisório.

Indicadores constituem-se na ferramenta que permite que se direcionem os esforços das pessoas e das organizações através da definição de metas para os indicadores. “É fundamental que o indicador, ou indicadores, realmente comuniquem a intenção do objetivo” (FNQ, 2002, p. 27). Redi (2003) sugere que na maioria das vezes os indicadores existem apenas para efeito de controle operacional, quando poderiam ser orientados para a consecução de objetivos estratégicos da organização, gerando nas pessoas o comportamento e ações desejadas para o atingimento destes objetivos. Segundo Moutinho (2000, p. 2)

Os indicadores geram uma estrutura de linguagem que não só comunicam a realidade como também modelam a percepção e as ações das pessoas, inclusive quando da definição das metas. O sistema de indicadores afeta fortemente o comportamento das pessoas dentro e fora da empresa. ... os indicadores deveriam ser utilizados para transmitir a visão e estratégias aos empregados de todos os níveis da organização, facilitar a construção compartilhada da visão e da estratégia e firmar as relações hierárquicas dentro da organização.

Para assegurar que os objetivos de negócio sejam atingidos, os administradores devem definir indicadores para os resultados desejados. Um indicador é um valor mensurável que pode ser colocado em uma escala e usado para fins de comparação. Segundo Simons (2000, p. 234), para determinar se um indicador é adequado para suportar um objetivo de performance, ele precisa ser submetido a três testes: i) ele é alinhado com a estratégia? Indicadores mostram para as pessoas o que é importante. Se o desempenho de um empregado é medido pela satisfação do cliente, ele entenderá que a satisfação do cliente é importante. Bons indicadores permitem aos empregados inferir e entender a estratégia pretendida para o negócio; ii) ele pode ser efetivamente medido? Um indicador objetivo pode ser medido e verificado de forma independente. Um indicador completo deve abranger todos os atributos relevantes da sua realização. Um indicador responsivo reflete as ações que o administrador quer influenciar diretamente. Indicadores objetivos, completos e responsivos normalmente são relativamente fáceis de construir nos níveis mais elementares

de trabalho, como no chão-de-fábrica ou na linha de frente de uma equipe de vendas. Mas são muito difíceis de serem construídos em níveis mais elevados de gestão, onde o equilíbrio entre objetividade, complitude e responsividade é extremamente difícil de obter. Se os indicadores forem mal construídos, trazem conseqüências indesejadas, e induzem a comportamentos tais como a manipulação de indicadores, transferência de responsabilidades, manipulação da divulgação de informações e outros problemas desta natureza; iii) os indicadores estão ligados à geração de valor? É freqüente que os indicadores estejam ligados a atividades-meio e não aos resultados, à geração de valor. Campos (1996) argumenta que grandes erros são cometidos quando se estabelecem metas sobre atividades-meio. Importante destacar que, em princípio, nada se pode medir por um único indicador, pois isto levaria a buscar a otimização de uma única dimensão, e o processo administrativo é essencialmente um processo de escolha, de *trade-off*, entre variáveis conflitantes. O vendedor avaliado unicamente pelo volume de vendas não tem compromisso com o preço praticado. O investimento na melhoria de um processo deve estancar quando o custo da obtenção da melhoria se sobrepõe ao benefício daí decorrente. O mecânico medido pelo índice de disponibilidade das máquinas deve ter como variável balanceadora o custo da política de manutenção praticada.

Uma das primeiras questões que Thorp (2005), especialista em recompensas e benefícios da KPMG, relata apresentar aos executivos a quem está ajudando a desenvolver um novo programa de incentivos é a seguinte: "Você pretende pagar pelo esforço ou pelos resultados?".

Os sistemas de medição têm dois impactos que estão subjacentes. O primeiro é o processo de medir, analisar, interpretar, e comunicar as informações que ajudam os executivos a executar plenamente a estratégia. O outro é o efeito no comportamento humano daquilo que é medido e como é interpretado.

4.7.4 Estratégia, cultura e mudança

Os processos de mudança não podem seguir um processo mecânico ordenado, onde primeiro se faz a formulação da mudança e depois a implementação. Na gestão de mudanças, a visão dominante é a cartesiana: a ação resulta de estratégias deliberadas, minuciosamente planejadas, que se desenrolam como seqüências de decisões sistematicamente administradas (GOSLING e MINTZBERG, 2003). Isto tem levado grandes organizações a grandes fracassos, pois eventualmente consumidores e comunidade podem não ser da mesma opinião. A mudança é muito mais um processo de experimentação, freqüentemente incremental, constituindo-se afinal em um processo de aprendizado.

Uma organização efetivamente existe como uma entidade coletiva que atinge um objetivo comum quando o tecido de vários executivos é costurado e forma uma trama única e coesa (GOSLING e MINTZBERG, 2003, p. 49).

“O sistema de medição gera o comportamento, ou o comportamento gera o sistema de medição?” (SMITH, 2000, p. vii). Segundo a autora, medição e comportamento são inseparáveis e se retroalimentam, num ciclo sistêmico de *feedback*. Kaplan e Norton (2004, p. 287) colocam a mesma questão, mas substituem comportamento por cultura: “é a cultura que dita a estratégia ou é a estratégia que dita a cultura? Acreditamos na segunda opção” e justificam sua escolha salientando que as organizações possuem grande capacidade de inculir novas atitudes e comportamentos em todos os empregados, podendo deixar anos de cultura, valores e abordagens gerenciais obsoletas de lado, e desta forma aumentar as chances para que a estratégia seja bem sucedida. E afirmam que “a cultura reflete as atitudes e os comportamentos predominantes que caracterizam o funcionamento de um grupo ou organização” (KAPLAN e NORTON, 2004, p. 287). Schein (1985) define: “cultura organizacional é um padrão de pressupostos básicos compartilhados que um grupo aprendeu ao resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir com relação a esses problemas”. Analisando a afirmação de Schein, compreende-se que a cultura pode ser

aprendida, transmitida e partilhada, e que não provém de heranças, mas resulta de aprendizagem socialmente condicionada, exprimindo a identidade da organização, construída com o tempo.

Bossidy e Charan (2004, p. 88) afirmam:

...a maioria dos processos de mudança cultural fracassa porque não está ligada a melhoria dos resultados do negócio. As idéias e ferramentas sobre mudança cultural são vagas e desconectadas da realidade estratégica e operacional.

Os mesmos autores insistem em que, para mudar a cultura de um negócio, você precisa de um conjunto de processos — mecanismos operacionais sociais — que mude as crenças e o comportamento das pessoas de forma a torná-las mais diretamente ligadas aos resultados finais. Os autores afirmam que a premissa básica é simples: a mudança cultural torna-se real quando seu objetivo é a execução. É preciso mudar o comportamento das pessoas, para orientá-las para resultados. E define pragmaticamente este processo de mudança de comportamento em 3 etapas: a) definição clara de quais resultados se pretende obter; b) discussão acerca das maneiras de obter estes resultados, num processo de orientação; c) recompense as pessoas pela obtenção dos resultados e onere pela não obtenção de resultados. Os autores entendem que este processo cria o que chamam de 'uma cultura de execução'.

A base da mudança de comportamento, segundo Bossidy e Charan (2004), é atrelar os incentivos ao desempenho e tornar isto transparente. A cultura da empresa define o que é apreciado e respeitado, e, ao final, recompensado. Diz às pessoas na organização o que é avaliado e reconhecido. Se uma empresa recompensa e promove as pessoas pela execução, sua cultura mudará. Os autores refutam as críticas a este mecanismo, atribuindo os seus fracassos pelas fraquezas das pessoas.

As pessoas adoram dar recompensas, elas adoram ser amadas. Mas não tem firmeza emocional para dar *feedback* sincero, retirar um incentivo ou punir pessoas. Os líderes frequentemente adiam, disfarçam e racionalizam, e às vezes criam cargos para os que têm mau

desempenho. Como resultado, a organização fica confusa (BOSSIDY e CHARAN, 2004, p. 94).

Gerstner (2003, p. 221) reafirma a importância desta postura:

Nada é mais eficaz para bloquear o esforço de transformação cultural do que um CEO disposto a permitir que um executivo de alto nível – mesmo com um histórico de grandes realizações – desconsidere o novo modelo comportamental.

Destacam-se como libertadoras e alvissareiras estas manifestações dos autores acima, que desmistificam a gestão da cultura, e buscam demonstrar como administrar e intervir nas questões culturais, frequentemente vistas como elementos praticamente não administráveis dos ambientes organizacionais. Bossidy e Charan (2004) usam uma expressão que revela esta desmistificação quando sugerem formas para 'operacionalizar a cultura', alinhando-se com os conceitos de Kaplan e Norton que vêem cultura muito mais como consequência do que como causa, do ponto de vista do estrategista.

4.7.5 Estratégia, indicadores e comportamento

Harbour (1997, p. 7), define que "indicador de performance é uma medida de performance comparativa usada para responder à questão 'Como nós estamos indo?' para um aspecto específico". Esta definição assemelha-se à dada por Padoveze (1994). Segundo este autor, indicador de desempenho é um número que ajuda no processo de clarificação do entendimento da situação da empresa e objetiva detectar situações, verificar a tendência dos acontecimentos e dar subsídios para que a administração da companhia enfatize os esforços corretivos nas direções necessárias.

Indicadores são pontos de alavancagem. Sua presença ou ausência, acuracidade ou não acuracidade, uso ou não uso, pode mudar o comportamento de um sistema, para melhor ou para pior. Quando a lei norte-americana exigiu que cada instalação industrial publicasse os poluentes atmosféricos de sua planta industrial, criou-se um indicador. Os jornais passaram a publicar uma lista contendo "os 10 maiores poluentes". As empresas fizeram de tudo para sair desta lista, e o nível de emissões tóxicas decresceu 40% em três anos, sem que fosse criada uma legislação para punir a poluição atmosférica. A presença

do indicador bastou para mudar o comportamento²¹. De forma similar, quando os holandeses passaram a exigir que as casas tivessem seu medidor de consumo de energia elétrica instalado na frente das casas, sendo facilmente visível, o consumo baixou em um terço, sem que houvesse mudança no preço da energia elétrica. Bastou um simples indicador visível a todos para mudar o comportamento de consumo de energia. Os indicadores são uma representação imperfeita da realidade. A nota não é o conhecimento na cabeça do aluno.

Bourne e Neely (2002) afirmam que qualquer medida de desempenho necessita ser examinada segundo dois aspectos antes de ser colocada em prática: i) Que tipo de comportamento resultará da implementação desta medida? ii) Este comportamento é desejado? e referem que um dos pontos nas quais freqüentemente as implementações do *Balanced Scorecard* falham é exatamente na escolha dos indicadores.

Kaplan e Norton (2004), afirmam que “A mensuração é um poderoso motivador”, portanto uma vez escolhidos os indicadores, os gerentes e funcionários esforçam-se para apresentar bom desempenho no que está sendo medido, sobretudo se os indicadores estiverem vinculados ao plano de remuneração por incentivos. Os mesmos autores ainda reforçam a filosofia de que ‘não se pode gerenciar o que não se pode medir’ e ainda ‘não se pode medir o que não se pode descrever’. “O sistema de indicadores afeta fortemente o comportamento das pessoas, dentro e fora da organização” (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 21).

Smith (2000, p. 36) afirma que “as práticas de medição de performance organizacional e os programas de incentivo e de reconhecimento maximizam o conflito e levam a comportamentos disfuncionais na organização”. O segundo aspecto deste dilema é

²¹ A redução de 40% foi obtida não tanto pela efetiva redução da geração de poluentes tóxicos, mas pela mudança na forma em que os mesmos foram eliminados. As empresas passaram a injetar estes poluentes no solo, eventualmente contaminando os lençóis freáticos. Este exemplo demonstra a criação de comportamentos bizarros, gerados não para resolver o problema, mas para escapar da revelação dada por um indicador. (Environment Today 6. n. 1 (Jan/Feb, 1995): 16

o conflito entre pessoas e departamentos que são colocados uns contra os outros. “O conflito real não é entre pessoas e departamentos, mas entre as políticas e mecanismos de medição de performance que tentam maximizar aspectos incompatíveis entre si” (SMITH, 2000, p. 37). Gerstner (2003, p. 223) relata que:

O processo de transformação cultural conduzido na IBM estava emperrando. ... Cada vez mais IBMistas aderiam às novas estratégias e manifestavam apoio aos comportamentos culturais necessários à execução dessas estratégias ... mas eram avaliadas e remuneradas ... como se ainda estivessem na velha IBM. E como as pessoas não fazem o que se espera (*expect*) mas o que se inspeciona (*inspect*), precisava criar novas maneiras de avaliar os resultados.

Moutinho (2000, p. 37) alerta que “com mais freqüência do que se percebe, são os sistemas que causam suas próprias crises, e não forças externas ou erros dos indivíduos”. Pillmore (2003, p. 84) relatando como foi feito o saneamento da Tyco International, afirma textualmente: “as pessoas fazem aquilo que é enfatizado, medido e recompensado, e naturalmente vão se aperfeiçoar nisto”. E reforça afirmando que se tarefas que são importantes deixarem de ser medidas e enfatizadas, as pessoas deixam de acreditar que elas são importantes.

4.7.6 Clareza estratégica

Segundo Zook e Allen (2003), é espantoso o número de executivos que se mostram incapazes de transmitir uma estratégia clara de crescimento para as suas comunidades de interesse - e pagam caro por isto. Os mesmos autores relatam uma recente pesquisa da Bain & Company, onde se concluiu que a lealdade dos funcionários também repousa na compreensão da estratégia da empresa para o futuro e na fé nela depositada.

Segundo Bourne e Neely (2002), os textos que tratam do *Balanced Scorecard* são pródigos em descrever como as organizações devem estabelecer seus objetivos críticos, mas não tem o mesmo cuidado em descrever como definir os indicadores, ou medidas de performance, para estes objetivos estratégicos.

É sabido que as medidas de performance influenciam o comportamento nas organizações – muitas vezes de forma previsível, outras de maneiras menos previsíveis. Goldratt (2001) escreve textualmente em suas obras: “Dize-me como me medes e eu te direi como me comporto”. Os indicadores materializam a tradução mais operacional possível da estratégia. Quando estes indicadores estiverem desalinhados com os objetivos que se pretende alcançar, estarão plantadas as bases para um grande desperdício de energia, decorrente da má comunicação da estratégia e de todas as confusões que daí decorrem (ver Figura 54).



Figura 54 – Diga-me como me medes e eu te direi como me comporto

Fonte: Adaptado de Bourne e Bourne (2000)

As pessoas desejam fazer o melhor. Elas buscarão medir seu próprio desempenho. Existem indicadores chave, políticas organizacionais, estratégias, ou políticas, que os trabalhadores irão interpretar e agirão para otimizá-las. Se a organização não estabelece estes elementos formalmente, eles existirão informalmente, e serão interpretados de acordo com a percepção de cada grupo ou indivíduo dos objetivos do sistema (SMITH, 2000, p. 36).

4.7.7 Considerações sobre as contribuições do elemento cultura de execução

Todo o esforço organizacional para produzir estratégias consistentes, para mobilizar recursos sempre preciosos e escassos, para alinhar o extenso conjunto de fatores necessários para a execução da estratégia, pode falhar, se não existir uma adequada

orientação para a ação. Criar uma cultura de execução é responsabilidade do líder. O depoimento de Louis Gerstner (2003) é revelador:

Na McKinsey, meus colegas e eu sempre nos sentíamos frustrados ao perceber que muitas empresas investiam milhares de horas e milhões de dólares no desenvolvimento de estratégias consistentes e eficazes, e em seguida desperdiçavam todo este tempo e dinheiro porque o CEO não se dispôs a infundir a mudança na organização” (GERSTNER, 2003, p. 242). “A execução tem tudo a ver com a conversão de estratégias em programas de ação e com a mensuração contínua de resultados. ... A execução adequada envolve a definição de metas mensuráveis e a exigência da prestação de contas pelos resultados (GERSTNER, 2003, p. 243).

Repetimos o conceito de Gerstner (2003, p. 241-242):

“A execução – realizar a tarefa, fazer acontecer — é realmente o aspecto fundamental da estratégia bem-sucedida: Fazê-lo, fazê-lo certo e fazê-lo melhor do que a empresa ao lado.”

Conforme já referido anteriormente, Beer e Eisenstat (2000) colocam que muitos gestores se baseiam na crença de que uma estratégia bem concebida e comunicada à organização equivale a uma boa implementação. Após estudos em companhias mundiais, os autores argumentam que esta não é uma realidade observada empiricamente e sugerem grandes barreiras à implementação, que resultam da falta de uma cultura de execução, entre elas: (a) estilo gerencial *top-down* ou *laissez-faire*; (b) gestão sênior não-efetiva; (c) fraca coordenação.

Portanto, todo o esforço da organização pode ser posto a perder, se não existir a adequada cultura de execução. A busca e citação de literatura executiva neste capítulo se mostraram indispensáveis, pela necessidade de referenciamento em líderes de negócios que efetivamente possam testemunhar a respeito da ação de execução. Assim, no processo de pilotagem da estratégia, este é um elo indispensável num *framework* de implementação estratégica, razão de sua inclusão nesta tese.

E, pragmaticamente, as contribuições do elemento ‘cultura de execução’ podem ser traduzidas pela presença, no processo estratégico, dos seguintes processos essenciais:

a) Processo de definição clara de quais resultados se pretende obter: esta clareza exige a tradução dos objetivos em indicadores, na forma de séries temporais explícitas e quantificadas;

b) Processo de discussão acerca das maneiras de obter estes resultados, num processo de orientação; estas discussões estabelecem os meios pelos quais se pretende atingir os resultados. Essencialmente, aqui se estabelecem os planos de mudança, os projetos que implementarão as mudanças nos processos de geração de valor;

c) Processo de estabelecimento de mecanismos de reconhecimento e recompensa as pessoas pela obtenção dos resultados e processo de oneração pela não obtenção de resultados.

Esta tese tem buscado reforçar continuamente a questão de que colocar em ação a estratégia é o grande Calcanhar de Aquiles da estratégia empresarial. É forçoso reconhecer que todas as estruturas, por melhores que sejam, são inúteis sem uma cultura de execução. Por outro lado, uma cultura de execução forte é capaz de criar as estruturas para conduzir a bom termo os esforços de implementação estratégica, ainda que com custos e esforços incomparavelmente maiores pela ausência das estruturas.

A principal razão pela qual muitos planos estratégicos não funcionam na prática é devido ao modelo mental enraizado em boa parte dos líderes, que ainda consideram a concepção da estratégia uma atividade de alto nível, enquanto o enfadonho trabalho de execução deve ser delegado aos subordinados, por ser uma atividade de segunda categoria. Como já discutido anteriormente nesta tese, este é um resquício do paradigma da sociedade industrial em que cabe a uma minoria pensar, a outros controlarem, e à maioria executar, bem ao gosto das estruturas organizacionais verticais.

Entretanto, as forças de mercado têm sido implacáveis com as empresas e executivos que insistem em desvincular o planejamento da ação. Os analistas e os

investidores, hoje, avaliam a alta administração da empresa mais pela sua capacidade de executar do que pela sua capacidade de criar estratégias, e não esperam pelos relatórios financeiros de fim de ano para verificar se a empresa está ganhando ou deixando de ganhar dinheiro, e querem saber da habilidade da empresa em gerar fluxo de caixa.

A execução excelente não se resume em fazer as coisas certas. Também tem a ver com fazer as coisas certas com mais rapidez, melhor qualidade, com mais frequência e com maior produtividade do que os concorrentes. Requer um tipo de comprometimento por parte de todos os empregados que vai além do relacionamento normal empresa-empregado. Trata-se de cultura de alto desempenho. Gerstner (2003) afirma que o que o líder pode fazer no processo de mudança cultural é criar um ambiente propício à transformação, oferecer incentivos, e definir as realidades e objetivos do mercado. Mas também pode semear a confiança. Com efeito, no final das contas, a gerência não muda a cultura. “A gerência convida o próprio pessoal a mudar a cultura” (GERSTNER, 2003, p. 200).

Segundo Gerstner (2003) é mais fácil reconhecer do que definir uma cultura de alto desempenho. Segundo este autor, quando se entra em um desses ambientes, sente-se imediatamente a diferença. Os executivos da empresa são líderes autênticos, dotados de iniciativa própria. Os empregados estão comprometidos com o sucesso da organização. Os produtos são de primeira classe. Todos se importam com a qualidade. Ser derrotado por um concorrente — não importa se numa guerra de grandes proporções ou numa pequena escaramuça local — é um golpe sério que desperta sentimentos de raiva. A mediocridade é intolerável. A excelência é acalentada, exaltada e recompensada. Em suma, as empresas dotadas de cultura de alto desempenho são vencedoras e as pessoas de estofa se recusam a trabalhar em outros lugares.

Verifica-se que Gerstner (2003) fornece elementos de diagnóstico para uma cultura de alto desempenho, mas confessa que a mesma é difícil de definir. Todavia, se uma cultura de alto desempenho não puder ser definida, será muito difícil planejar a sua construção.

Portanto, é preciso ir além da definição de Gerstner, pela importância que este elemento tem no sucesso da implementação estratégica.

Assim, o tópico 4.7 buscou examinar, com cuidado e profundidade, os elementos necessários para a criação de uma cultura de execução. Ao final deste tópico 4.7 estes elementos foram referidos, e estão sendo reproduzidos a seguir. Criar a cultura de execução pode ser resumido, então, na execução eficiente e eficaz dos seguintes processos:

a) Processo de definição clara de quais resultados se pretende obter; Esta clareza exige a tradução dos objetivos em indicadores, na forma de séries temporais explícitas e quantificadas;

b) Processo de discussão acerca das maneiras de obter estes resultados, num processo de orientação; Estas discussões estabelecem os meios pelos quais se pretende atingir os resultados. Essencialmente, aqui se estabelecem os planos de mudança, os projetos que implementarão as mudanças nos processos de geração de valor;

c) Processo de estabelecimento de mecanismos de reconhecimento e recompensa as pessoas pela obtenção dos resultados e processo de oneração pela não obtenção de resultados.

Todavia, como estabelecem Bossidy e Charan (2004), para criar uma cultura de execução é preciso criar um mecanismo social que coloquem em ação o que se chamaria de um 'modelo de execução'. Este mecanismo social, segundo os autores, caracteriza-se por instituir uma cultura com os seguintes atributos, conferindo uma consistência prática na execução, num processo repetitivo orgânico:

- Disciplina — Para levar adiante o que foi decidido no plano, ser realista com todos, terminar aquilo que se iniciou, e rediscutir aquilo que possa ter mudado por forças externas à empresa. É preciso instituir o processo repetitivo orgânico que incansavelmente persegue a execução de metas.

- Freqüência — É necessário o estabelecimento de um ciclo sistemático de acompanhamento das metas e objetivos, estabelecendo um *Annual Operating System* que define os vários tipos de reuniões executivas que ocorrem ao longo de um período.
- Metodologia — O método abrange todo o processo de identificar os fatores críticos para o sucesso organizacional, de identificar o que Bossidy e Charam chamam de *Master the Money make of the Business*.
- Diálogo — é preciso esclarecer expectativas, e permanente fornecimento de *feedback* para permanente ajuste de expectativas mútuas.
- Clareza — os objetivos precisam ser claros e inequívocos. Não pode existir dúvida acerca do que se pretende, nem tibieza no esclarecimento das metas.
- Fechamento — As reuniões de trabalho precisam ser encerradas com um claro senso de responsabilização, de objetivação explícita de resultados, que serão objeto de inexorável verificação no próximo ciclo do sistema.
- Acompanhamento (*follow through*) — É o acompanhamento sistemático, disciplinado, que institui o mecanismo social de execução, e coloca em ação o conceito de que aquilo que é inspecionado é respeitado. É a operacionalização da cultura. Parece interessante registrar que a palavra usada é *follow through*, e não *follow up*, pois significa monitoramento do processo, e não apenas prestação de contas acerca dos resultados.

Com a inclusão deste sétimo e último elemento, mobilizador das estruturas apresentadas nos elementos anteriores, está concluído o processo de apresentação dos elementos componentes do *framework* estratégico. Todavia, os mesmos ainda estão carentes de uma integração operacional, que se coloque como e configure uma estrutura para a ação. Este é o papel do último elemento integrador, que consiste no painel de pilotagem da organização.

4.8 O FRAMEWORK CONSOLIDADO

O processo de gestão estratégica das organizações é, em essência, o processo fundamental sob responsabilidade do gestor no nível estratégico na pirâmide organizacional. De fato, quando se relata que a gestão estratégica é um processo, ou efetivamente um conjunto de processos, reconhece-se que existe de fato um conjunto de rotinas de gestão estratégica a serem desempenhados. Conjunto de rotinas ou processos que, de fato, existem em todos os níveis organizacionais, adequados à natureza dos processos desenvolvidos em cada nível.

Rockart (1979) faz um relato claro acerca dos motivos pelos quais uma parcela significativa de gestores entende o processo de gestão estratégica como personalista e idiossincrático, e, portanto, não adequado à implantação de processos de gestão padronizados:

“as atividades no nível executivo são tão dinâmicas e estão em permanente mudança, de tal forma que não se pode predeterminar que informações serão necessárias para lidar com eventos que estão em permanente evolução no tempo. Estes executivos, portanto, são, e precisam ser, dependentes de informações subjetivas, informais e orientadas para o futuro, que lhes são entregues verbalmente por assessores de sua confiança” (ROCKART, 1979, p. 82).

Raps (2004) confirma que as soluções de *ERP - Enterprise Resource Planning* (Sistemas de Gestão Integrada) não têm suportado o papel de gestão estratégica, pois se limitam a instrumentar a gestão dos níveis operacionais e táticos das organizações, onde os processos são mais repetitivos e previsíveis, não alcançando os níveis de gestão estratégica. Constata-se que os softwares de *ERP* têm de fato suprido adequadamente os níveis táticos e estratégicos da pirâmide organizacional com seus processos e melhores práticas, ofertando-as às organizações, mas apenas recentemente têm elevado seus produtos até o nível estratégico. Esta oferta de soluções ao nível estratégico é o reconhecimento de que já existe uma maturidade e uma relativa estabilidade e consensos acerca de como se desempenha o processo de pilotagem estratégica.

Um sistema de controle de gestão baseado em TI viabiliza ao gestor uma visão integrada da estratégia, monitorando objetivos, indicadores, relações causa-efeito entre objetivos, processos, projetos, desempenho de pessoas e de áreas, permitindo, ainda, uma visão proativa da estratégia, antecipando tendências e viabilizando uma intervenção profilática do gestor.

Kaplan e Norton (2004) afirmam que os profissionais tendem a visualizar a organização conforme seus *expertises* desenvolvidos e herdados. Os diretores financeiros vêem a organização sob o ponto de vista financeiro, e têm dificuldade em valorizar os processos de geração de valor, gerenciando pelos resultados. Profissionais oriundos da área operacional têm ênfase em processos, qualidade, ciclos de produção. Profissionais de RH concentram-se no desenvolvimento das pessoas, frequentemente como um ato de fé de que investimentos em pessoas redundarão em bons resultados. Profissionais de TI enxergam a organização sob o ponto de vista de TI. Poucos desenvolvem uma visão holística da organização.

A sabedoria convencional dos líderes pouco nos ajudou na construção de um modelo holístico. Dispunha-se de doutrinas estratégicas sobre valor para os acionistas, gestão de clientes, gestão de processos, qualidade, competências-chave, inovação, recursos humanos, tecnologia da informação, arquitetura organizacional e aprendizado. Embora cada uma dessas abordagens forneça aprendizados profundos, nenhuma fornece uma perspectiva abrangente e integrada para a descrição da estratégia. Até mesmo a abordagem de Michael Porter, baseada no posicionamento para a vantagem competitiva, não proporciona uma representação geral da estratégia. Os executivos que implementaram com sucesso a estratégia – Louis Gerstner, na IBM; Jack Welch, na GE; Richard Teerlink, na Harley Davidson; e Larry Bossidy, na GE, Allied Signal e Honeywell – fontes riquíssimas de experiências bem-sucedidas, não possuíam uma maneira consistente de apresentar a estratégia. Não se dispunha de um método amplamente aceito para descrever a estratégia (KAPLAN e NORTON, 2004, p. 5-6).

Os softwares de *ERP* são exemplos de iniciativas para determinar as melhores práticas nos níveis operacionais e táticos das organizações, onde o grau de alinhamento com a melhor maneira de se conduzirem os processos já obteve um maior grau de reconhecimento. Pela ausência de um modelo referencial de descrever e pilotar a estratégia, não se viu avanço dos *ERP* nesta área.

Todavia, definido o processo essencial de descrever e desdobrar a estratégia, ainda que de maneira experimental e propositiva como onde esta tese pretende estar avançando, estabelecendo referenciais e paradigmas, sempre avançando a partir dos conceitos de desdobramento, implementação e monitoramento estratégico anteriormente definidos, um processo experimental de definição de um processo de pilotagem estratégica fica viável de ser estabelecido.

Feitas as apresentações dos elementos que este estudo recomenda que sejam integrados num *framework* de pilotagem das organizações, passa-se então a apresentar a sua proposta consolidada.

A metáfora inspiradora no processo de pilotagem de empresas é o processo da pilotagem dos aviões. O piloto do avião, quando decola a partir de um aeroporto de origem, tem um plano para chegar ao aeroporto de destino. Escolhe um itinerário, estabelece as condições em que se pretende voar, define a altitude, a rota, e a partir do início do voo mantém sob monitoramento e controle as variáveis que influenciam no cumprimento do plano de voo. Para manter o voo sob controle, existe um complexo sistema de controle e ação, consolidado num painel de instrumentos de pilotagem, a partir do qual o piloto conduz o voo e toma as atitudes necessárias e convenientes para manter o avião na rota e que permita chegar com segurança ao destino. O conjunto dos instrumentos do painel de pilotagem registra as variáveis internas sob controle do piloto, e busca fornecer informações do ambiente externo, fora do seu controle, que exigem sua ação preventiva ou corretiva para buscar evitar que condições externas adversas prejudiquem ou impeçam o cumprimento de seu plano de voo. Em situações de mudanças de objetivos ou condições ambientais adversas que impeçam o cumprimento do plano normal de voo, o plano pode ser dinamicamente alterado, e passa-se a perseguir um novo destino.

Nas organizações, o processo de gestão tem importantes similaridades com o processo de pilotagem, o que valida o uso da metáfora. O avião representa a empresa, que

faz seu planejamento, e monta seus sistemas de informação e controle de gestão para manter o controle do cumprimento de seu planejamento. O papel do piloto é realizado pelos executivos. O dia-a-dia da organização representa o avião em pleno vôo. A organização, tal como demonstrado nos tópicos 4.1 a 4.7, está tendo todos os seus elos monitorados a partir do painel de pilotagem, compondo o *cockpit*. Cada área ou processo da empresa está conectado a um conjunto de instrumentos indicadores, existem indicadores conectados ao ambiente externo, mostrando dinamicamente o cenário no qual se desenvolve o plano empresarial. Estes indicadores externos compreendem, para cada elo da cadeia intraorganizacional, indicadores de *benchmark* competitivo, indicadores da concorrência, indicadores das melhores práticas, e outros, sempre coerentes com a natureza das atividades desenvolvidas em cada elo da cadeia microorganizacional sistêmica retroalimentada.

Este processo de *feedback* está representado por Simons (2000) na Figura 55, sob o nome de modelo de *feedback* cibernético.

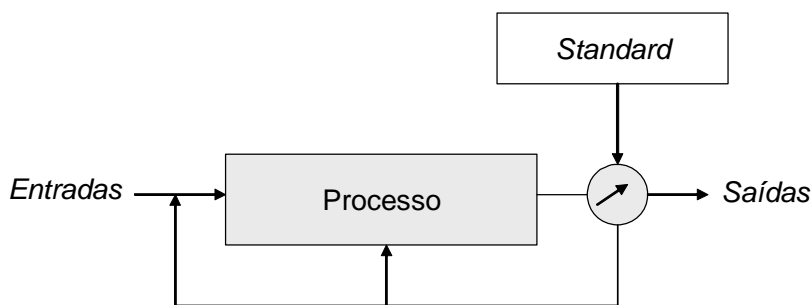


Figura 55 – Modelo de Feedback Cibernético

Fonte: Adaptado de Simons (2000, p. 61)

O painel de pilotagem de empresas representa a integração entre os mecanismos de gestão estratégica, tática e operacional de empresas, e a ciência da computação e do tratamento da informação. Esta aplicação representa um dos usos nobres da TI na gestão das organizações, usada para pilotar as organizações, unindo estas diferentes áreas do conhecimento humano. Esta integração também atua no preenchimento da lacuna existente nos sistemas informatizados de gestão estratégica das organizações (*ERP*), constituindo um

processo informatizado de gestão estratégica, voltado para o atendimento às necessidades do nível estratégico da pirâmide organizacional, normalmente não atendido por estes sistemas integrados de gestão.

Pelo processo integrado e informatizado de gestão estratégica implementado pelo Painel de Pilotagem da Estratégia Empresarial, os gestores de nível estratégico passam a ter gestão e controle sobre a organização, assim como o piloto, de seu *cockpit*, tem gestão sobre o vôo de sua responsabilidade. Ainda que o painel de pilotagem do avião seja um instrumento ativo, ou seja, o piloto muda a rota do avião sem auxílio de terceiros, e neste sentido o painel de pilotagem é passivo (não é possível, por exemplo, melhorar a rentabilidade da empresa arrastando com o mouse o indicador de rentabilidade para uma faixa superior!). Está embarcada neste painel de pilotagem estratégica uma visão de toda a cadeia empresarial, mantendo um fluxo contínuo de informações para o gestor estratégico, uma vez que está alimentado permanentemente com as fontes primárias de informação, coletadas pelo *ERP* da organização. Portanto, o processo de pilotagem é um processo que só é viável de ser implementado de forma prática, quando os demais processos organizacionais também estão operacionalizados através de sistemas de informação, responsabilidade dos softwares de *ERP*. Uma empresa não informatizada — aqui usa-se como indicador de empresa informatizada o grau em que seus processos são operados através de sistemas informatizados, que naturalmente geram seus próprios indicadores de desempenho a partir do seu próprio rastreamento — teria um custo elevado e um processo muito lento decorrente da necessidade de alimentação manual de seus indicadores no painel de pilotagem da estratégia.

Não se pretende, neste elemento, aprofundar os complexos conceitos de informatização que estão subjacentes à implementação de um painel de pilotagem da estratégia empresarial. Estes envolvem a inteligência de negócios da organização (*business intelligence*), os softwares de implementação do *ERP*, as bases de dados multidimensionais que armazenam as séries históricas de indicadores que alimentam automaticamente o

painel, os instrumentos de controle de desempenho de projetos e processos, a integração com as fontes de *benchmark*, a construção do software que implementa o painel em si. A construção do *cockpit*, em essência e de forma isolada, não tem carácter inovador. Todavia, sua presença é essencial para viabilizar o conceito de pilotagem estratégica das organizações. A Figura 56 apresenta um protótipo de um painel de pilotagem dinâmico da estratégia organizacional proposto nesta tese.

É importante que este painel de pilotagem da estratégia empresarial implemente o que Simons (2000, p. 67) define como as cinco finalidades de um painel de pilotagem empresarial:

- Tomada de decisão;
- Controle;
- Sinalização;
- Educação e aprendizado;
- Comunicação externa.

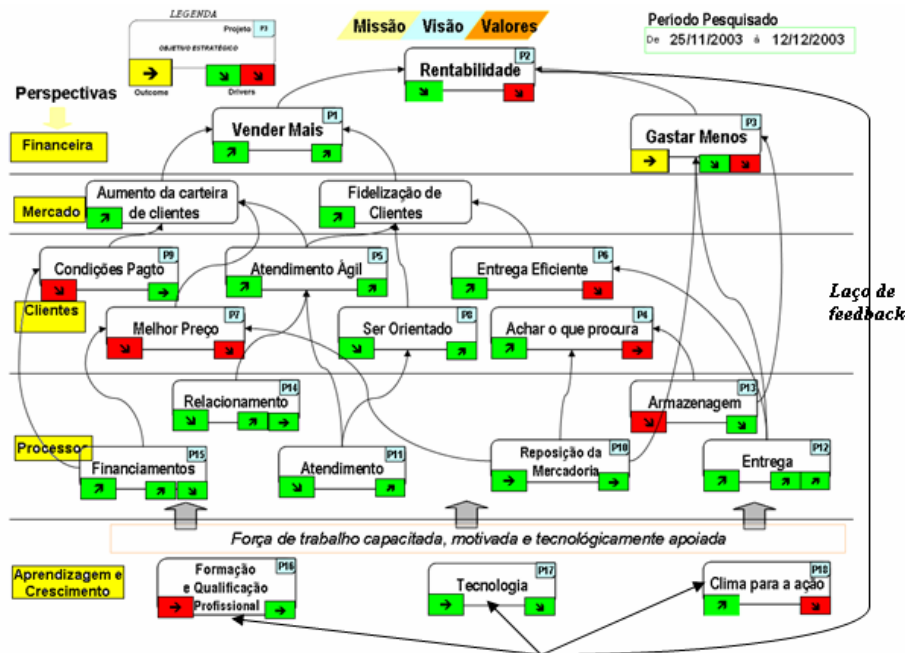


Figura 56 – *Framework E#8* – Protótipo de Painel de Pilotagem

Fonte: Elaborado pelo autor

5 SISTEMÁTICA DE IMPLEMENTAÇÃO DO *FRAMEWORK* PROPOSTO

Concluída a estruturação conceitual do *framework*, que foi objeto do Capítulo 4, é necessária a demonstração da dinâmica de integração e mobilização de seus elementos. Esta sistemática de implementação foi construída na forma de uma seqüência de etapas, e cada etapa foi subdividida em um ou mais passos.

Importante ressaltar que, ainda que a sistemática de implementação do *framework* proposto recomende uma seqüência padrão de etapas e passos, a mesma pode ser alterada, desde que a dinâmica de implementação o recomende. Conforme se verá a seguir, a etapa de orçamento está proposta como originalmente integrante da etapa 2, como passo 2. Todavia, a dinâmica de implementação pode recomendar que esta etapa seja realizada somente quando o mapa estratégico estiver mais consolidado, após concluídas, por exemplo, as etapas de inserção dos paradigmas do pensamento sistêmico e da dinâmica de sistemas, da mesoanálise e dos ativos intangíveis. Outra situação poderá mesmo recomendar que a etapa de consolidação orçamentária seja realizada somente após concluída a etapa de exame e avaliação crítica e priorização de projetos, na etapa 6.

Portanto, a sistemática de implementação do *framework* está construída numa seqüência de etapas lógicas, mas que são ciclicamente revistas a cada inclusão de um novo

elemento no *framework*, fazendo rodar novamente seu ciclo PDCA²², numa espiral de consolidação do sistema de gestão estratégica. E é esta revisão obrigatória que permite que eventualmente uma etapa seja postergada, pela particularidade da dinâmica de implementação ou por questões particulares, pois obrigatoriamente o *framework* cobrará sua presença no momento da inclusão do próximo elemento.

Feitas estas considerações, que tratam da forma de estruturação da sistemática de implementação do *framework*, passa-se a apresentar suas etapas, num processo ordenado, seqüencial e incremental, conduzindo o leitor deste texto na compreensão da proposta apresentada. O capítulo conclui pela apresentação da estrutura final da sistemática proposta, a qual será parcialmente aplicada numa situação real no próximo capítulo.

A sistemática de implementação do *framework* proposto está estruturada em 9 etapas, as quais foram convenientemente subdivididas em passos. Essas etapas são seqüenciais e devem ser continuamente retroalimentadas, incorporando os resultados obtidos nas etapas anteriores. A Figura 57 apresenta as etapas da sistemática de implementação do *framework* proposto.

²² O método PDCA que se baseia no controle de processos, foi desenvolvido na década de 30 pelo americano Shewhart, mas foi Deming seu maior divulgador, ficando mundialmente conhecido ao aplica-lo nos conceitos de qualidade no Japão. Neste sentido a análise e medição dos processos é relevante para a manutenção e melhoria dos mesmos, contemplando inclusive o planejamento, padronização e a documentação destes. **P (Plan = Planejar)**: Definir o que queremos, planejar o que será feito, estabelecer metas e definir os métodos que permitirão atingir as metas propostas. **D (Do = Executar)**: Tomar iniciativa, educar, treinar, implementar, executar o planejado conforme as metas e métodos definidos. **C (Check = Verificar)**: Verificar os resultados que se está obtendo, verificar continuamente os trabalhos para ver se estão sendo executados conforme planejados. **A (Action = Agir)**: Fazer correções de rotas se for necessário, tomar ações corretivas ou de melhoria, caso tenha sido constatada na fase anterior a necessidade de corrigir ou melhorar processos.

Etapa 0 – PREPARAÇÃO E INFRA-ESTRUTURA		
Passo 1: Montagem Equipe Implementação	Passo 2: Apresentação formal dos objetivos com o programa	
Passo 3: Programa de Capacitação Equipe	Passo 4: Apresentação da Estratégia Corporativa	
Etapa 1 – REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DA ESTRATÉGIA EM RELAÇÕES CAUSA-EFEITO		
Passo 1: Construção do Diagrama Causa-Efeito	Passo 2: Definição dos Indicadores de Desempenho	
Passo 3: Definição das Metas de Superação		
Etapa 2 – ORGANIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA NO CURTO, MÉDIO E LONGO PRAZO		
Passo 1: Projeção das metas para indicadores no curto, médio e longo prazos		
Passo 2: Construção da Primeira Versão do Orçamento		
ETAPA 3 – APLICAÇÃO DOS PARADIGMAS DO PENSAMENTO SISTÊMICO E DA DINÂMICA DE SISTEMAS		
Passo 1 - Definir uma situação de interesse	Passo 2 - Apresentar a História através de eventos	Passo 3 - Identificar fatores-chave
Passo 4 - Traçar padrões de comportamento	Passo 5 - Desenhar a estrutura sistêmica	Passo 6 - Aplicar os arquétipos
Passo 7 - Identificar os modelos mentais	Passo 8 - Modelar em computador	Passo 9 - Reprojeter o Sistema
Etapa 4 – IDENTIFICAÇÃO E MOBILIZAÇÃO DOS ATIVOS INTANGÍVEIS NO CONTEXTO DA ESTRATÉGIA		
Etapa 5 – APLICAÇÃO DOS CONCEITOS DE MESOANÁLISE		
Passo 1 - Há sequencialidade e temporalidade efetiva entre os elos?	Passo 2 - Os objetivos da cadeia organizacional são conhecidos e compartilhados pelos elos?	
Passo 3 - A governança dos elos está estabelecida?	Passo 4 - A governança da cadeia está estabelecida?	
ETAPA 6 – BALANCEAMENTO E EQUILÍBRIO DINÂMICO ENTRE ESTABILIDADE E MUDANÇA		
Passo 1 – Apresentação dos Objetivos do Projeto	Passo 2 – Assegurar correção do investimento	Passo 3 – Definição indicadores projeto
Passo 4 – Apresentação Impacto do Projeto	Passo 5 – Reavaliação <i>pós-facto</i> do projeto	
ETAPA 7 – ESTABELECIMENTO DE CULTURA DE EXECUÇÃO		
Passo 1: Definição clara de resultados a obter	Passo 2: Discussão das maneiras de obter os resultados	
Passo 3: Estabelecimento de mecanismos de reconhecimento e recompensa	Passo 4: Criação de modelo de execução	
Etapa 8 – CONSTRUÇÃO DO PAINEL PARA EXECUÇÃO DA DINÂMICA DE PILOTAGEM ESTRATÉGICA		
15 passos para construção do Painel de Pilotagem da Estratégia		

Figura 57 – Etapas da sistemática de implementação do *framework*

Fonte: Elaborado pelo autor

5.1 PRÉ-REQUISITOS PARA IMPLEMENTAÇÃO DO *FRAMEWORK*

Opta-se por apresentar, como condição importante para a sucesso na implementação do *framework* proposto, uma lista de pré-requisitos para implementação com sucesso da metodologia, que recomenda-se sejam cumpridos.

Pré-requisito número 1 – A organização deve ter uma estratégia estabelecida.

A estratégia representa as escolhas da empresa para a geração de valor para seus clientes e seus demais *stakeholders*. A ausência deste pré-requisito impedirá o progresso da implementação do *framework*, e exigirá a interrupção do programa, até que exista uma estratégia definida.

Pré-requisito número 2 – Software de ERP implementado e em operação.

A existência de um software de *ERP (Enterprise Resource Planning)* é exigência praticamente indispensável para a implementação do *framework* proposto nesta tese, pois não parece recomendável, nem operacionalmente razoável, que o processo de implementação do Painel de Pilotagem proposto nesta tese não se faça de forma automática a partir dos indicadores gerados automaticamente pelo software de ERP. A exigência de se fazer uma alimentação manual dos dados no painel de pilotagem, mesmo que obtidos a partir de processos informatizados, mas não integrados, conduziria a um processo oneroso e lento, que progressivamente tenderia a organização a um abandono da metodologia, por sua morosidade e enganos devidos aos processos de transferência não automatizada de dados;

Pré-requisito número 3 – Porte da organização

Considerando o significativo conjunto de passos para implementação e monitoramento do *framework* proposto, com suas múltiplas etapas, e a relativa sofisticação dos recursos humanos e tecnológicos exigidos, não parece razoável que o mesmo seja implementado, em todas as suas etapas, em organizações de muito pequeno porte. Buscando estabelecer limites para estabelecer o padrão mínimo para justificar o custo e os esforços empreendidos na sua preparação e implementação, usaremos os critérios estabelecidos nas Tabelas 09 - Classificação das MPEs Segundo o Número de Empregados e Tabela 10 - Classificação das MPEs Segundo o Faturamento Bruto Anual.

Porte	Empregados
Microempresa	No comércio e serviços, até 9 empregados. Na indústria, até 19 empregados.
Empresa de Pequeno Porte	No comércio e serviços, de 10 a 49 empregados. Na indústria, de 20 a 99 empregados.

Tabela 09 - Classificação das MPEs Segundo o Número de Empregados

Fonte: Sebrae (classificação utilizada pela área de Pesquisas do Sebrae)

Porte	Faturamento Bruto Anual
Microempresa	Até R\$ 244.000,00
Empresa de Pequeno Porte	Entre R\$ 244.000,01 e R\$ 2.400.000,00

Tabela 10 - Classificação das MPEs Segundo o Faturamento Bruto Anual

Fonte: Lei Federal no. 9.841, de 05/10/99 (Estatuto da Micro e Pequena Empresa)

Desta maneira, recomenda-se que o limite mínimo para sua implementação seja o de empresa de pequeno porte, considerando-se que pode-se ter empresas de pequeno porte com processos de gestão bastante sofisticados que operem com produtos e serviços de elevado valor agregado, e que empreguem profissionais com níveis elevados de qualificação profissional, aptos a operarem o sistema de pilotagem proposto.

5.2 ETAPA 0 – PREPARAÇÃO PARA A IMPLEMENTAÇÃO – INFRA-ESTRUTURA CONCEITUAL

A etapa inicial para sistemática de implementação do *framework* é composta pelos seguintes passos:

5.2.1 Passo 0.1 – Montagem de equipe de implementação do *framework* de pilotagem organizacional

Responsável: alta direção da empresa, apoiada ou não por serviços de consultoria ou assessoria externa.

Finalidade: deve ser selecionada e montada uma equipe representativa das diversas áreas da empresa, que atuarão como grupo piloto na implementação, e que posteriormente farão o repasse da metodologia para o restante da organização e cuidarão do envolvimento de toda a organização no programa. Pelo caráter estratégico da iniciativa, é fundamental que a alta direção participe do programa, para orientá-lo e demonstrar seu engajamento no mesmo. A eventual não participação do alto escalão da empresa é demonstração inequívoca do baixo grau de importância dada ao programa pela administração, e o posterior grau de comprometimento da organização ficará comprometido.

5.2.2 Passo 0.2 – Apresentação formal para a organização dos objetivos de implementação do *framework* de pilotagem organizacional

Responsável: alta direção da empresa, apoiada ou não por serviços de consultoria ou assessoria externa.

Finalidade: dar conhecimento, respaldo e publicidade do apoio e engajamento da organização ao programa. Objetiva também manter o foco permanente no programa e permitir continuamente avaliar-se cada atividade e compreender como elas colaboram com os objetivos gerais da organização.

5.2.3 Passo 0.3 – Desenvolvimento de um programa de capacitação da organização nos conceitos de pilotagem de empresas

Responsável: equipe interna, caso a organização disponha das competências indispensáveis, ou contratação de *experts* para a prestação do serviço em caso contrário.

A proposta básica dos conceitos a serem abordados num programa de capacitação para implementação do *framework* de pilotagem estratégica está apresentada na Tabela 11.

A evolução dos conceitos de gestão estratégica e os instrumentos de gestão estratégica na era da informação e do conhecimento
Princípios e conceitos para pilotagem de empresas
Os sistemas de informação executiva como instrumentos de monitoramento e controle do progresso da organização no rumo traçado por sua estratégia
Metodologias de representação gráfica da estratégia
A construção da árvore da estratégia com base em relações de causa-e-efeito e a gestão visual das organizações
A integração temporal do curto, médio e longo prazos na pilotagem da estratégia
Pensamento sistêmico e dinâmica de sistemas – modelagem sistêmica
Paradigmas da mesoanálise e das cadeias empresariais – suas aplicações no ambiente microempresarial
Identificação e mobilização estratégica dos ativos intangíveis
Projetos e processos – balanceamento do equilíbrio entre estabilidade e mudança na gestão estratégica
A construção da cultura de execução – elementos, ambiente e mobilização
A construção do painel digital de pilotagem

Tabela 11 – Conteúdos do programa de capacitação

Fonte: Elaborado pelo autor

Finalidade: Estabelecer um nivelamento conceitual na equipe de implementação, e dar maior autonomia a cada um dos participantes na implementação do *framework*, vibilizando sua participação crítica e ativa no programa. O conhecimento dos conceitos torna cada participante mais crítico e objetivo em relação ao programa, unificando também a linguagem da equipe e aumentando potencialmente a produtividade.

5.2.4 **Passo 0.4 – Apresentação da estratégia corporativa da organização**

Responsável: diretoria da organização

Finalidade: apresentação dos objetivos corporativos da organização, de forma a permitir o compartilhamento dos objetivos da organização por toda a equipe e dar qualidade e objetividade ao processo de implementação do *framework* de pilotagem estratégica. Esta estratégia corporativa será inevitavelmente reavaliada durante o processo de implementação do *framework*. Na hipótese da estratégia organizacional não estar formalmente definida, ou não divulgada, este é um passo prévio que deve ser cumprido antes do início do processo de implementação. Não é tema desta tese o exame das metodologias e técnicas utilizadas para determinar a estratégia empresarial. Obviamente, o processo de pilotagem definirá ciclos de reavaliação da estratégia pela própria natureza do processo de gestão estratégica implementado pelo *framework* de pilotagem estratégica.

A Tabela 12 esquematiza os passos associados a esta primeira etapa da sistemática de implementação do *framework* proposto.

Etapa 0 – PREPARAÇÃO E INFRA-ESTRUTURA	
Passo 1: Montagem Equipe Implementação	Passo 2: Apresentação formal dos objetivos com o programa
Passo 3: Programa de Capacitação Equipe	Passo 4: Apresentação da Estratégia Corporativa

Tabela 12 – Passos da etapa 0 – preparação e infra-estrutura

Fonte: Elaborado pelo autor

5.3 **ETAPA 1 – REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DA ESTRATÉGIA EM RELAÇÕES CAUSA-E-EFEITO**

Ao final desta etapa, a estratégia deverá estar representada na forma de um conjunto de hipóteses estratégicas ligadas seqüencialmente, em relações de causa-e-efeito. Espera-se que ela proporcione um elevado grau de compartilhamento da intenção estratégica da

organização entre todos os seus atores, e sua operacionalização apóia-se nos seguintes passos:

5.3.1 Passo 1.1 – Construção do diagrama gráfico de causa-e-efeito

Responsável: equipe de implementação, com ou sem apoio externo.

Finalidade: a construção do diagrama de causa-e-efeito tem por objetivo produzir a consciência estratégica em toda a organização, tornando cada membro da equipe um ator ativo.

5.3.2 Passo 1.2 – Definição de Indicadores de Desempenho para cada um dos objetivos estratégicos

Responsável: equipe de implementação, com ou sem apoio externo.

Finalidade: indicadores não são feitos para controlar, mas para comunicar a estratégia. Eles dão uma visão clara do tamanho do esforço que será necessário realizar para cumprir os objetivos estratégicos, pois se constituem na tradução mais operacional da estratégia, orientando seu processo de comunicação e entendimento.

5.3.3 Passo 1.3 – Definição das metas de superação

Responsável: equipes de implementação dos objetivos estratégicos

Finalidade: o *framework* de pilotagem estratégica não é um programa burocrático, mas um programa destinado a produzir melhorias significativas na organização. As metas de superação devem refletir este espírito.

A Tabela 13 esquematiza os passos associados à etapa 1 – representação gráfica da estratégia em relações de causa-e-efeito.

Etapa 1 – REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DA ESTRATÉGIA EM RELAÇÕES CAUSA-EFEITO	
Passo 1: Construção do Diagrama Causa-Efeito	Passo 2: Definição dos Indicadores de Desempenho
Passo 3: Definição das Metas de Superação	

Tabela 13 – Passos da etapa 1 – representação gráfica da estratégia

Fonte: Elaborado pelo autor

5.4 ETAPA 2 – DETALHAMENTO DA ESTRATÉGIA EM OBJETIVOS DE CURTO, MÉDIO E LONGO PRAZOS

Esta etapa viabiliza a materialização das metas distribuídas ao longo do curto, médio e longo prazos. Corresponde à quantificação temporal da estratégia, e é composta pelos seguintes passos:

5.4.1 Passo 2.1 – Definir as metas, ou valores projetados, para os indicadores.

Este passo consiste na definição dos valores projetados para os indicadores no horizonte temporal da estratégia para o curto, médio e longo prazos. Evidentemente, estes indicadores indicam os resultados esperados para as várias perspectivas do mapa estratégico, incluindo a perspectiva de processos. Ainda que a doutrina de planejamento estratégico não seja objeto desta Tese, este esforço de integração temporal é visto na evolução da metodologia de planejamento estratégico, originalmente estabelecida por Andrews (1971), quando se recomenda que a visão seja atrelada a um conjunto de indicadores estabelecidos na forma de séries temporais, que materializam e tangibilizam essa visão no horizonte temporal desejado. Sugere-se o exame da Figura 31 – Administrando Múltiplos Horizontes de Tempo, para uma melhor compreensão deste passo.

5.4.2 Passo 2.2 – Efetuar a primeira versão do orçamento de investimentos, despesas e resultados

Neste passo, é efetuada a primeira versão do orçamento de investimentos, despesas e resultados, distribuindo-o no horizonte temporal da estratégia no curto, médio e longo

prazos. Este orçamento deverá ser revisado em diversos momentos ao longo do processo de implementação do *framework* proposto.

A Tabela 14 esquematiza os passos associados à etapa 2 da sistemática de implementação do *framework* proposto.

Etapa 2 – ORGANIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA NO CURTO, MÉDIO E LONGO PRAZO
Passo 1: Projeção das metas para indicadores no curto, médio e longo prazos
Passo 2: Construção da Primeira Versão do Orçamento

Tabela 14 – Passos da etapa 2 – organização temporal da estratégia

Fonte: Elaborado pelo autor

Pela forma de construção do *framework*, e pela inter-relação dos temas tratados nas suas várias etapas, é natural a reavaliação das etapas anteriores no momento da execução de cada uma delas, constituindo-se um mecanismo natural de PDCA, revisitando, reavaliando e fazendo ajustes nas etapas anteriores. Este ciclo sistêmico de reavaliação está expresso na Figura 58.

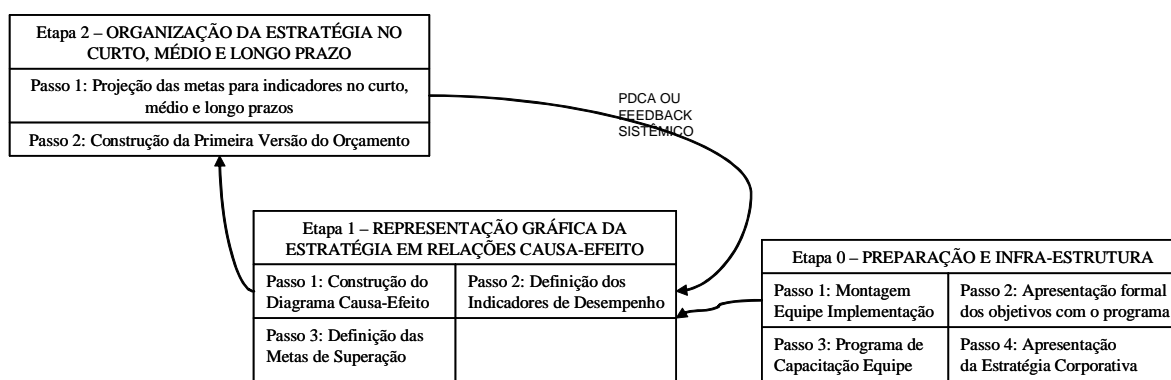


Figura 58 – A realimentação sistêmica do *framework*

Fonte: Elaborado pelo autor

5.5 ETAPA 3 – APLICAÇÃO DO PENSAMENTO SISTÊMICO

Apresentação da modelagem *soft* do pensamento sistêmico, para validar e enriquecer o mapa do *BSC*, elevando os modelos mentais dos profissionais da empresa, de

forma a viabilizar um melhor desenvolvimento do trabalho. Com o conceito de causa-e-efeito perfeitamente apresentado, o ambiente se encontra preparado para a apresentação da dinâmica de sistemas e para a modelagem do pensamento sistêmico.

Esta etapa permite reavaliar o mapa estratégico e a temporariedade dos investimentos, custos e resultados planejados, incorporando o aprendizado decorrente da aplicação dos conceitos do pensamento sistêmico e da dinâmica de sistemas.

Os passos a serem aplicados são os seguintes (ANDRADE, 1998):

5.5.1 Passo 1 – Definir uma situação complexa de interesse

Neste passo, cabe definir claramente a situação de interesse, e detalhar a sua história. Nesta definição, os problemas devem ser descritos, um horizonte de tempo suficientemente amplo estabelecido, dados tangíveis relativos ao problema no horizonte temporal de interesse agregados com séries históricas, e devem ser definidos os limites do problema a ser resolvido.

5.5.2 Passo 2 – Apresentar a História através de eventos

Os eventos significativos identificados dentro do horizonte temporal devem ser explicitados.

5.5.3 Passo 3 – Identificar os fatores-chave, ou variáveis-chave

Neste passo, devem ser identificadas as variáveis a serem explicitadas nos diagramas sistêmicos que serão desenvolvidos para o mapeamento sistêmico da situação de interesse. É preciso limitar o número de variáveis para manter o controle da complexidade do modelo, portanto somente variáveis-chave devem ser selecionadas.

5.5.4 Passo 4 – Traçar os padrões de comportamento

Considerando a existência das variáveis-chave, o comportamento das mesmas dentro do horizonte temporal de interesse deve ser mapeado na forma de gráficos de

tendência, identificando os padrões de comportamento destas variáveis. O exame simultâneo das diferentes variáveis-chave, mapeadas dentro do mesmo espaço temporal, é fonte de insights relevantes sobre o relacionamento entre as variáveis.

5.5.5 Passo 5 – Desenhar a estrutura sistêmica

Neste passo, desenha-se a estrutura sistêmica, mostrando como as diferentes variáveis chave se relacionam, e como cada variável impacta e é impactada pelas demais.

5.5.6 Passo 6 – Aplicar os arquétipos

A aplicação dos arquétipos permite identificar arquétipos sistêmicos, que são padrões sistêmicos que aparecem com frequência, tanto em fenômenos naturais como em contextos sociais. São também denominadas de estruturas sistêmicas genéricas, segundo Kasper (2000).

5.5.7 Passo 7 – Identificar os modelos mentais

Identificados os arquétipos, estando consolidada a estrutura sistêmica, expressam-se os padrões de crenças e comportamentos, os paradigmas, dos atores do problema em exame, que automaticamente confirmam-se ou são colocados em xeque pelo comportamento do sistema complexo em exame.

5.5.8 Passo 8 – Modelar em computador

A modelagem do sistema permite prever a posição do sistema num momento futuro, desde que mantido ou alterado o comportamento de uma ou mais variáveis do sistema em estudo. Ressalta-se que a modelagem em computador, conforme discutido em profundidade no capítulo 4, não é objeto de interesse desta tese.

5.5.9 Passo 9 – Reprojeter o Sistema

Concluída a etapa, em seus vários passos, o ciclo é novamente ativado e cada elo visitado, como um PDCA, a cada novo elemento adicionado ao *framework*, e a representação do mesmo, após a adição deste elemento estruturante, está na Figura 59.

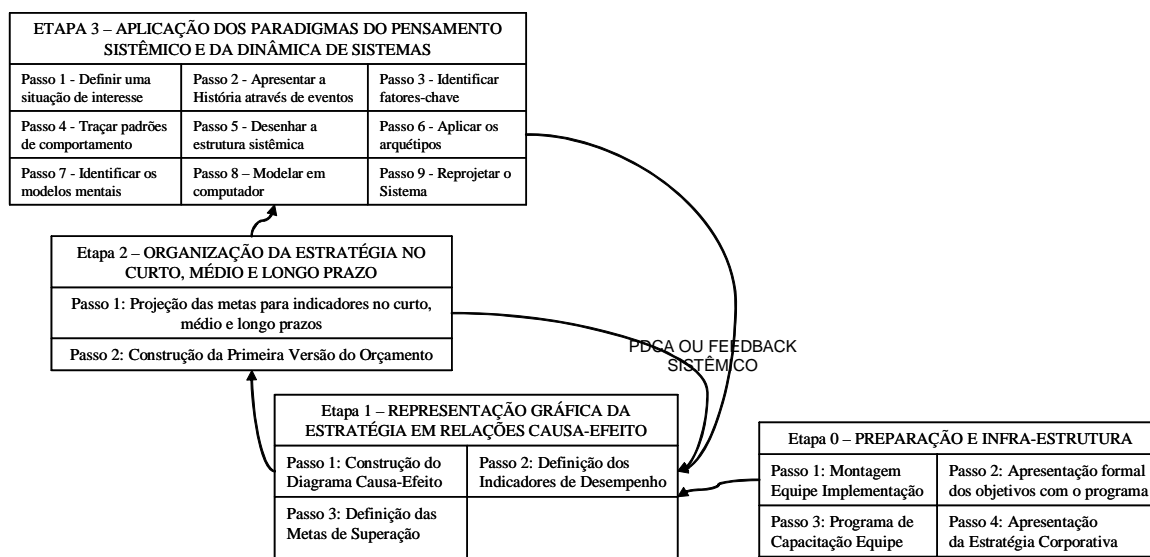


Figura 59 – O framework e a Etapa do Pensamento Sistemático

Fonte: Elaborado pelo autor

5.6 ETAPA 4 – MOBILIZAÇÃO DOS ATIVOS INTANGÍVEIS

Os ativos intangíveis representam o grande valor diferencial das organizações, e também o grande desafio para mobilização por parte dos gestores estratégicos. Os avanços na medição do valor dos ativos humanos e seu reconhecimento como o grande diferencial no desempenho estratégico foi um dos avanços significativos na gestão estratégica do final do século XX e início do século XXI (KAPLAN e NORTON, 1996; SIMONS, 2000; PENG e LITTELJOHN, 2001; GALBRAITH e KAZANJIAN, 1988, GOVINDARAJAN, 1989). De igual forma, a maturidade do casamento da TI e dos recursos de comunicação e sua capacidade de viabilizar uma transformação radical dos processos intra e interorganizacionais a transformam num dos recursos críticos a serem dominados pelas organizações. Estas, para sobreviver e prosperar, necessitam desenvolver as competências de integrar negócios, comunicações e TI de forma eficaz e eficiente. O ambiente das organizações, onde se desenvolve o capital organizacional, tem que ser construído e administrado como um

ambiente fértil para o desenvolvimento e mobilização dos ativos intangíveis, sob pena de sua perda, comprometendo toda a organização. E, com o progressivo desgaste e comprometimento dos recursos naturais, as organizações que processam ou cuja atividade dependa da utilização destes recursos precisam desenvolver manejos sustentáveis dos mesmos, sob pena de seu esgotamento e comprometimento do ecossistema. Estes ativos, que compõem o capital natural, são elementos importantes para a construção do capital social, elemento essencialmente decorrente da credibilidade e imagem da empresa perante seus *stackholders*.

Esta etapa, portanto, consiste na identificação dos capitais intangíveis da organização, no planejamento de sua mobilização e no seu permanente desenvolvimento. É preciso ter em mente, nesta etapa, o pragmatismo do gestor, que está presente na própria denominação que é dada aos ativos: capital. Os economistas formados nos últimos 50 anos, por influência do livro de Irving Fischer (1910), em que o capital é definido como “todo e qualquer ativo que seja capaz de proporcionar um fluxo de rendimentos ao longo do tempo” - definição encampada pelos grandes teóricos da denominada Teoria do Capital Humano, como Theodore Schultz e Gary Becker -, têm sustentado que o capital pode ser desmembrado em três grandes blocos, a saber; o capital físico, o humano e o tecnológico, definidos, respectivamente, como o somatório dos investimentos em máquinas, equipamentos, construções e instalações, a soma do que se investiu em educação e saúde e os gastos aplicados em pesquisa. O conceito é trivial: como o capital é um estoque, formado, portanto, por fluxos, o valor do capital corresponde ao valor descontado no tempo desses fluxos e, quanto mais intensos em quantidade, qualidade e melhor alocados forem esses gastos, maior a sua capacidade de gerar rendas durante a sua vida útil e, portanto, mais elevado é o valor do capital. Este é o motivo básico pelo qual se pode esperar que um trabalhador com anos de estudo, bem treinado e alimentado possua uma capacidade superior de auferir e gerar rendimentos.

Portanto, na aplicação desta etapa, capital intangível é aquele que pode ser mobilizado para proporcionar fluxos de resultados.

Esta aplicação dos ativos intangíveis, normalmente, se dá nos processos, pois é através dos processos que se mobilizam ativos para gerar valor para clientes e em consequência retorno para investidores, sejam estes retornos financeiros ou não. É preciso, de acordo com as etapas anteriores do *framework*, demonstrar como estes capitais intangíveis geram valor, ilustrando de forma gráfica estas relações, mapeando-as no curto, médio e longo prazos, submetendo-as ao pensamento sistêmico e à modelagem de sistemas. Ou seja, o ciclo é novamente ativado e cada elo visitado, como um PDCA, a cada novo elemento adicionado ao *framework*. A Figura 60 detalha esse processo de reavaliação dinâmica, apresentando a sistemática de implementação do *framework* proposto após a inclusão do quarto elemento estruturante.

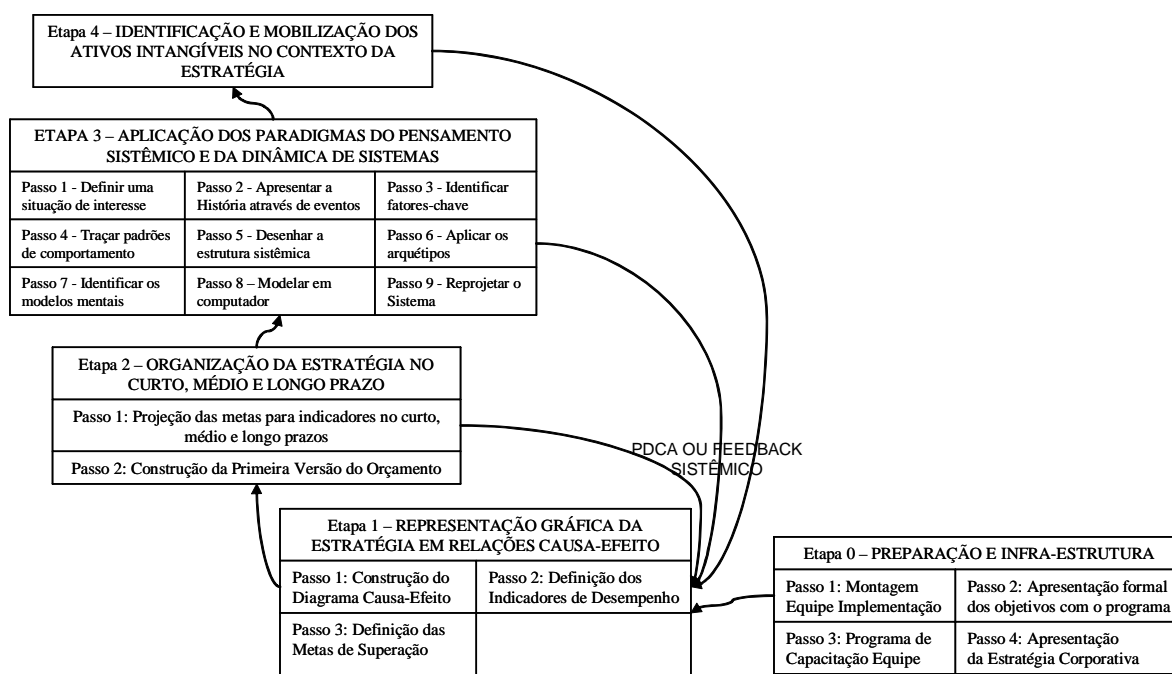


Figura 60 – Novas etapas e o *feedback* sistêmico

Fonte: Elaborado pelo autor

5.7 ETAPA 5 – APLICAÇÃO DOS CONCEITOS DE MESOANÁLISE

Como referido no capítulo 4.5, a empresa, como elemento micro, é também um grande macroprocesso econômico, onde o resultado econômico, ou os resultados dos acionistas, são gerados a partir de um processo seqüencial, de cadeia, retroalimentado, onde cada elo é predecessor de elos que se mantêm a jusante, e sucessor de elos que se mantêm a montante. E os resultados em cada elo são determinados por elementos mobilizados em elos anteriores (elos a montante), cujo desempenho antecipa o desempenho dos elos à jusante, como verdadeiros *drivers* alavancadores. Compõe-se um movimento de dominó, onde o desempenho de elos anteriores impulsiona os elos seguintes. Isto permite a proação dos gestores, evitando que maus desempenhos a montante se propaguem na cadeia, e que em última análise atinjam o último elo da cadeia à jusante, o elo do acionista, quando eventuais problemas não mais são passíveis de correção, pois este é o último elo da cadeia econômica. Os resultados positivos obtidos no último elo da cadeia viabilizam os reinvestimentos na manutenção da sua circularidade, quando são transportados e reinvestidos nos elos a montante.

Nesta etapa, a cadeia estratégica de causa-e-efeito, temporalmente estruturada, sistemicamente avaliada, com os capitais intangíveis mobilizados, é submetida a um processo de incorporação de conceitos de gestão e avaliação de desempenho de cadeias, e que deve ser estruturada nos seguintes passos:

5.7.1 Passo 5.1 – Avaliação da seqüencialidade entre os elos.

Deve-se responder objetivamente às seguintes questões: há seqüencialidade e temporalidade efetiva entre os diferentes elos? Esta seqüencialidade e temporalidade estabelece condições para exercício da necessária proatividade do gestor dos elos?

5.7.2 Passo 5.2 – Avaliação do grau de compartilhamento dos objetivos estratégicos entre os elos.

Deve-se responder objetivamente à seguinte questão: os objetivos da cadeia organizacional são conhecidos e compartilhados pelos elos?

5.7.3 Passo 5.3 – Avaliação do grau de coordenação (governança) dos elos.

Deve-se responder objetivamente à seguinte questão: a governança dos elos está estabelecida? Aqui, se estabelecem as relações entre os departamentos e a estrutura funcional, definindo como é feita a avaliação de desempenho dos elos, e conduzindo os gestores funcionais a atuarem em benefício do desempenho da cadeia, e não em benefício dos departamentos.

5.7.4 Passo 5.4 – Avaliação do grau de coordenação (governança) da cadeia.

Deve-se responder objetivamente às seguintes questões: a governança da cadeia está estabelecida? O gestor da cadeia conhece os objetivos de cada elo, e está estabelecido um mecanismo de avaliação de desempenho dos elos individualmente, e da cadeia como um todo? Os elos conhecem os objetivos da cadeia, e são medidos pela sua colaboração para o atingimento dos objetivos da cadeia?

Repetindo o PDCA do *framework* de pilotagem estratégica, cada elemento do ciclo de pilotagem estratégica é novamente ativado e cada novo elemento visitado, como um PDCA, a cada novo elemento adicionado ao *framework*.

A Figura 61 apresenta a sistemática de implementação do *framework* proposto após a inclusão deste quinto elemento estruturador.

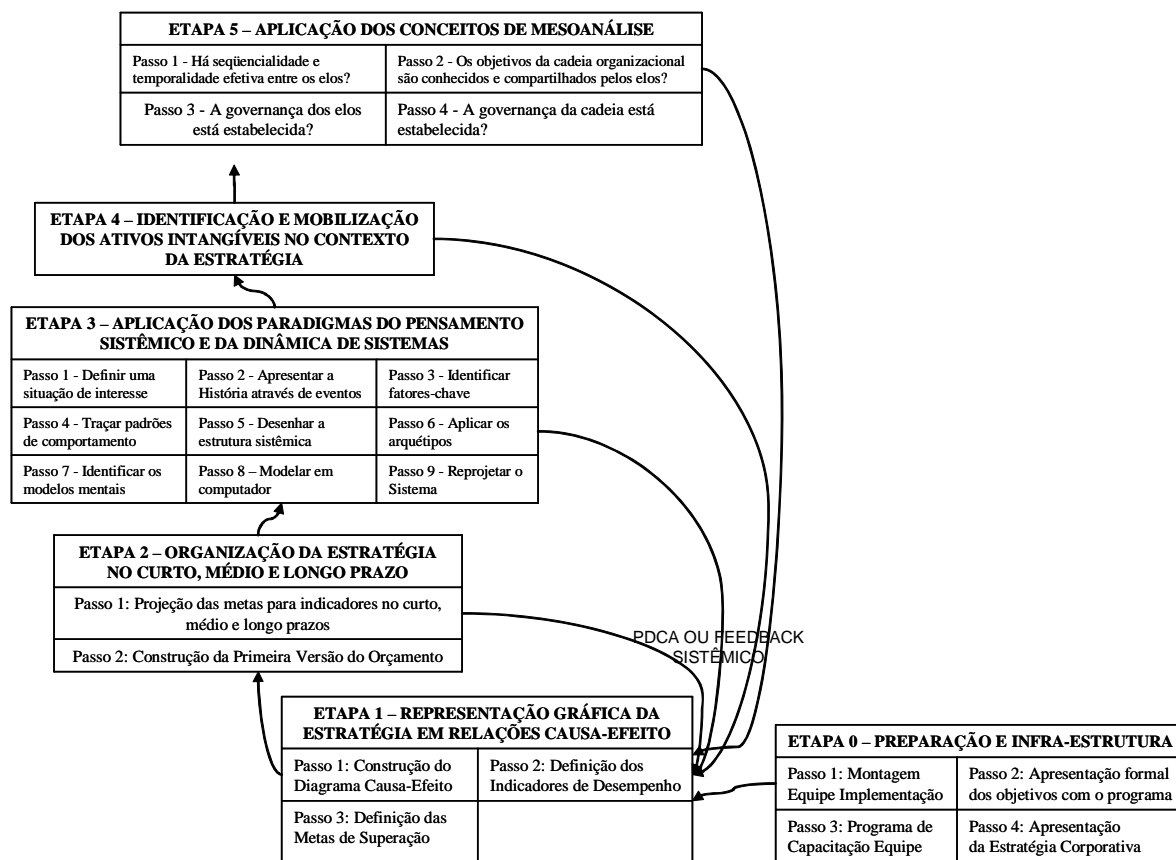


Figura 61 – O framework após a inclusão da mesoanálise

Fonte: Elaborado pelo autor

5.8 ETAPA 6 – BALANCEAMENTO E EQUILÍBRIO DINÂMICO ENTRE ESTABILIDADE E MUDANÇA

Quando se trata do tema gestão de projetos, tem-se que conectá-lo à gestão de processos. Uma organização inova através de projetos, e gera valor ao cliente através de seus processos operacionais. Ela internaliza e pereniza os ganhos obtidos com a implementação de seus projetos através da melhoria de seus processos de geração de valor. Portanto, projetos e processos estão umbilicalmente ligados.

A dinâmica da gestão estratégica exige que a gestão de projetos e processos esteja permanentemente conectada. Cada projeto é um investimento, e como investimento deve gerar retorno deste investimento. Se, todavia, reconhece-se como verdadeiro o que Campos (1996) estabelece, ao afirmar que todo o faturamento de uma empresa é gerado por processos, e que projetos representam na realidade um investimento na desestabilização

dos processos, cumpre reconhecer que um projeto passa a ter um compromisso com o(s) processo(s) que irá desestabilizar, elevando-o(s) em princípio a um nível de desempenho mais elevado. E é este desempenho mais elevado de processos que irá efetivamente remunerar o investimento em projetos que os alavancaram. Pode-se afirmar de outra forma que a herança de um projeto de sucesso é a melhoria de desempenho do processo que motivou sua criação.

Esta é a dinâmica proposta nesta tese, de forma que cada projeto tenha definida, de forma antecipada, e com compromisso de todos os atores, qual o seu compromisso com a melhoria de qual processo, a prévia quantificação de investimentos, tanto de investimento financeiro quanto de investimentos em outros ativos, tangíveis ou não, os prazos em que serão colhidos os resultados deste investimento, a quantificação desta melhoria, em termos de indicadores de desempenho do processo, e como esta melhoria de processo impacta em toda a cadeia causa-e-efeito, em toda a cadeia microanalítica, fazendo uso dos instrumentos de mesoanálise, para, ao final, definir-se uma expectativa de retorno na linguagem do elo que detém a governança da cadeia, a quem cabe a decisão de efetuar ou não o investimento. Feito o investimento, cabe a realização do *follow-up* para avaliar o cumprimento das promessas do projeto, e obter o aprendizado decorrente desta avaliação.

Os passos a serem seguidos, na forma de um processo padronizado de apresentação, avaliação de prioridade de projetos e *follow-up* de projetos, para avaliar se de fato o projeto cumpriu os objetivos apresentados, são basicamente os seguintes:

5.8.1 Passo 6.1 – Apresentação dos objetivos do projeto

Apresentam-se os problemas que o projeto pretende resolver, ou as melhorias que o projeto pretende implementar.

5.8.2 Passo 6.2 – Assegurar que o problema ou melhoria tem origem na causa que o projeto pretende resolver.

É comum que se desenvolvam projetos na crença de que com sua implantação serão resolvidos os problemas ou implementadas as melhorias. Sugere-se o uso de ferramentas de avaliação de relações causais tais como Diagrama de Ishikawa, ou diagramas da Dinâmica de Sistemas para demonstrar a causalidade entre o objetivo do projeto e a questão que se pretende resolver.

5.8.3 Passo 6.3 – Definição dos indicadores de desempenho do projeto.

É feita a apresentação do *status* atual destes indicadores e dos valores que deverão atingir após a implementação com sucesso do projeto. Recomenda-se que esses indicadores devem ser apresentados na forma de séries temporais.

5.8.4 Passo 6.4 – Apresentação do impacto da solução do problema ou melhoria

É apresentado o impacto esperado dos resultados do projeto no processo, e em última análise como estes resultados esperados impactam nos resultados do acionista. Este passo recomenda a apresentação gráfica da cadeia de causa-e-efeito da estratégia, visando esclarecer a cadeia de impactos do projeto na estratégia empresarial. Recomenda-se, também, a quantificação desta cadeia de impactos pela apresentação das séries temporais dos indicadores dos objetivos estratégicos impactados, com os valores projetados destas séries temporais de indicadores.

5.8.5 Passo 6.5 – Realização da avaliação *pós-facto* do projeto

Esta avaliação é necessária para verificar se os objetivos foram atingidos. Este é um dos momentos importantes para o aprendizado pessoal e organizacional, quando se examinam os pressupostos do projeto, e os mesmos são validados frente à realidade experimentada. Este passo colabora para o estabelecimento de uma cultura de execução,

objeto de atenção do próximo capítulo, e é muito valioso para a reavaliação dos modelos mentais dos executivos.

Esta etapa está apresentada de forma esquemática na forma de formulários que implementam o processo que está sendo recomendado nesta tese, que pode ser visto na Figura 52.

Ao final desta etapa, os mapas de causa-e-efeito da estratégia terão sido revisados, a temporariedade da estratégia terá sido reavaliada, os diagramas sistêmicos revisitados, a mobilização dos ativos intangíveis escrutinada, e a cadeia mesoanalítica apresentada no ambiente microanalítico novamente reexaminada.

Cumpra-se, assim, mais uma etapa do PDCA do *framework* de pilotagem estratégica, um novo elemento é adicionado ao ciclo de pilotagem estratégica, e cada elemento é novamente visitado, conforme pode ser visto na Figura 62.

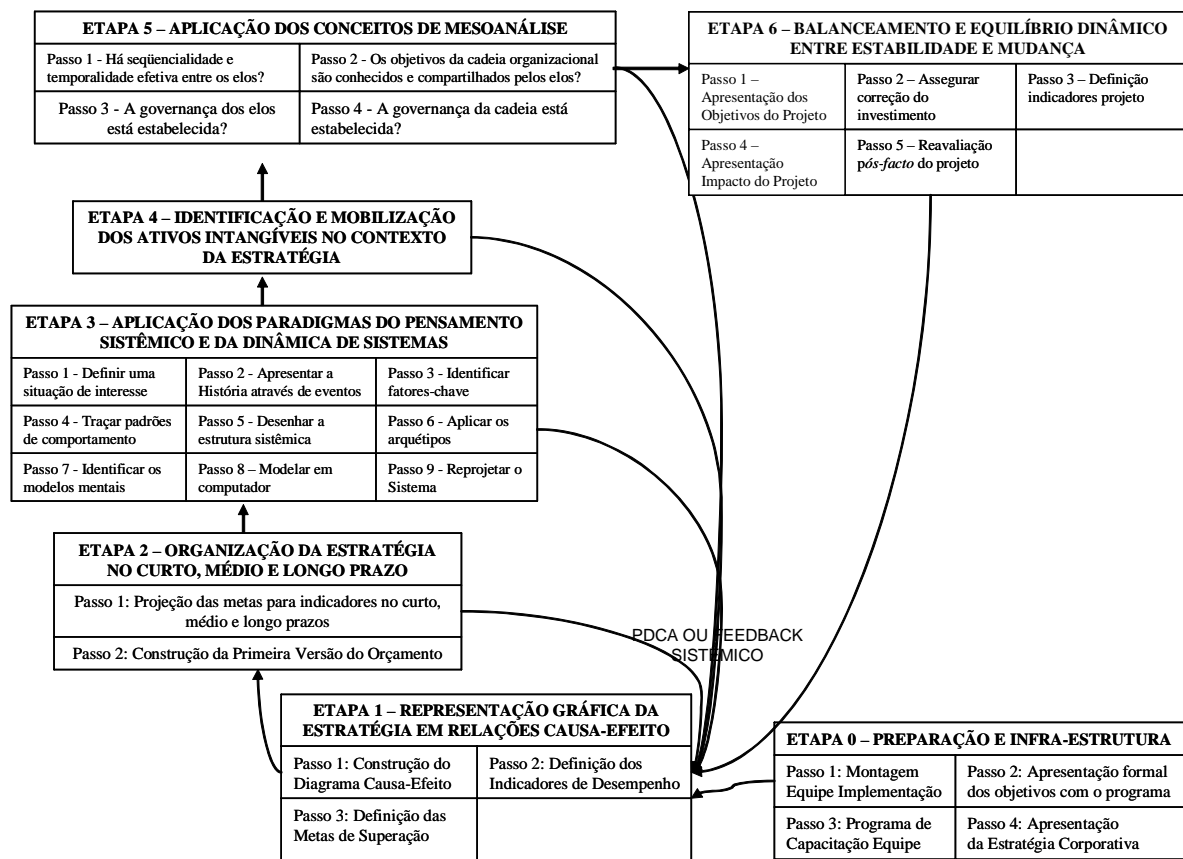


Figura 62 – O *framework* após a discussão sobre o equilíbrio entre estabilidade e mudança

Fonte: Elaborado pelo autor

5.9 ETAPA 7 – ESTABELECIMENTO DE UMA CULTURA VOLTADA PARA A EXECUÇÃO

A execução tem tudo a ver com a conversão de estratégias em programas de ação e com a mensuração contínua de resultados. Essencialmente, administração é ação. A execução adequada envolve mobilização de pessoas, a definição de metas mensuráveis e a exigência da prestação de contas pelos resultados.

O *framework* proposto nesta tese recomenda o estabelecimento de uma cultura de execução, a qual pode ser alcançada pelo cumprimento dos seguintes passos:

5.9.1 Passo 7.1 – Processo de definição clara de quais resultados se pretende obter.

Esta clareza exige a tradução dos objetivos em indicadores, na forma de séries temporais explícitas e quantificadas. Aqui se procede a revisão dos indicadores estabelecidos: o uso de indicadores de performance tem um papel fundamental no processo de comunicação estratégica, de forma a reduzir a ambigüidade, pois indicadores tangíveis deixam pouco espaço para dúvidas no estabelecimento das intenções da alta administração e reduzem o espaço para o mau entendimento por parte da equipe. Procede-se, também, à validação dos indicadores, devendo cada indicador ser aprovado em três testes: i) ele é alinhado com a estratégia? Indicadores mostram para as pessoas o que é importante. ii) ele pode ser efetivamente medido? Um indicador objetivo pode ser medido e verificado de forma independente. iii) os indicadores estão ligados à geração de valor? É freqüente que os indicadores estejam ligados a atividades-meio e não aos resultados, à geração de valor. Destaca-se, mais uma vez, que medição e comportamento são inseparáveis e se retroalimentam, num ciclo sistêmico de *feedback*.

5.9.2 Passo 7.2 – Processo de discussão acerca das maneiras de obter estes resultados.

Estas discussões estabelecem os meios pelos quais se pretende atingir os resultados. Essencialmente, aqui se estabelecem os planos de mudança, os projetos que implementarão as mudanças nos processos de geração de valor. É a etapa de comunicação e discussão da estratégia. A implementação satisfatória da estratégia exige comunicação e discussão das escolhas estratégicas para dezenas, centenas ou milhares de funcionários e colaboradores. Cada colaborador, individualmente, necessita orientação para compreender como seu trabalho pode contribuir para o sucesso na implementação da estratégia. O problema dos administradores passa a ser como criar e definir objetivos organizacionais, e como criar mecanismos de comunicação e monitoramento destes objetivos através de indicadores de performance e sistemas de reconhecimento. Obviamente, este é um processo de cascadeamento e desdobramento da estratégia para os líderes de processos e para os níveis sucessivamente mais básicos da pirâmide organizacional, onde cada líder, funcional ou de processos, instrui e orienta suas equipes.

5.9.3 Passo 7.3 – Processo de estabelecimento de mecanismos de reconhecimento e recompensa.

Neste passo definem o mecanismo de reconhecimento e recompensa às pessoas pela obtenção dos resultados e processo de oneração pela não obtenção de resultados. Este é um processo de engajamento e comprometimento das pessoas. O processo de comprometimento não pode ser obtido senão pela participação e pelo culto à subsidiariedade, pois o problema é a implementação da estratégia, e o processo de implementação da estratégia exige mudanças cruciais que dependem do apoio de gente de dentro da organização. A forma engajadora de administrar é baseada na colaboração, e não no que chamam de 'gestão heróica' (baseada no eu). Existe aí um significado mais profundo: garantir que a administração transcenda o administrador.

5.9.4 Passo 7.4 – Criação de um modelo de execução.

Aqui se estabelece a rotina do líder. Objetiva-se a instituição de mecanismos operacionais sociais que orientem as crenças e o comportamento das pessoas de forma a torná-las mais diretamente ligadas aos resultados finais. A premissa básica é simples: a mudança cultural torna-se real quando seu objetivo é a execução. É preciso ajustar o comportamento das pessoas, para orientá-las para resultados. A maioria dos processos de mudança cultural fracassa porque não está ligada a melhoria dos resultados do negócio. As idéias e ferramentas sobre mudança cultural são vagas e desconectadas da realidade estratégica e operacional.

A criação de um mecanismo social que coloque em ação o 'modelo de execução' é uma responsabilidade pessoal do líder. Este mecanismo social está profundamente calcado, embasado na atitude, postura e comportamento do líder, que é o promotor e o executor principal do modelo de execução. A mobilização do modelo de execução é a rotina do líder. Caracteriza-se por instituir uma cultura com os seguintes atributos, conferindo uma consistência prática na execução, num processo repetitivo orgânico:

- **Disciplina:** para levar adiante o que foi decidido no plano, ser realista com todos, terminar aquilo que se iniciou, e rediscutir aquilo que possa ter mudado por forças externas à empresa. É preciso instituir o processo repetitivo orgânico que incansavelmente persegue a execução de metas;
- **Freqüência:** é necessário o estabelecimento de um ciclo sistemático de acompanhamento das metas e objetivos, estabelecendo um *Annual Operating System* que defina os vários tipos de reuniões executivas que ocorrem ao longo de um período;
- **Metodologia:** o método abrange todo o processo de identificar os fatores críticos para o sucesso organizacional, de identificar o que Bossidy e Charam chamam de *Master the Money make of the Business*;

- Diálogo: é preciso esclarecer expectativas, e permanente fornecimento de *feedback* para permanente ajuste de expectativas mútuas;
- Clareza: os objetivos precisam ser claros e inequívocos. Não pode existir dúvida acerca do que se pretende, nem dúvida no esclarecimento das metas;
- Fechamento: as reuniões de trabalho precisam ser encerradas com um claro senso de responsabilização, de objetivação explícita de resultados, que serão objeto de inexorável verificação no próximo ciclo do sistema;
- Acompanhamento (*follow through*): é o acompanhamento sistemático, disciplinado, que institui o mecanismo social de execução, e coloca em ação o conceito de que aquilo que é inspecionado é respeitado. É a operacionalização da cultura. Parece interessante registrar que a palavra usada é *follow through*, e não *follow up*, pois significa monitoramento do processo, e não apenas prestação de contas dos resultados ao final do mesmo, quando em caso de insucesso pouco pode ser feito. É a rotina dos líderes. O *framework* após a inclusão do elemento mobilizador cultura de execução está representado na Figura 63.

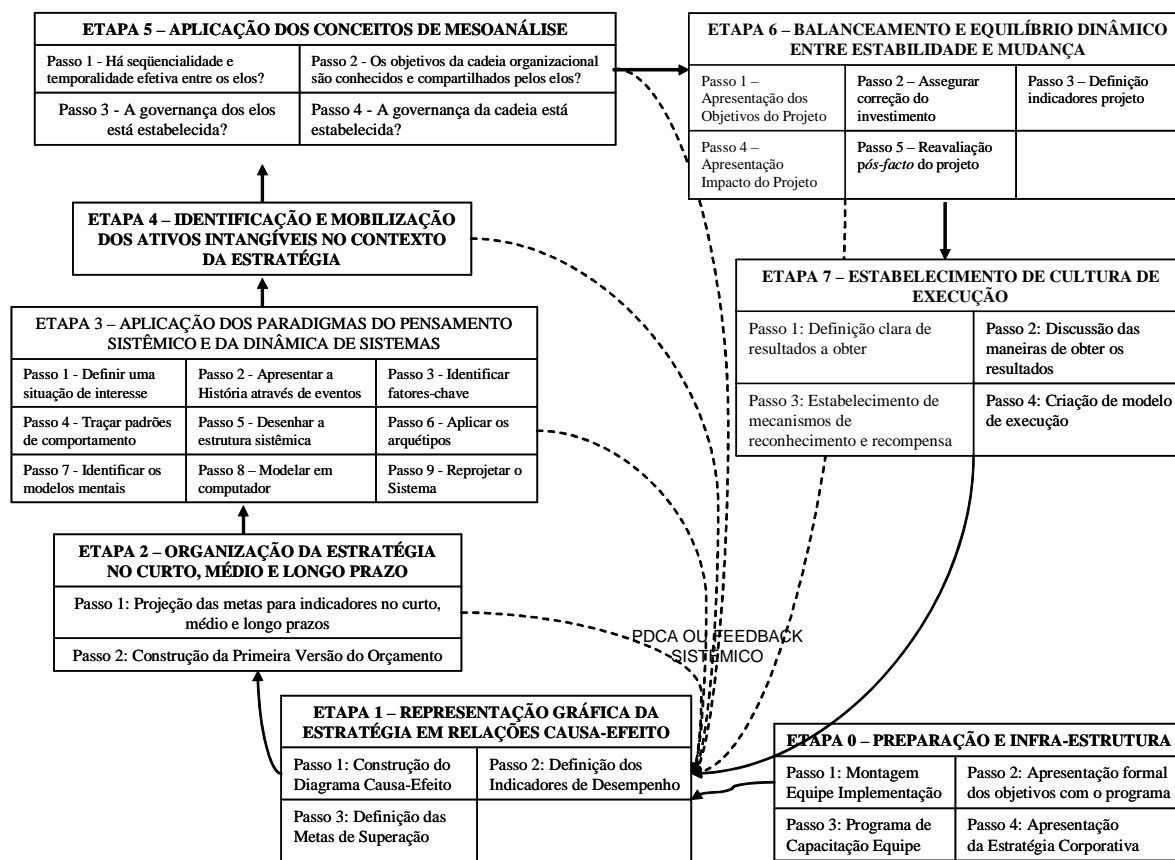


Figura 63 – O estabelecimento da cultura de execução

Fonte: Elaborado pelo autor

5.10 ETAPA 8 – PAINEL DA DINÂMICA DA PILOTAGEM ESTRATÉGICA

O painel de pilotagem organizacional representa a integração entre os mecanismos de gestão estratégica, tática e operacional de empresas, e a ciência da computação e do tratamento da informação, implementando os conceitos de *feedback* cibernético, conforme apresentado por Simons (2000).

Nas organizações, o processo de gestão tem importantes similaridades com o processo de pilotagem, o que valida o uso da metáfora. Pelo processo integrado e informatizado de gestão estratégica implementado pelo Painel de Pilotagem da Estratégia Empresarial, os gestores de nível estratégico passam a ter gestão e controle sobre a organização, assim como o piloto, de seu *cockpit*, têm gestão sobre o vôo de sua responsabilidade.

O painel de pilotagem da estratégia empresarial deve implementar o que Simons (2000, p. 67) define como as cinco finalidades de um painel de pilotagem empresarial: tomada de decisão; controle; sinalização; educação e aprendizado; e comunicação externa. O papel de comunicação externa entende-se que é uma decisão estratégica da empresa, e sua filosofia de relacionamento com seus públicos externos.

Passa-se a descrever os passos para implementação do Painel de Pilotagem Estratégica:

5.10.1 Passo 8.1 – Construção da base de dados dos objetivos estratégicos

Os objetivos estratégicos são carregados num Banco de Dados informatizado. A criação deste Banco de Dados deve viabilizar a construção do Painel de Pilotagem, e proporcionar uma estrutura de carga e manutenção simples dos objetivos estratégicos, carregados na forma de tabelas em um software de Banco de Dados.

5.10.2 Passo 8.2 – Construção da base de dados de indicadores

Esta base está normalmente construída na forma de uma base de dados OLAP²³ multidimensional; Todavia, pode ser construída, à semelhança da Base de Dados, na forma de uma tabela de um sistema de gerência de banco de dados informatizado. A manutenção desta tabela de indicadores pode ser feita de forma manual, ou, preferencialmente, num procedimento automatizado de atualização e carga de dados a partir de um sistema de *ERP*.

²³ OLAP – On Line Analytic Process, Base de Dados multidimensional, construída na forma de séries históricas de dados na forma de cubos multidimensionais, que podem ser pivotados a partir de uma variável selecionada. Estas bases de dados, tipicamente construídas para apoiar sistemas de informação gerencial e sistemas de apoio à decisão de modo geral, são alimentadas a partir de procedimentos informatizados automatizados, que transportam os dados dos indicadores existentes nas bases de dados alimentadas pelos ERP, a partir de suas transações operacionais.

5.10.3 Passo 8.3 – Carregamento da série projetada de desempenho dos indicadores

A série projetada de metas dos indicadores é integrada a mesma base de dados de indicadores OLAP multidimensional; Todavia, a manutenção desta tabela de indicadores pode ser feita de forma manual, ou, preferencialmente, num procedimento automatizado de atualização e carga de dados a partir de um sistema de *ERP*.

5.10.4 Passo 8.4 – Carregamento da série histórica de desempenho de indicadores

Esta etapa ocorre como um procedimento normal na implantação do painel de pilotagem, carregando o atributo 'série histórica' de um indicador no banco de dados. Uma vez carregada a série histórica, sua atualização periódica faz parte dos procedimentos de rotina de manutenção do sistema.

5.10.5 Passo 8.5 – Carregamento da base de projetos

A base de dados de projetos também deve ser carregada num banco de dados, para permitir a gestão integrada da rotina e da mudança na gestão estratégica.

5.10.6 Passo 8.6 – Carregamento do mapa estratégico

O mapa estratégico se constitui na estrutura gráfica da estratégia, na forma de diagramas de causa-e-efeito; Uma das formas para a construção do mapa gráfico de causa-e-efeito é o uso de softwares de apresentação tipo Power Point® da Microsoft, com seus objetos gráficos representando objetivos estratégicos conectados ao banco de dados de Objetivos Estratégicos.

5.10.7 Passo 8.7 – Vinculação dos objetivos ao mapa estratégico

Neste passo é feita a vinculação, ao mapa estratégico, da base de dados dos objetivos estratégicos;

5.10.8 Passo 8.8 – Vinculação dos indicadores de desempenho

Vincula-se neste passo, ao mapa estratégico e aos objetivos estratégicos, os indicadores de desempenho, identificando indicadores alavancadores, ou *drivers*, e indicadores de resultado, ou *outcomes*.

5.10.9 Passo 8.9 – Construção das sinaleiras

As sinaleiras são compostas por duas variáveis: a cor, verde, amarela ou vermelha, indica o resultado da comparação entre o valor previsto para o período e o desempenho efetivamente obtido. A seta, que indica tendência, é inscrita na sinaleira, e relata a tendência da série histórica: estabilidade, crescimento ou declínio;

5.10.10 Passo 8.10 – Vinculação da base de dados de projetos ao mapa estratégico

O uso de um software tipo Microsoft Project ® permite o uso dos recursos de *OLE (Object Link and Embedding)* para conectar o Banco de Dados de Projetos a outros softwares de gerenciamento de bancos de dados usados para gerenciamento da estratégia.

5.10.11 Passo 8.11 – Desenvolvimento dos mapas estratégicos funcionais

O desenvolvimento dos mapas estratégicos funcionais consiste na replicação da metodologia proposta nos dez primeiros passos acima representados, mas aplicando-se aos departamentos e áreas funcionais da organização, que também necessitam de seus mapas estratégicos para execução do processo de gestão estratégica.

5.10.12 Passo 8.12 – Construção de um mecanismo de temporalidade dinâmica

É construída a rotina que trata a alteração dinâmica do período de pilotagem para visualização dinâmica da evolução dos indicadores no tempo.

Com o cumprimento desta etapa, completa-se o ciclo de construção da sistemática de implementação do *framework* proposto para apoiar dinamicamente a pilotagem estratégica de uma organização, cuja apresentação final é feita na Figura 64.

No capítulo seguinte, será feita uma aplicação parcial da sistemática de implementação do *framework* proposto, de forma a efetuar uma validação parcial dos principais conceitos desenvolvidos ao longo deste trabalho.

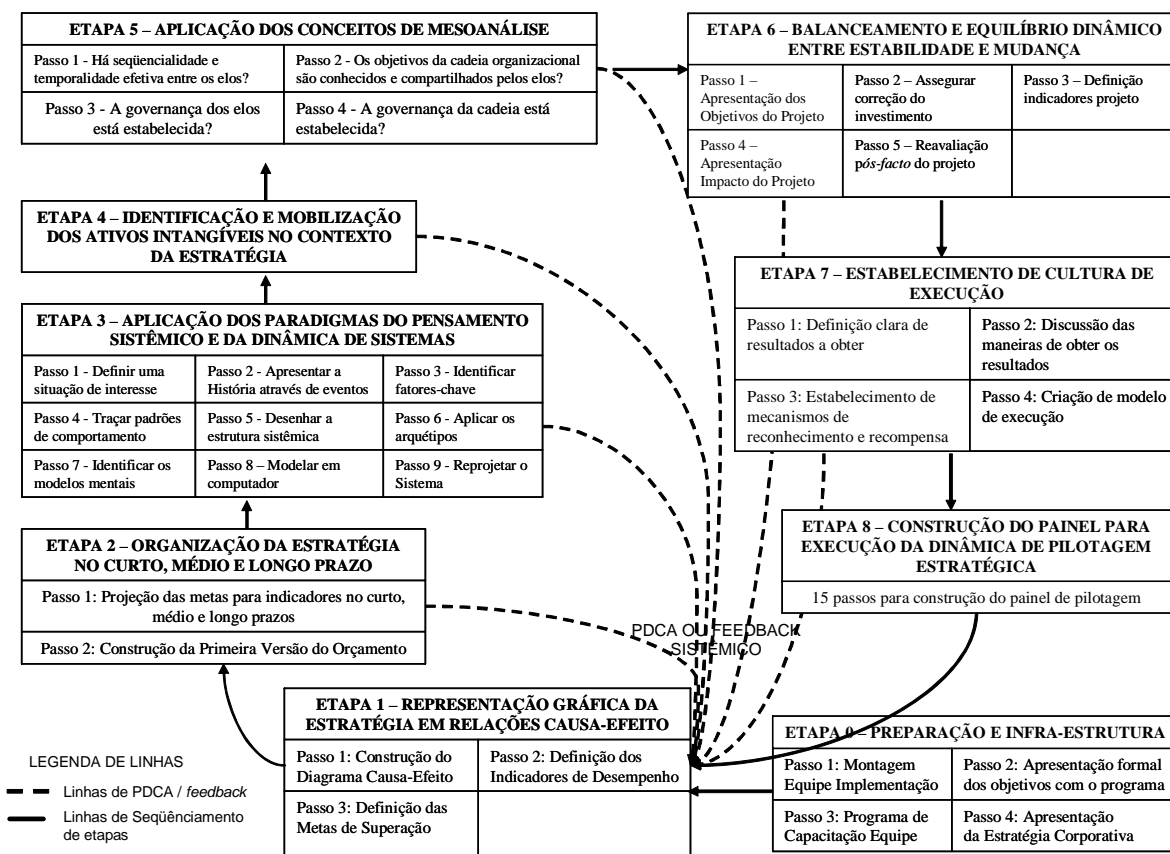


Figura 64 – Framework Dinâmico - Sistemática de implementação

Fonte: Elaborado pelo autor

6 APLICAÇÃO PARCIAL DA SISTEMÁTICA DE IMPLEMENTAÇÃO DO FRAMEWORK PROPOSTO NUMA INDÚSTRIA ELETROELETRÔNICA DO RIO GRANDE DO SUL – O CASO DA SKA

Após apresentadas as etapas associadas à implementação do *framework* proposto neste trabalho, será feita uma aplicação parcial do mesmo numa indústria eletroeletrônica, dado que a aplicação total do modelo exigiria um tempo de implementação e monitoramento que excede o disponível para elaboração deste trabalho.

A SKA foi a empresa escolhida para aplicação do *framework* proposto tanto por conveniência do pesquisador quanto por outros aspectos considerados relevantes, tais como: ser uma empresa com estratégia claramente definida; já ter instituído um processo inicial de pilotagem de sua estratégia; ter o pesquisador acesso privilegiado aos dirigentes e colaboradores da empresa; ser a mesma localizada no Parque Tecnológico de São Leopoldo, junto à UNISINOS; e ter uma equipe de colaboradores com elevado grau de qualificação (exigência do setor em que a empresa atua).

Além dessas razões, o motivo decisivo foi o interesse do Presidente da SKA em avaliar novas metodologias de gestão, transformando sua empresa numa escolha que se impunha ao pesquisador.

6.1 A ORGANIZAÇÃO, BREVE HISTÓRICO E CONTEXTUALIZAÇÃO DA SKA

A SKA Automação de Engenharias é uma empresa que, desde 1989, atua na implantação de soluções de *design* em manufatura, sendo líder nacional em seu segmento. A empresa possui sede própria em um ambiente de alta tecnologia, localizada no Pólo Tecnológico da cidade de São Leopoldo, Rio Grande do Sul, junto à UNISINOS. Possui, ainda, escritórios comerciais em Joinville, Curitiba e Campinas, além de uma equipe de consultores atuando através de revendas e representantes em praticamente todo o território nacional.

Em sua sede, apresenta um centro de usinagem, que atua como um ambiente para educação, teste e aplicação de suas tecnologias. Assim, a SKA possibilita aos seus clientes acompanhar todas as fases de um projeto, desde o seu design até sua manufatura, além de viabilizar a permanente capacitação de suas equipes.

A SKA se considera uma empresa com foco em pesquisa e desenvolvimento e em relacionamento com clientes, e como tal direciona suas estratégias para que sua marca seja forte e reconhecida na área de automação de engenharias, buscando permanentemente estabelecer alianças com seus clientes e fornecedores. A empresa é especializada em promover a automação e integração dos processos, contribuindo para a qualidade e produtividade de seus clientes. Além de buscar sempre as melhores soluções, a SKA tem o conhecimento necessário para fazer com que seus clientes obtenham os melhores resultados.

A SKA traçou as seguintes metas em sua política da qualidade:

- satisfazer os clientes, proporcionando mais qualidade, produtividade e competitividade;
- fornecer e desenvolver soluções tecnologicamente avançadas;

- desenvolver parcerias para melhor atender o mercado nas áreas de comercialização de produtos e serviços de integração;
- oferecer serviços de integração gerados pela linha de produtos da SKA;
- contribuir para o aperfeiçoamento do potencial humano.

A SKA conquistou recentemente os prêmios: *Autodesk* de Melhor Serviço e Suporte aos Clientes, a Empresa de Informática do Ano, pela ASSESPRO/RS, e recebeu da *Autodesk* o prêmio de *Five Years of Outstanding Achievement* como reconhecimento pelo trabalho desenvolvido.

A empresa SKA é certificada ISO 9000, através do Órgão certificador DNV e tem como órgão acreditador o InMetro e o RVA. Também foi recentemente contemplada com o prêmio Medalha de Bronze – nível 1 do PGQP – Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade.

A missão da SKA é “ser reconhecido como parceiro ideal no fornecimento de soluções de vanguarda na produção e manipulação de documentos técnico-digitais, a fim de proporcionar vantagens competitivas a nossos clientes, prosperar com lucro e sabedoria como empresa, estimular o aperfeiçoamento de nossa equipe e a melhoria da sociedade”.

Já a visão da SKA é “ser reconhecida como fonte de tecnologia para a informatização de ambientes produtivos das corporações brasileiras, convertendo isto em rentabilidade para acionistas, parceiros e colaboradores”.

Os princípios de gestão da empresa estão listados a seguir:

- Prosperar e obter lucros, fornecendo serviços e produtos de qualidade que proporcionem vantagens competitivas aos nossos clientes;

- Atender aos mercados que produzam e manipulem documentos técnicos que sejam gerados por softwares compatíveis com AutoCAD na forma de treinamento, integração e consultoria;
- Fornecer e desenvolver soluções tecnologicamente avançadas;
- Ser ético e honesto em todos os nossos relacionamentos;
- Desenvolver parcerias para melhor atender o mercado nas áreas de comercialização de produtos e serviços de integração;
- Oferecer exclusivamente serviços de integração gerados pela linha de produtos oferecida pela SKA;
- Contribuir para o aperfeiçoamento do potencial humano é uma das nossas preocupações permanentes;
- Desenvolver a sociedade brasileira através de nossos produtos e serviços.

6.1.1 Definição das responsabilidades dos colaboradores da SKA

- Todos os colaboradores da SKA possuem autoridade e responsabilidade para iniciar ações que previnam a ocorrência de qualquer não conformidade;
- Todos os colaboradores da SKA possuem autoridade e responsabilidade de identificar e registrar qualquer problema relativo ao produto, processo ou sistema da qualidade;
- Todos os colaboradores da SKA possuem autoridade e responsabilidade de recomendar soluções;
- A pessoa que encaminhou a solução, assim como o Grupo da Qualidade, possuem a responsabilidade de verificar a implementação da solução.

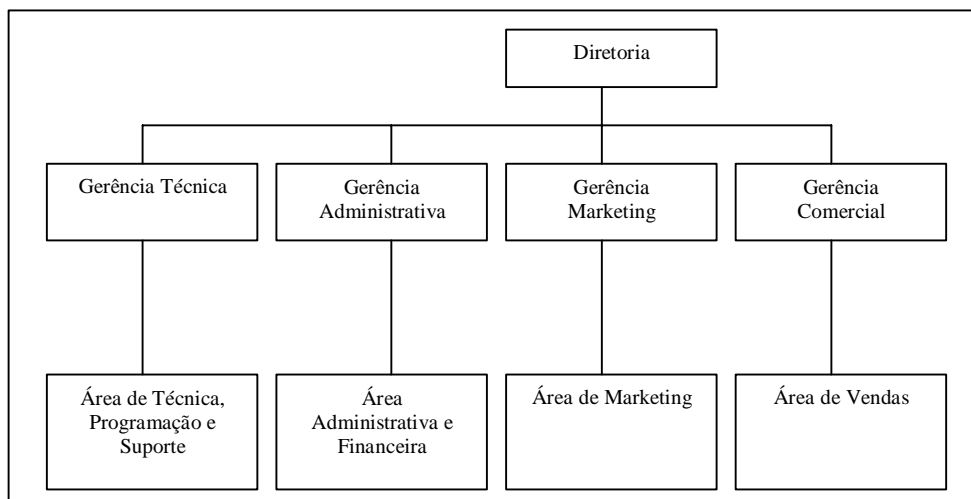


Figura 66 – Organograma da SKA

Fonte: Manuais SKA

6.2 APLICAÇÃO PARCIAL DA SISTEMÁTICA DE IMPLEMENTAÇÃO DO *FRAMEWORK* — CASO SKA

A aplicação parcial feita na SKA seguiu as etapas e passos apresentados no capítulo anterior, e serão descritos a seguir.

6.2.1 Etapa 0 – Preparação para implementação do *framework*

Passo 0.1 – Montagem de equipe de Implementação

A equipe de implementação montada na SKA foi composta por profissionais representantes das diferentes áreas da empresa, conforme mostra a Tabela 15.

Nome	Cargo
Siegfried Koelln	Presidente da SKA
Vivian Northfleet Koelln	Gerencia de Marketing
Dirceu Machado	Gerência Técnica
Fabio Ongaratto	Comercial
Tiago Wolfarth	Depto Administrativo/Financiero
Samir Lohmann	Departamento Técnico
Simone Darski	Departamento Comercial
Carla Pereira	Depto Administrativo / Financiero
Rodrigo Leiria	Departamento Técnico
Lisele Marques de Oliveira	Departamento de Marketing

Tabela 15 – Equipe de implementação

Fonte: Elaborado pelo autor

Passo 0.2 – Apresentação formal dos objetivos da organização com o programa de implantação do *framework* de pilotagem organizacional

Este trabalho foi realizado em uma reunião da empresa, comandada pelo seu Diretor Presidente, Siegfried Koelln.

Passo 0.3 – Desenvolvimento de programa de capacitação da organização na filosofia e conceitos da Pilotagem de Empresas

O programa de capacitação foi desenvolvido, tendo sido conduzido pelo autor desta tese.

Passo 0.4 - Apresentação da estratégia corporativa da organização

A estratégia corporativa foi apresentada e debatida, com participação de toda a equipe de implementação.

6.2.2 Etapa 1 – Representação gráfica da estratégia em relações causa-e-efeito

Passo 1.1 – Construção do diagrama gráfico de causa-e-efeito

O primeiro mapa de causa-e-efeito construído pela equipe está apresentado na Figura 67.

As principais dificuldades da equipe se localizaram na perspectiva dos processos. Durante várias reuniões da equipe de implementação surgiram dificuldades em identificar os processos críticos. Finalmente, uma primeira versão foi aceita. Uma das dificuldades da equipe estava localizada na forma de mapeamento de processos da organização, fruto de sua primeira certificação ISO 9000, implantada ainda durante a vigência da ISO 9000-1994, onde os processos ainda eram tratados como processos departamentais. Como resultado, a organização colecionou quase uma centena de processos, e no momento de selecionar os mais relevantes, a dificuldade surgiu. Em uma das ocasiões, o gerente técnico reuniu a equipe, com a presença do autor desta tese, colocou sobre a mesa dezenas de *brown papers*, onde estavam diagramados os processos e fez o desafio: ‘como vamos selecionar

os mais críticos?’ Portanto, este é um exemplo onde o paradigma funcional, com seu modelo mental fragmentador dos processos e da empresa, mostrou seu lado perverso, pois a visão de processos como transdepartamentais não estava ainda assimilada.

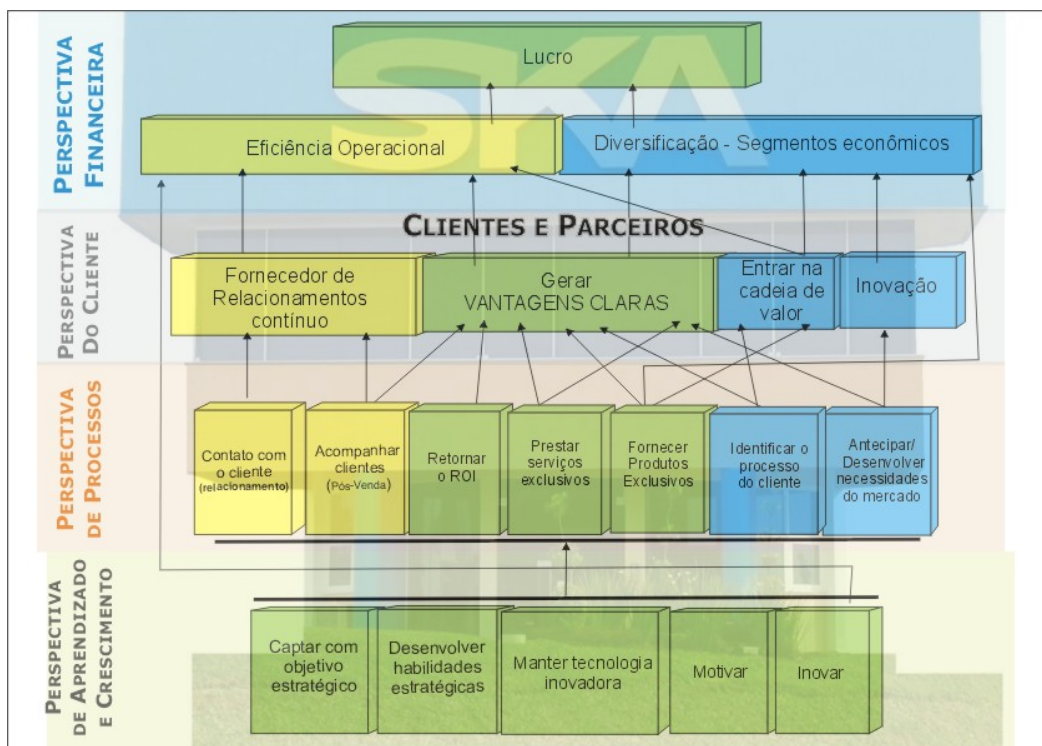


Figura 67 – Mapa de causa-e-efeito original da SKA

Autor: Equipe de implementação do *framework*

A SKA não se declara satisfeita com seu mapa estratégico, pois tem consciência de que a realidade operacional de seus processos não está adequadamente representada no mapa atual, conforme depoimentos de vários membros da equipe de implementação, e por este motivo a perspectiva de Aprendizado e Crescimento tem sido praticamente letra morta²⁴ na organização. Um segundo mapa estratégico foi desenvolvido como trabalho autônomo de parte da equipe de implementação, mas ainda não foi referendado pelo grupo, o que deve acontecer em meados de março de 2006. Este novo mapa estratégico está representado na Figura 68.

²⁴ A referência à letra morta, no caso, se refere a coisas que, ainda que escritas, não são praticadas, não produzem ação.

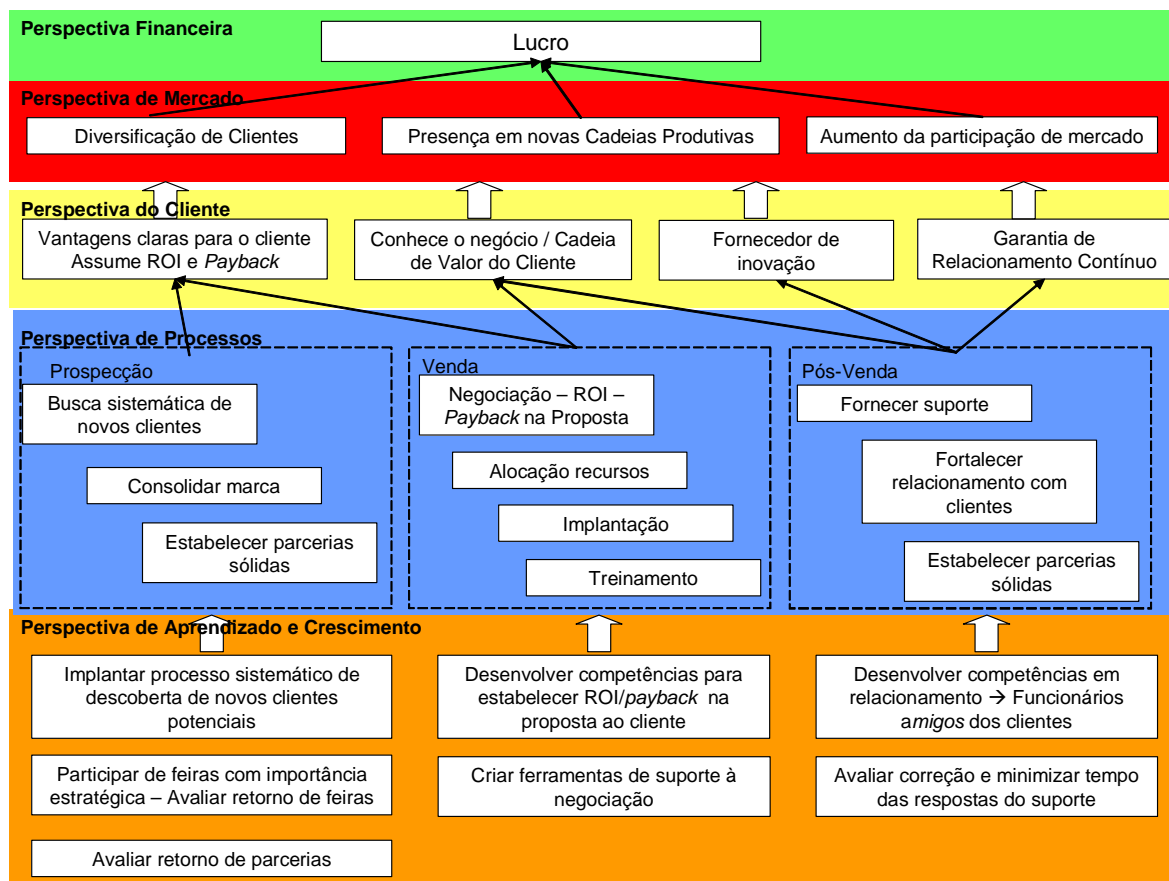


Figura 68 – Novo mapa de causa-e-efeito da SKA

Autor: Equipe de implementação do *framework*

Passo 1.2 - Definição dos indicadores de desempenho de cada um dos objetivos estratégicos

A definição de indicadores, como esperado, se revelou um tema difícil, pelos vários efeitos produzidos pela escolha de um indicador, e pela natural imperfeição dos indicadores, assunto debatido nesta Tese. Um dos aspectos dignos de nota foi o indicador escolhido pelo Presidente da SKA para medir a qualidade do relacionamento de seus executivos de vendas com os seus clientes. Na sua avaliação, um bom relacionamento significa que o cliente dará à SKA o direito ao que chamou de 'última cartada', que é o convite para que a SKA, tipicamente, melhore as suas condições de negócio quando as condições oferecidas por um concorrente obrigam o cliente a optar por essa proposta. O pragmatismo desta visão de indicador é elemento importante para a seleção de indicadores relevantes e úteis para a gestão organizacional.

Mapa Estratégico - Indicadores - SKA

	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR DE TENDÊNCIA	COMO MEDIR? FREQÜÊNCIA DA MEDIDA?	INDICADOR DE OCORRÊNCIA	COMO MEDIR? FREQÜÊNCIA DA MEDIDA?
Perspectiva Financeira	Lucro				
	Eficiência Operacional				
	Diversificação - Segmentos Econômicos				
Perspectivas dos Clientes	Fornecedor de Relacionamento Contínuo				
	Gerar Vantagens Claras				
	Entrar na cadeia de valor Inovação				
Perspectivas Processos Internos	Contato com o cliente (relacionamentos)				
	Acompanhar Clientes (Pós-vendas)				
	Retornar o ROI				
	Prestar Serviços Exclusivos				
	Fornecer Produtos Exclusivos				
	Identificar o Processo do Cliente				
Perspectivas Aprendizado e Crescimento	Antecipar/Desenvolver necessidades do mercado				
	Captar com objetivo estratégico				
	Desenvolver Habilidades Estratégicas				
	Manter Tecnologia Inovadora				
	Motivar Inovar				

Tabela 16 – Indicadores do Mapa Estratégico

Fonte: Elaborado pela equipe de implementação

Passo 1.3 - Definição das metas de superação

Estas informações não estão sendo colocadas no trabalho por exigência da empresa, por se tratarem de informações reservadas, que determinam vantagem competitiva, o que foi aceito pelo pesquisador.

6.2.3 Etapa 2 – Detalhamento da estratégia em objetivos de curto, médio e longo prazos

Passo 2.1 – Definir os valores estipulados para os indicadores no horizonte temporal da estratégia no curto, médio e longo prazo;

Foram estabelecidos os valores referenciais estimados para os indicadores em séries históricas de 5 anos. Nem todos os indicadores foram inicialmente programados para o horizonte temporal de 5 anos, visto que algumas incertezas quanto a fechamento de parcerias estavam em andamento no momento da elaboração do trabalho.

Passo 2.2 – Efetuar o orçamento de investimentos, despesas e resultados

Esta experiência de projetar investimentos, despesas e resultados num horizonte temporal de 5 anos surpreendeu a equipe, que inicialmente se demonstrou incrédula com esta possibilidade. Todavia, ver-se-á que a medida em que as demais etapas do *framework* foram sendo vencidas, a consolidação orçamentária no curto, médio e longo prazo foi se tornando natural, e a aceitação da viabilidade e necessidade de um orçamento consolidado e a previsão de um resultado projetado neste horizonte temporal passou a ser discutido com naturalidade.

Repetindo o parágrafo anterior, estas informações não estão sendo colocadas no trabalho por exigência da empresa, por se tratarem de informações reservadas, que determinam vantagem competitiva, o que foi aceito pelo pesquisador.

6.2.4 Etapa 3 - O Pensamento Sistêmico e a Dinâmica de Sistemas

A utilização da linguagem de modelagem do pensamento sistêmico é um pré-requisito para a implantação do *framework* proposto nesta Tese. Todavia, este é um conhecimento pouco presente nas organizações. A FPNQ (2002, p. 48, 49), reconhece esta situação quando afirma que as organizações que aderiram ao FPNQ ainda estão em um estágio inicial nesta área, e que as organizações brasileiras ainda não vislumbraram a importância deste campo de estudo.

Assim, basicamente duas abordagens podem ser adotadas: a) A capacitação em modelagem sistêmica é pré-requisito para a implementação do *framework* proposto neste trabalho, e caso a organização não possua o conhecimento, deverá ser realizado um programa de capacitação; b) Este conhecimento é trazido para à empresa por serviços de assessoria ou consultoria prestados no processo de implementação. Esta última alternativa foi a adotada no caso da SKA, onde o autor da Tese aportou o conhecimento da modelagem sistêmica e orientou o processo de modelagem.

Portanto, cumpridas as etapas anteriores, partiu-se para a aplicação dos paradigmas do pensamento sistêmico e da dinâmica de sistemas. O pensamento sistêmico, ainda que

novo como metodologia de abordagem estratégica na SKA, mostrou ser elemento presente nos modelos mentais da equipe de implantação. Nas palavras do Gerente Técnico, Dirceu Machado:

Esta tem sido uma de nossas dificuldades. Sempre que procuramos focar num determinado aspecto de desempenho do mapa estratégico, ou avaliar um determinado indicador, a noção de que na realidade tudo depende de tudo, e tudo impacta em tudo, se manifesta. Temos dificuldade em evitar estas discussões, que, apesar de corretas, atrapalham nosso progresso. A complexidade é de tal ordem, que é difícil priorizar os elementos em foco. Quando discutimos a satisfação do cliente, por exemplo, e buscamos determinar os processos-chave para atingir esta satisfação, alguém observa: 'mas tudo isto não resolve nada, se nossa telefonista tratar mal o cliente no momento em que ele fizer contato conosco' (Dirceu Machado, Gerente Técnico, entrevista em 01/02/2006).

Portanto, ainda que uma visão sistêmica permeie a lógica e os modelos mentais dos executivos, esta visão frequentemente mais atrapalha do que traz benefício no processo de modelagem estratégica, pela ausência de utilização da metodologia de abordagem da modelagem sistêmica, como forma de dar conta e lidar com esta complexidade.

Um dos aspectos debatidos com a equipe de implantação foi a necessidade de fazer com que os vendedores tenham um comportamento sistêmico no momento de efetuar suas vendas. O Gerente Técnico, Dirceu Machado, e o Gerente Comercial, Fabio Ongaratto, relatam esta questão da seguinte forma:

Se o vendedor vende demais, cria uma sobrecarga no Departamento Técnico, pois o produto vendido pela SKA exige um criterioso e importante processo de treinamento e capacitação do cliente no uso da ferramenta de automação de engenharia que é vendida. Uma venda exige em média 2 meses para encerramento do ciclo tradicional de venda, que se encerra com o pagamento da fatura pelo cliente. Se as vendas são abaixo da média, o Departamento Técnico, que é um dos departamentos-chave da empresa, fica ocioso e isto representa custos elevados, e o Departamento Comercial é cobrado por isto. Portanto, com vendas acima da média, cria-se uma sobrecarga ao Departamento Técnico, que acaba atrasando a entrega do produto ao cliente, o que cria insatisfações nos clientes, que efetuam reclamações para a SKA, que resultam em pressões para que o Departamento Técnico resolva o problema, que busca solucionar o problema e atrasa outras demandas, que criam outras reclamações, e assim por diante. A estrutura da SKA, tanto de recursos como de pessoal, é dimensionada para uma demanda média. Normalmente, o vendedor quer entregar logo o que vendeu. Mas, se ele tiver uma visão sistêmica da situação, poderá negociar com o cliente uma data de entrega adequada a capacidade da empresa (Fabio Ongarato e Dirceu Machado, entrevista em 01/02/2006).

Este depoimento relata um desafio que é muito aderente ao que reconhece a FPNQ (2002):

[...] desafios do RH atual: como dar tratamento 'individualizado' às pessoas da organização moderna e ao mesmo tempo fazer o indivíduo operar sistemicamente (FPNQ, 2002, p. 41).

A aplicação dos 9 passos do pensamento sistêmico e da dinâmica de sistemas foi um processo de um aprendizado muito intenso. A modelagem do cenário descrito no parágrafo resultou no seguinte diagrama sistêmico, representado na Figura 69, elaborado em conjunto com a equipe de implementação.

O impacto do diagrama sistêmico provou reações diversas dos membros da equipe, onde o elemento comum a todas as reações foi de satisfação e de surpresa, pela simplicidade de representação deste problema, que se apresentava muito complexo para uma discussão objetiva, pelas suas múltiplas relações. Foi unânime o reconhecimento da importância desta forma de representação da realidade empresarial, e o interesse da equipe em desenvolver competência para usá-lo nas discussões do dia-a-dia na SKA.

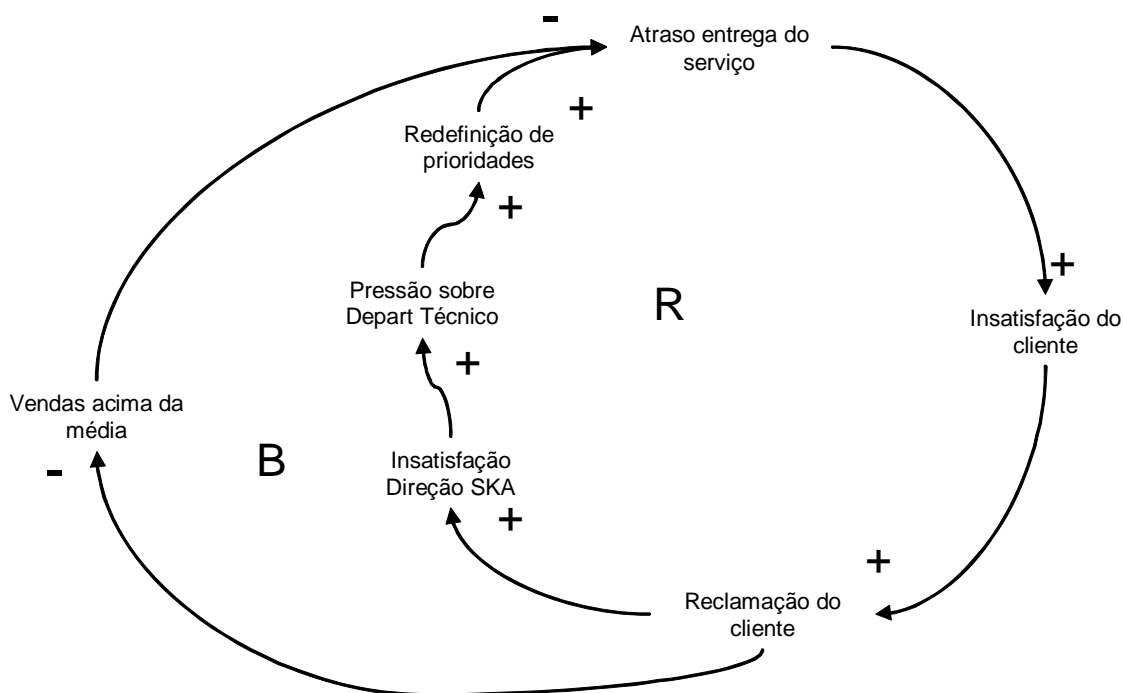


Figura 69 – Diagrama Sistêmico – Vendas e Suporte Técnico

Fonte: Elaborado pelo autor

Assim, o mapeamento dos ciclos sistêmicos de *feedback* na estratégia é elemento importante no aprendizado, na reforma dos modelos mentais individuais e coletivos, no aprendizado individual e coletivo nas organizações, e fundamental no processo de comunicação estratégica. A aplicação no estudo de caso provou a realidade desta afirmação no caso SKA.

6.2.5 Etapa 4 - Mobilização dos ativos intangíveis

A SKA não apresenta ativos intangíveis diferentes dos tradicionalmente encontrados em empresas de alta tecnologia. O capital natural, por exemplo, não é um capital intangível conexo às atividades da empresa, e seus conceitos não se aplicam ao presente estudo de caso.

Um dos casos interessantes de mobilização de ativos intangíveis e de conversão do conhecimento foi encontrado num dos hábitos cultivados pela direção da empresa, e relatado a este pesquisador pelo presidente da companhia. Conforme este relato, os técnicos da SKA encontram-se rotineiramente prestando serviços a uma longa lista de clientes, essencialmente empresas industriais, distribuídas por todo o país, tanto na implantação dos produtos SKA, como ajustando os produtos a diferentes máquinas, tipicamente máquinas-ferramenta de comando numérico, dos mais diversos fabricantes. Nesta atividade, enfrentam problemas muito variados, relacionam-se com clientes, encontram produtos e soluções de concorrentes. É preciso que este conhecimento seja compartilhado com a equipe, pois problemas idênticos normalmente são encontrados por outros técnicos trabalhando individualmente, em outras empresas, e a SKA precisa desenvolver o seu capital organizacional, a partir do desenvolvimento do capital humano composto de seus colaboradores. Este é um processo de compartilhamento do conhecimento individual, transformando-o em conhecimento coletivo, através do processo de socialização, conforme definem Nonaka e Takeuchi (1997). Este ambiente, chamado BiroSKA (ver Figura 71), construído junto à sede, é o local onde todas as sextas-feiras, ao final do dia, toda a equipe se reúne e fazem um churrasco, ou um simples encontro de

confraternização da equipe. Informalmente, nesta reunião se conversa acerca do que foi feito, as dificuldades, como se resolveram os problemas, e estas questões são então socializadas. Na realidade, ainda que de forma não consciente, é entendimento do pesquisador que o que a SKA implementa é parte do conceito que do que Nonaka e Konno (1998) chamam de 'ba', um ambiente para a geração e a conversão do conhecimento, tema tratado nesta Tese. A discussão deste tema foi acompanhada com muito interesse pelo Presidente da SKA, ao encontrar respaldo conceitual para a instituição deste hábito que considerava importante, tanto o seu esforço em manter esta rotina, mas que agora passa a ser especialmente valorizado, pela consciência de sua importância para o desenvolvimento do capital organizacional da empresa.



Figura 71 – O 'ba' da SKA – Socialização do conhecimento

Fonte: Elaborado pelo autor

Examinando-se as duas versões do mapa estratégico desenvolvido pela SKA, ver-se-á, particularmente na segunda versão, que na perspectiva de aprendizado e crescimento, o que se observa é na realidade um conjunto de projetos. De fato, o desenvolvimento dos ativos intangíveis (capital humano, capital tecnológico, capital organizacional, capital social e capital natural) é feito através de projetos, cujo *payback* será gerado pelos resultados da geração e mobilização destes capitais nos processos da empresa, e na seqüência da cadeia causa-efeito que irá repercutir nos seus resultados. Raramente as organizações reconhecem que esta é uma perspectiva de projetos, preferindo agrupar seus ativos

intangíveis nas categorias acima referidas, o que faz com que não se tenha clareza acerca da mobilização destes ativos intangíveis. O contraponto a esta questão é que o volume de projetos nas organizações costuma ser muito grande, o que pode tornar esta perspectiva muito apinhada de projetos e conseqüentemente poder-se-ia perder a clareza na comunicação estratégica. De qualquer forma, pretende-se destacar que a perspectiva de aprendizado e crescimento é essencialmente uma perspectiva de projetos, pois é a geração de ações que constroem e suportam a organização do futuro.

6.2.6 Etapa 5 - Aplicação dos conceitos de mesoanálise

A aplicação dos conceitos de mesoanálise teve impactos na SKA tanto em nível interno (aplicação da mesoanálise no ambiente microempresarial) quanto externo (a mesoanálise propriamente dita). O reconhecimento da necessidade da visão de cadeias produziu a mobilização da empresa para integrar-se à cadeia calçadista, pelo despertar de sua consciência do conjunto de competências que a SKA detinha para atuar no segmento de matrizes de injeção de solados, pela sua competência na usinagem de modelos, que naturalmente a levou à usinagem de moldes para essa indústria. Sua presença na cadeia agroindustrial, tendo como clientes empresas como Industrias Fockink, no interior do RS, a levou a buscar clientes também neste setor. Sua participação na indústria metal-mecânica era seu segmento tradicional, mas a visão de cadeia a levou a alargar seu conceito, e esta é a base de seu novo processo de prospecção de clientes, examinando as cadeias produtivas, seus elos críticos, visualizando oportunidades de atuar nos elos críticos por sua competência em usinagem e automação de engenharias.

No nível microanalítico, a aceitação da visão da empresa como uma cadeia ainda está em amadurecimento, pois seu modelo mental de empresa de departamentos é uma visão muito enraizada, que progressivamente vai sendo vencida.

O novo desenho do mapa estratégico representa esta visão, onde a perspectiva de processos é o testemunho mais maduro do despertar da visão seqüencial dos elos. A

representação do macro processo comercial como uma cadeia de subprocessos é o exemplo tanto do avanço na visão de processos como na visão de cadeias.

Concluimos esta etapa relatando que a discussão dos passos da metodologia da mesoanálise representou um processo de intenso aprendizado, pois a visão da empresa como uma cadeia, como já abordado neste trabalho, é uma abordagem ainda em consolidação na SKA. A empresa todavia tem muito claro o conceito de cliente interno, que em vários momentos foi trazido à tona, iluminando a discussão.

6.2.7 Etapa 6 - Equilíbrio dinâmico entre estabilidade e mudança

Como discutido na etapa de construção conceitual desta Tese, é bastante freqüente que a interconexão entre projetos e processos não esteja devidamente enraizada no tecido organizacional. O primeiro mapa estratégico elaborado pela equipe de implementação da SKA, mostrado na Figura 67, demonstra isto, e a primeira lista de projetos elaborada pela equipe de implementação confirma, conforme pode ser examinado na Tabela 17.

Projetos SKA

	NOME	Descrição
1	CTDM	Centro Tecnológico de Design e Manufatura - Projeto Alfa - máquina de usinagem
2	EdgeCam Educacional	Com uma proposta agressiva, visa colocar o Edgecam nas instituições de ensino do Brasil além de disponibilizar a ferramenta para os estudantes destes cursos/entidades.
4	Novas planilhas - planejamento	Desenvolvida uma nova maneira de planejamento onde se consegue acompanhar, com mais detalhes, todo o processo de venda por cliente. Isto permitirá ações específicas durante o processo e uma maior precisão no faturamento mensal.
5	Treinamento Aberto	cursos com datas definidas, aberto a comunidade, visando atender os profissionais que querem um aperfeiçoamento profissional e empresas que não tem condições ou necessidade de contratar um curso fechado.
5	Incentivo - vendedores	São incentivos que estimulam o vendedor a fechar suas cotas levando em conta a lucratividade de cada produto e o foco da SKA.
6	Sistema Único	Sistemas SKA integrados
7	Configurador de Produtos	Sistema para configurar produtos - área elétrica
8	Atuação na Área Calçadista	
9	Reformulação da Atendimento - Lantek	Novas metodologias de suporte, entrega, desenvolvimento e treinamento
10	Reformulação da Estratégia DEMOS	Demonstrações para cliente
11	Tradução EdgeCAM	
12	Reestruturação Treinamentos	
13	Acordo Institucional - Ent. Educacional	Parcerias com instituições de ensino

Tabela 17 – Projetos SKA

Fonte: Elaborado pelo autor

formal da empresa estabelece a doutrina para que estas questões sejam examinadas e respondidas para viabilizar uma gestão de projetos mais conectada com a estratégia.

Durante o processo de implantação dos conceitos recomendados pelo *framework*, seguindo os passos recomendados, foi elaborado um processo de proposição, análise e priorização de projetos da empresa, que está materializado na Figura 72. Neste, são fornecidos os elementos básicos de um processo de apresentação, análise e apresentação dos elementos de priorização de projetos, projetado pela equipe de implementação da SKA e estruturado como elemento de apoio e materialização ao processo.

A implementação deste primeiro elemento mobilizador do *framework* resultou, portanto, na modificação do tratamento dos projetos na organização.

6.2.8 Etapa 7 - Estabelecimento da cultura voltada para a execução

A implementação de uma cultura de execução foi um aspecto que poderia parecer trivial, pela própria cultura da empresa, que trabalha com alto grau de autonomia com seus profissionais, numa base de responsabilidade e autoridade. Os bons resultados que a organização vem alcançando, com crescimentos anuais²⁵, seus programas de participação de resultados, suas políticas de transparência no trato das informações da empresa, inclusive as financeiro-contábeis, revelam uma empresa madura numa série de conceitos que podem ser barreiras para o estabelecimento de uma cultura de execução.

O tema todavia se revelou complexo, pela necessidade de, dados os elementos propostos pelo *framework*, conectar a estratégia e o mapa estratégico aos objetivos e metas dos colaboradores da organização, um dos grandes objetivos do presidente da empresa. As dificuldades maiores se localizaram em identificar maneiras de medir o desempenho das

²⁵ A empresa é também por sua conveniência uma sociedade limitada, que não está obrigada a publicar resultados, que são transparentes no ambiente interno, mas cuja divulgação é restrita para o ambiente externo, daí a não autorização para de valores de faturamento ou taxas de crescimento.

áreas administrativas e de apoio, por não estarem empenhadas em atividades-fim que possam ser medidas diretamente por resultados nos negócios.

O **Passo 7.1 - Processo de definição clara de quais resultados se pretende obter**, e o **Passo 7.2 - Processo de discussão acerca das maneiras de obter estes resultados** foram conduzidos quase num processo de rotina. O **Passo 7.3 - Processo de estabelecimento de mecanismos de reconhecimento e recompensa** às pessoas pela obtenção dos resultados e processo de oneração pela não obtenção de resultados revelou-se mais complexo para estas áreas de apoio, particularmente a área financeiro-contábil e a área administrativa. Exemplos que foram usados em outras situações novamente foram citados, como a telefonista que atende mal o cliente e faz perder a venda negociada pelo comercial ou a compradora que deixa de comprar o cartucho de tinta da impressora que gera atraso na entrega de um documento ao cliente, o que contamina uma imagem de pontualidade cuidadosamente construída junto ao cliente. Novamente, a cultura ainda remanescente de departamentalização eventualmente aflora e prejudica a visão de processos. Nesta visão de processos, as pessoas e os departamentos são avaliados pela sua colaboração no desenvolvimento dos processos que geram valor ao cliente. Cada colaborador, e cada área funcional, precisam suas responsabilidades no atendimento aos requisitos dos processos de negócio, que são efetivamente os processos relevantes, e são avaliados conforme o desempenho dos processos que apóiam. As não-conformidades nos processos estratégicos, e a indicação das responsabilidades destas não-conformidades são os elementos que a SKA encontrou para avaliar a responsabilidade dos departamentos de apoio. A FPNQ (2002) apresenta a Figura 73 que representa adequadamente este processo de desdobramento departamental. Outra forma de se desenhar a filosofia aplicada no caso SKA pode ser representado pela Figura 74.

O relato de Dirceu Machado e Fabio Ongarato, membros da equipe de implementação, acerca das não-conformidades, revelou que boa parte delas se revelou um mito, pois as mesmas não eram efetivamente medidas e sua freqüência e importância era

superestimada. O caso citado tratou dos pedidos emitidos errados. O departamento administrativo-financeiro frequentemente voltava a este tema, responsabilizando o departamento comercial por causar problemas por pedidos emitidos incorretamente. A equipe de implementação decidiu examinar com profundidade estas ocorrências, para determinar os motivos que causavam este problema e buscar eliminá-los. Desde a decisão do comitê neste sentido, somente uma ocorrência foi relatada pelo Adm. Financeiro, e no caso não se tratava efetivamente de pedido errado. Da mesma forma, ocorreu com a queixa do Departamento de Marketing acerca do não acompanhamento dos contatos com clientes potenciais feitos em feiras. Feito o rastreamento desta não-conformidade, as conclusões foram de que efetivamente o rastreio era efetuado, mas não era relatado no sistema. Ao examinar o porquê do não registro, a equipe deparou-se com um processo de registro de contato difícil de operar, consumindo muito tempo, e excessivamente complexo. Agora, o processo de registro de contato está sendo reprogramado, atendendo aos pedidos do comercial. Ou seja, a aplicação deste rastreamento de não-conformidades está produzindo resultados.

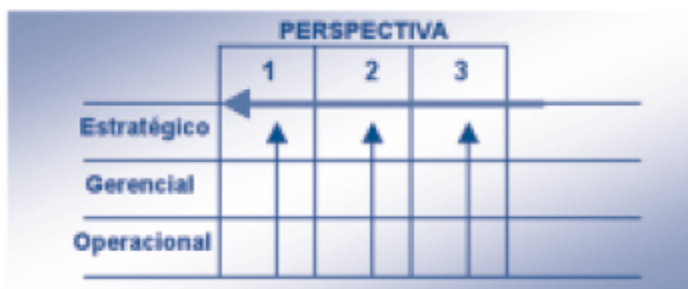


Figura 73 – Alinhamento Vertical da Organização

Fonte: FPNQ, 2002, p. 35

O **Passo 7.4 - Criação de um modelo de execução**, encontra-se em desenvolvimento na empresa, sendo um processo de mais longo prazo, ainda que os elementos básicos já se encontrem presentes, estando presente a premissa fundamental: o desempenho está ligado aos resultados finais.

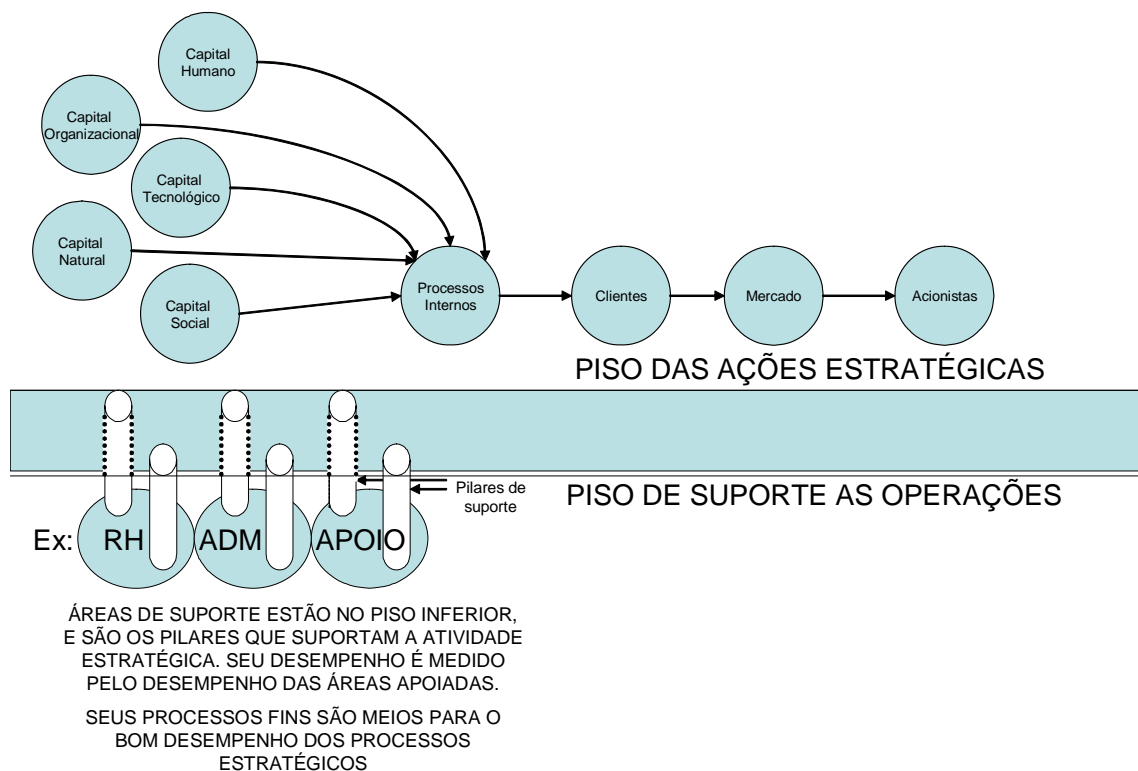


Figura 74 – O alinhamento das áreas de apoio à estratégia

Fonte: Elaborado pelo autor

6.2.9 Etapa 8 – O Painel da Dinâmica da Pilotagem Estratégica

A implementação do painel de pilotagem é uma etapa intensiva em uso de ferramentas e recursos de tecnologia de informação, ciência da computação e recursos de comunicação de dados. Não é objetivo desta tese adentrar no relevante e amplo campo do exame dos softwares e ferramentas informatizadas que podem ser aplicadas na implementação de um *Enterprise Management Cockpit*. Assim, o painel de pilotagem estratégica foi construído na forma de um protótipo que, ainda que possa ser usado operacionalmente, carece de uma robustez operacional e de mecanismos de segurança, controle de acesso, bancos de dados sofisticados, *backup*, acesso a bases de dados OLTP²⁶ dos ERP e automatização de atualização do painel de pilotagem que podem ser implementados com recursos tecnológicos que estão disponíveis contemporaneamente.

²⁶ On Line Transaction Process – É o processamento de transações realizado, por exemplo, na implementação dos processos operacionais nos softwares de ERP. Contrasta com OLAP, que significa o tratamento de dados gerenciais, sumarizados.

Ainda, o painel de pilotagem estratégica da SKA é um processo que ainda se encontra em construção e ajustes, dada a necessidade de se afinarem os indicadores selecionados, ajustarem-se as relações de causa-efeito que se mostrarem não correlacionadas, executarem-se indispensáveis ciclos de execução, avaliação, correção e ajustes estratégicos, e consolidar-se o processo de pilotagem proposto nesta Tese.

Passa-se a apresentar extratos que demonstram a forma de execução de cada uma das etapas propostas no *framework*, e sua operacionalização.

Passo 8.1 - Construção da base de dados de objetivos estratégicos: esta base de dados é construída em Excel, e cada objetivo estratégico está apresentado na forma de uma planilha na pasta Excel do Painel de Pilotagem. A Figura 75 apresenta uma tela representativa desta etapa.


	A	B	C	D	E	F	G
1	 <p style="text-align: center;">BALANCED SCORECARD</p> <p style="text-align: center;">PERSPECTIVA : FINANCEIRA UNID. NEGÓCIO: SKA</p>						
2							
3							
4							
5							
6	OBJETIVO ESTRATÉGICO	OUTCOME (INDICADOR)	DRIVER (INDICADOR)	INICIATIVAS (PROJETOS/PLANOS DE AÇÃO)	RESP.	PRAZO	
7	Obter como resultado um EVA de 15%	15% de EVA	Lucro operacional (ebitda)	Revisão do markup dos diversos departamentos	Com/Adm.	31/12/2004	
8	Crescimento de 10 % nas vendas em relação ao ano anterior	R\$ Volume de vendas	Nº de contratos de financiamento	Fazer parte, como fornecedor, de 10 novas cadeias produtivas até o final do ano de 2010	Ger Com.	Controle mensal	
9	Redução das despesas Operacionais para R\$ 60 mil mensais	R\$ Despesas operacionais	Horas Extras	Planejamento de escalas de trabalho em períodos de pico de venda	Ger Admin.	Controle mensal	
10			R\$ Serviços de Água, energia e telefone	Plano de corte de gastos	Ger Admin.	31/10/2004	
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							
22							
23							
24							
25							
26							
27							
28							

Figura 75 – Etapa 1 da construção do painel de pilotagem

Fonte: Elaborado pela equipe de implementação, e conteúdo alterado pelo autor, para preservar dados reservados da SKA

Os passos **Passo 8.2 - Construção da base de dados de indicadores**, **Passo 8.3 - Carregamento da série projetada de desempenho dos indicadores (Metas dos Indicadores)**, **Passo 8.4 - Carregamento da série histórica de desempenho de indicadores** estão representados na Figura 76. Observe-se na Figura cada um dos indicadores armazenados como uma base de dados independente do conjunto de banco de dados que apóiam a prototipação do painel (Esta informação consta na base da tela Excel reproduzida neste texto).

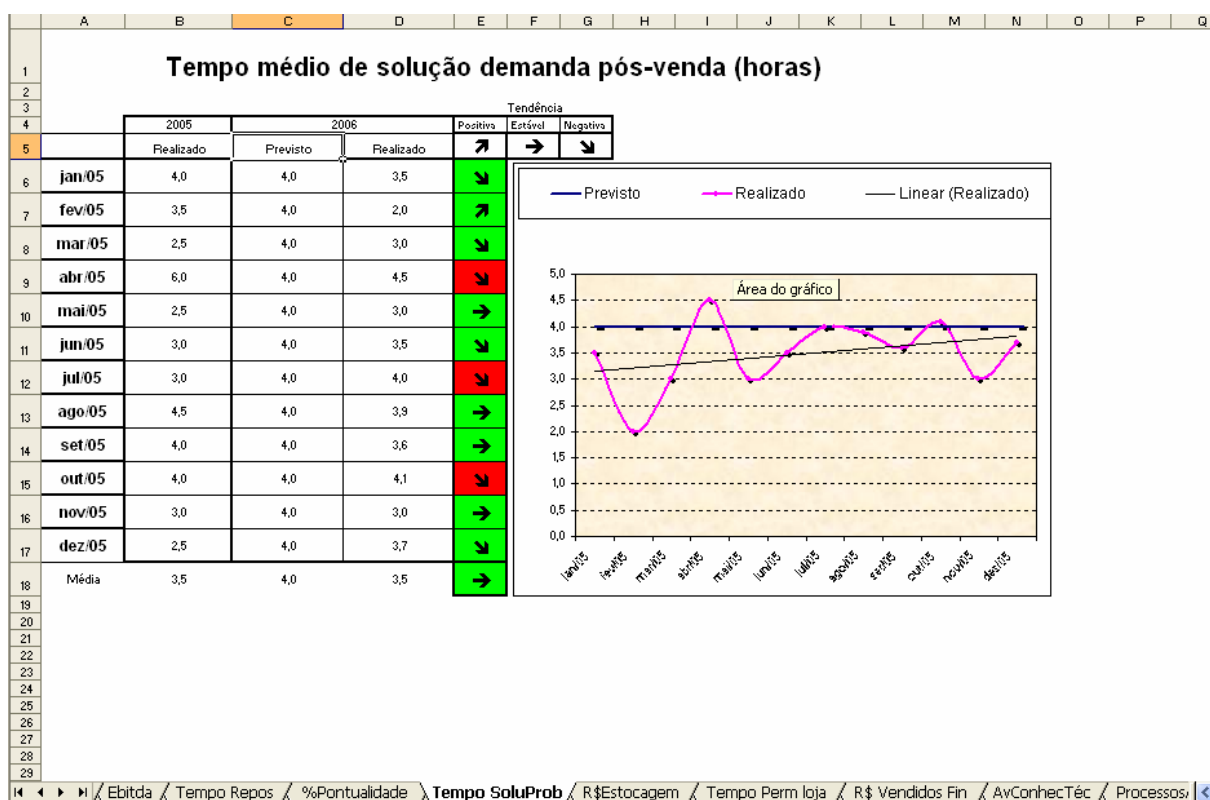


Figura 76 – Indicadores: construção e carga das bases de dados

Fonte: Elaborado pela equipe de implementação, e conteúdo alterado pelo autor, para preservar dados reservados da SKA

Os demais passos propostos nesta metodologia tratam igualmente de processos de utilização trivial de ferramentas de informática, no caso desta tese, das ferramentas Microsoft Excel®, Microsoft Power Point®, Microsoft Project®, que são ferramentas de uso operacional nas organizações. Considera-se importante nesta tese, neste capítulo da aplicação da sistemática de operacionalização do *framework*, demonstrar a sua aplicabilidade, não sendo do escopo da mesma o desenvolvimento e discussão de

ferramentas informatizadas. No capítulo sobre recomendações para futuras pesquisas, ter-se-á a oportunidade de referir a importância do aprofundamento desta discussão de informatização do *framework*, onde seria o terreno natural para a discussão de quais ferramentas informatizadas poderão ser usadas.

Na Figura 77 apresenta-se a primeira versão do Painel de Pilotagem, mostrando a conexão dos projetos com os objetivos estratégicos, a vinculação dos objetivos estratégicos e dos indicadores, identificando indicadores alavancadores, ou *drivers*, e indicadores de resultado, ou *outcomes*, e a construção das sinaleiras. As sinaleiras são compostas por duas variáveis: a cor, verde, amarela ou vermelha, indica o resultado da comparação entre o valor previsto para o período e o desempenho efetivamente obtido. A seta, que indica tendência, é inscrita na sinaleira, e relata a tendência da série histórica: estabilidade, crescimento ou declínio. A programação desta dinâmica é feita em Excel, e usando os recursos de *link* dinâmico e DDE (*Dinamic Data Exchange*) do sistema operacional Windows, estas sinaleiras são dinamicamente representadas no painel de pilotagem, que por conveniência do pesquisador está apresentado em Power Point, um software de apresentação da Microsoft®.

Objetiva-se que o painel de pilotagem da estratégia empresarial implementa o que Simons (2000, p. 67) define como as cinco finalidades de um painel de pilotagem empresarial: Tomada de decisão; Controle; Sinalização; Educação e aprendizado; Comunicação externa.

A comunicação externa da SKA não faz uso, neste momento, do Painel de Pilotagem da Estratégia Empresarial como instrumento de comunicação externa, por filosofia da empresa no seu relacionamento com seus públicos externos. Assim, esta quinta finalidade do painel permanece em seu estado potencial.

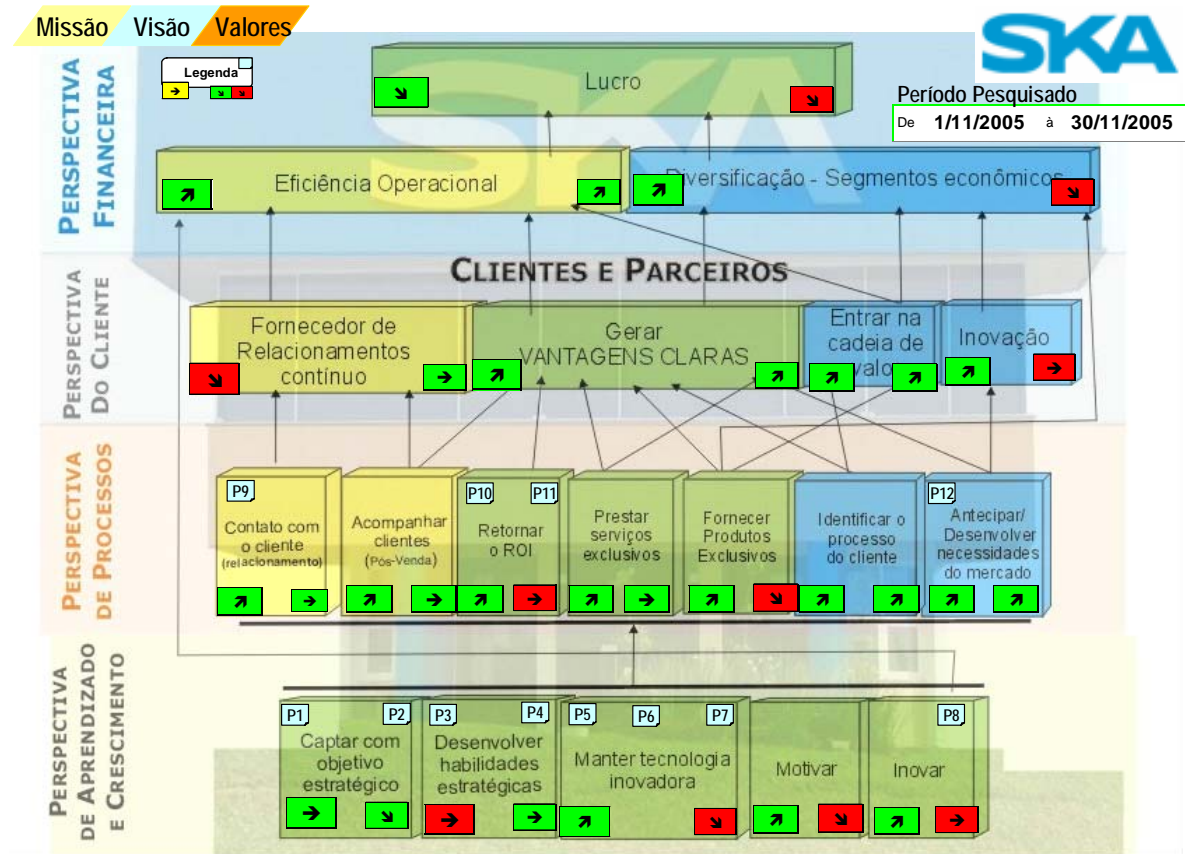


Figura 77 – Indicadores: construção e carga das bases de dados

Fonte: Elaborado pela equipe de implementação SKA

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos resultados teóricos e práticos conseguidos com o desenvolvimento deste trabalho, foi possível estabelecer-se conclusões, bem como algumas recomendações para trabalhos futuros, que serão apresentadas no decorrer deste capítulo.

7.1. CONCLUSÕES

Esta tese teve por objetivo principal desenvolver um modelo para desdobramento, implementação e pilotagem de estratégias das organizações, partindo da premissa de que essas organizações enfrentam significativas dificuldades para conseguir realizar uma efetiva implementação de suas estratégias. Para permitir atingir este objetivo, foram definidos objetivos específicos, que tratavam de identificar as barreiras e dificuldades existentes no processo de implementação da estratégia pelas organizações; identificar alguns *frameworks* de implementação da estratégia indicados pela literatura e identificar os seus principais elementos componentes; efetuar a análise crítica dos modelos de implementação da estratégia, identificando as lacunas das metodologias existentes em relação a um modelo ideal, particularmente em relação à carência de elementos importantes para o sucesso de processo de implementação e pilotagem da estratégia; identificar novos elementos com potencial para serem incorporados a um *framework* de desdobramento, implementação, monitoramento e pilotagem da estratégia organizacional; propor um novo modelo de

desdobramento, implementação, monitoramento e pilotagem estratégica e finalmente, aplicar parcialmente este modelo numa organização objeto de estudo de caso.

Considerou-se necessário partir do estudo das origens e conceitos fundamentais da estratégia, examinando as principais etapas de um processo de gestão estratégica, examinando o seu processo histórico de evolução, partindo da situação inicial onde a definição da estratégia e sua implementação eram considerados momentos distintos e estanques, para acompanhar sua evolução até o ambiente contemporâneo de simultaneidade dos processos de planejamento e implementação da estratégia, num processo dinâmico de gestão estratégica em permanente realimentação. Neste cenário, examinaram-se os motivos de falhas na implementação das estratégias, assunto cuja compreensão é fundamental para permitir cumprir o objetivo desta tese.

Na seqüência, foi realizado um processo de exame de *frameworks* existentes de implementação da estratégia, examinando o estado da arte do assunto para visualizar eventuais lacunas que justificassem o insucesso observado na implementação da estratégias, e cujo preenchimento ou superação fosse o mote para a elaboração de um *framework* inovador e renovador neste tema, considerado relevante para o sucesso das organizações. Um *framework* referido na literatura, cujo construto reflete de forma geral os conceitos discutidos na área, foi eleito por conveniência como um ponto de partida para a definição desse novo *framework*.

Todavia, no escrutínio do tema, verificou-se a existência de inúmeros novos conceitos afetos à implementação da estratégia, e que não estão consolidados em nenhum *framework* dominante na área, mas que são referidos de forma isolada ou parcialmente combinados como sendo relevantes para o sucesso na implementação da estratégia, tema central desta tese.

Estes elementos, que foram então detalhados e analisados com profundidade no Capítulo 4, foram também examinados à luz de seu potencial para serem integrados num

novo *framework* para gestão estratégica. Estes novos elementos, num total de oito, foram agrupados em três categorias, sendo cinco elementos agregados como estruturadores, e que dão forma ao modelo; dois elementos mobilizadores, que mobilizam e colocam em ação os elementos estruturadores; e um elemento final de conexão e coesão entre os elementos, consolidando o *framework* como um conjunto integrado e coeso de pilotagem estratégica dinâmica das organizações. Ao final do capítulo 4, este novo *framework* conceitual está proposto, e pretende suprir lacunas observadas nos modelos de implementação estratégica examinados por esta tese: falta de elementos estruturantes, carência de elementos mobilizadores resultando em carência ou fragilidade de lógica de mobilização dos elementos, e falta de uma lógica de amarração, conexão e coesão dinâmica entre todos os elementos.

O capítulo 5 estruturou uma sistemática de implementação deste *framework*, detalhando e definindo pragmaticamente as etapas e passos necessários para a implementação deste *framework*, constituindo-se em um guia para a ação.

Este *framework*, conceitualmente proposto, e com uma sistemática de implementação definida, foi testado num ambiente de aplicação, sendo então submetido aos primeiros testes de implementação, que constitui o capítulo 6. Ainda que este teste de implementação, aplicado numa organização na forma de um estudo de caso, seja apenas parcial, foi possível estabelecer uma série de conclusões que reconhecem as mudanças observadas na organização pela implementação do *framework* proposto.

O fato de que o *framework* foi aplicado em uma empresa que tinha estratégia definida e já estava desenvolvendo um processo de implementação do *Balanced Scorecard* com relativo sucesso, mas que sentiu necessidade de mudar e promoveu importantes modificações no projeto anterior a partir do seu contato com o novo *framework*, e a partir do que foram conseguidas interessantes melhorias relativas, destaca a potencialidade do novo *framework* proposto, conforme descreveu-se no Capítulo 6.

Entre as principais contribuições proporcionadas pela utilização do novo *framework* proposto para apoiar a pilotagem estratégica de organizações pode destacar-se a possibilidade de avaliar-se num mesmo instrumento os impactos de curto, médio e longo prazos decorrentes do desdobramento da estratégia a ser implementada. Destaca-se, também, a consideração da dinâmica sistêmica, que torna o desdobramento estratégico bidirecional e facilita o controle e a reavaliação da estratégia em implementação. É inegável, ainda, que um dos pontos fortes do novo *framework* foi a incorporação estruturada de elementos mobilizadores, que facilitam a análise das lacunas comportamentais e organizacionais tão citadas na literatura especializada sobre o tema estudado.

Finalmente, deve-se chamar a atenção para o fato de que o novo *framework* possui um grau de complexidade maior do que os demais, o que implica a necessidade de uma etapa preparatória mais rigorosa e um tempo de maturação mais longo. Isto não chega a ser uma desvantagem, uma vez que essa complexidade é decorrente de um maior grau de estruturação da sistemática de implementação proposta, mas fará com que os resultados mais efetivos (mesmo que consistentes e duradouros) levem mais tempo para serem alcançados.

Como limitação deste trabalho, é inevitável reconhecer que o tempo para elaboração de uma tese é um tempo muito exíguo para se observarem resultados da implementação de um *framework* da natureza do proposto nesta tese, pois inevitavelmente vários ciclos, tipicamente anuais, terão que ser acompanhados e observados, para atribuir causalidade de resultados a aplicação dos elementos e conceitos do *framework* proposto.

Outra limitante para elaboração de um trabalho com a abrangência e a multidisciplinaridade exigidas pelo tema tratado nesta tese é a necessidade de pesquisadores e executivos de desenvolver uma visão integrada do conteúdo, contexto, processos e resultados, simultaneamente, considerando tempo e recursos limitados para esta tarefa. A complexidade do problema apresenta-se como uma limitante para sua

implementação, reconhecendo implicitamente a necessidade de uma abordagem simplificadora para um problema excessivamente complexo, ou a construção de uma sistemática que domine esta complexidade e incorpore seus elementos num processo de implementação operacionalmente administrável. Portanto, um *framework* é obrigatoriamente simplificador.

É importante deixar claro que a aplicação do modelo na empresa objeto do estudo de caso é uma aplicação parcial. Isto por dois motivos básicos: primeiro, porque para uma aplicação completa e validação dos resultados, é necessário um ciclo de pelo menos dois anos, considerando dois exercícios fiscais, para avaliar os efetivos resultados obtidos pela aplicação do *framework*. Segundo, porque possivelmente nenhuma organização efetivamente mobilize todos os elementos propostos no *framework*, que por sua amplitude e abrangência pretende ser de aplicação em organizações dos mais variados perfis. Portanto, o estudo de caso realizado demonstra a aplicabilidade no caso em estudo, mas não permite extrapolações e projeções que garantam a sua aplicação em outros ambientes que não aquele onde o estudo foi realizado. Esta flexibilidade de sua dinâmica de aplicação tem por objetivo facilitar sua adaptação a diferentes organizações inseridas em diferentes ambientes organizacionais, culturas e ambientes competitivos, ainda que esta flexibilidade e esta adequação a múltiplos ambientes não tenha sido testada nesta tese, o que sugere e recomenda estudos futuros para testar este espectro mais abarcante da metodologia proposta. Portanto, o *framework* está construído numa seqüência de etapas lógicas, mas que são ciclicamente revistas a cada inclusão de um novo elemento no *framework*, fazendo rodar novamente seu ciclo PDCA, numa espiral de consolidação do sistema de gestão estratégica. E é esta revisão obrigatória que permite que eventualmente uma etapa seja postergada, pela particularidade da dinâmica de implementação ou por questões particulares, pois obrigatoriamente o *framework* cobrará sua presença no momento da inclusão do próximo elemento.

Relativamente à sistemática de implementação do *framework* proposto, deve destacar-se que a forma com que a mesma foi elaborada, em um conjunto de etapas abertas e ordenadas, teve como objetivo permitir a seus aplicadores uma grande flexibilidade de ajustes a particularidades e idiosincrasias de organizações e gestores, todavia, viabilizando-lhes um fio condutor, uma grande coluna vertebral, que facilite o aprofundamento de algumas etapas e passos, e uma passagem mais breve por outras, sem que se perca o senso de direção e de finalidade.

Importante ressaltar que, ainda que o *framework* recomende uma seqüência de etapas e passos, esta seqüência pode ser alterada, desde que a dinâmica de implementação o recomende. Exemplificando, a etapa de orçamento está proposta como originalmente inserida na etapa 2, passo 2. Todavia, a dinâmica de implementação pode recomendar que esta etapa seja realizada somente quando o mapa estratégico estiver mais consolidado, após concluídas as etapas de inserção dos paradigmas do pensamento sistêmico e da dinâmica de sistemas, da mesoanálise e dos ativos intangíveis. Outra situação poderá mesmo recomendar que a etapa de consolidação orçamentária seja realizada somente após concluída a etapa de exame e avaliação crítica e priorização de projetos, na Etapa 6.

7.2. RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Como recomendações para trabalhos futuros, recomenda-se a validação e teste do *framework* proposto nesta tese em um conjunto mais amplo de organizações, de diferentes setores e ambientes competitivos, para observar sua adequação a outros cenários, e os resultados que sua aplicação gera para as organizações que o adotarem. Esta é uma exigência para que o *framework* seja testado, evolua e possa ser progressivamente recomendado para um espectro mais amplo de organizações.

Recomenda-se, também, que seja estudada a possibilidade de desenvolver-se uma solução informatizada para o *framework* proposto, de forma a agilizar sua implementação e

facilitar a análise dos resultados obtidos, permitindo que as ações corretivas sejam tomadas com maior efetividade.

Um aspecto de grande importância na construção de painéis de pilotagem organizacional é a transformação do papel dos sistemas de pilotagem organizacional, de uma postura passiva, onde o painel representa e reflete a realidade expressa pelo sistema de indicadores, que por sua vez refletem a realidade organizacional, para um papel mais ativo e propositivo. Neste papel ativo e propositivo, o sistema poderia recomendar ações a serem desenvolvidas a partir de situações apontadas pelo sistema de pilotagem, tipicamente uma anormalidade em relação ao previsto. Para tanto, torna-se necessário transformar o sistema em um sistema de simulação empresarial, onde as relações entre os objetivos estratégicos, representados por seus indicadores, tenham relações quantificadas de impactos, com sensibilidade de impacto conhecidas, e curvas de elasticidade também determinadas. Este é um campo para aplicação da dinâmica de sistemas e da aplicação de ferramentas de simulação, de complexidade elevada, mas com um campo de aplicação muito vasto.

Uma última idéia de pesquisa futura seria a implementação paralela numa mesma organização de mais de um *framework* de pilotagem estratégica, de forma a permitir uma melhor avaliação relativa das principais vantagens e desvantagens decorrentes da utilização do *framework* proposto neste trabalho.

REFERÊNCIAS

- AALTONEN, P.; IKAVALKO, H. Implementing strategies successfully. *Integrated Manufacturing Systems*, v.13, n.6, p.415-418, 2002.
- AHLERT, F.C.; KRONMEYER, O.R., *Relações de causa-e-efeito no diagrama de estratégia do Balanced Scorecard*. Florianópolis: XXIV ENEGEP, nov. 2004. 8p.
- AKAO, Y. Desdobramento das Diretrizes para o Sucesso do TQM. Porto Alegre: Bookman, 1997.
- ALDRICH, H.E. *Organizations and Environments*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ, 1979.
- ALEXANDER, L.D. *Strategy implementation: nature of the problem*. Hussey, D., *International Review of Strategic Management*, v.2, n.1, p.73-96, John Wiley & Sons, Chichester/New York, NY, 1991.
- ALEXANDER, L.D. *Successfully implementing strategic decisions*. *Long Range Planning*, v.18, n.3, p.91-7, 1985.
- ANDRADE, A.L. *Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional: Uma Experiência com o Modelo da Quinta Disciplina*. 1998. Dissertação de Mestrado apresentada ao PPGEP/UFRGS, Porto Alegre, 1998.
- ANDREWS, K.R. *The Concept of Corporate Strategy*. Richard D. Irwin, Homewood, IL, Dow Jones-Irwin, 1971.
- ANSOFF, H. I. *Implanting strategic management*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1984.
- ANSOFF, H.I. *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill, 1965.
- ANSOFF, H.I. *Strategic Management*. London: MacMillan, 1979.
- ANSOFF, H.I. The emerging paradigm of strategic behavior. *Strategic Management Journal*. V.8, p.501-515, 1987.
- ARGYRIS, C. Review essay: first- and second-order errors in managing strategic change: the role of organizational defensive routines. In: Pettigrew, A.M. *The Management of Strategic Change*. Basil Blackwell, Oxford, p.342-351, 1988.
- ASHTON, D. Are business schools good learning organizations? - institutional values and their effects in management education. *Personnel Review*. v.17,n. 4, p.9-14, 1988.

BAHRY, C.P.; TOLFO, S.R. A Gestão de Competências e a Obtenção de Vantagem Competitiva Sustentável em Organizações Bancárias. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, Ano 5, n. 2, p.37-54, 2004.

BAKER, J.M.; SINKULA, W.E. Learning Orientation, Market Orientation, and Innovation: Integrating and Extending Models of Organizational performance. *Journal of Market-Focused Management*, v.4, n.4, p.295-308, dec., 1999b.

BAKER, J.M.; SINKULA, W.E. The synergetic effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v.27, n.4, p.411-427, Fall 1999a.

BANAJI, M.R.; BAZERMAN, M.H.; CHUGH, D. Até que ponto você é (anti)ético?. *Harvard Business Review*, p.41-49, dez., 2003.

BARNARD, C.I. *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University, 1938.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v.17, n.1, p.99-120, 1991.

BARNEY, J. Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Science*, oct, 1986.

BARRY, D. E. M. Strategy retold: Toward a narrative view of strategic discourse. *Academy of Management Review*. v.22, n.2, p.429-452, 1997.

BARTLETT, C.A.; GHOSHAL, S. Managing across borders: new strategic requirements. *Sloan Management Review*. v.28, n.2, p.7-17, 1987.

BARTLETT, G. *Systemic Thinking: a simple technique for gaining systemic focus*. International Conference on Thinking – Breakthroughs, 2001.

BATALHA, M.O.; SILVA, A.L. Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições e correntes metodológicas. In: BATALHA, M.O. *Gestão Agroindustrial*. São Paulo: Atlas, 1997, v.1, 690p.

BECKER, B.E.; HUSELID, M.A.; ULRICH, D. *Gestão Estratégica de Pessoas com Scorecard: Interligando pessoas, estratégia e performance*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BECKER, B.E.; HUSELID, M.A.; ULRICH, D. *The HR Scorecard: linking people, strategy, and performance*. Harvard Business School Press, 2001.

BEER, M.; EISENSTAT, R.A. Developing an Organization Capable of Implementing Strategy and Learning. *Human Relations*. v.49, n.5, p.597-619, 1996.

- BEER, M.; EISENSTAT, R.A. The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning. *Sloan Management Review*. v.41, n.4, p.29-40, 2000.
- BENSABAT, Isak; GOLDSTEIN, David K; MEAD, Melissa; The Case Research Strategy in Studies of Information Systems; *MIS Quarterly*, p. 369-386, sept. 1987.
- BERGADAÀ, M. Strategic decision and implementation: Prodin2, a prospective dialectic interpersonal mode. *Journal of Business Research*. v.45, n.2, p.211-220, 1999.
- BHIDE, A., How entrepreneurs craft strategies that work. *Harvard Business Review*, p.150-161, mar./apr. 1994.
- BOSSIDY, L.; CHARAN, R. Execução: A disciplina para atingir resultados. Campus, 2004;
- BOURGEOIS, L.J.; BRODWIN, D. Strategic implementation: five approaches to an elusive phenomenon. *Strategic Management Journal*, n.5, p.241-264, 1984.
- BOURNE, M.; BOURNE, P. *Understanding the Balanced Scorecard* , Bookpoint Ltd., p.95, 2000.
- BOURNE, M.; NEELY, A. Cause and effect, *Financial Management*. London: sep., p.30-31, 2002.
- BOYATZIS, R. *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: John Wsilley & Sons, NY, 1982.
- BOYD, B. K. Strategic Planning and Financial Performance: A Meta-Analytic Review. *Journal of Management Studies*. v.28, n.4, p.353-374, 1991.
- BRAND, F.C.; KRONMEYER F., O.R.; KLIEMANN N., F.J. O processo de terceirização no contexto de uma cadeia produtiva: o caso da cadeia eletroeletrônica. Porto Alegre: XXV ENEGEP, p.8, 2005.
- BRYSON, J.; BROMILEY, P. Critical factors affecting the planning and implementation of major projects. *Strategic Management Journal*. v.14, n.2, p.319-37, 1993.
- BUCHANAN, D. e BODDY, D. *The Expertise of the Change Agent: Public Performance and Backstage Activity*. New York: Prentice-Hall, NY. 1992.
- CAMPOS, J. A. *Cenário Balanceado: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios*. São Paulo: Aquariana, 1998.
- CAMPOS, V. Falconi. *Gerenciamento da Rotina do Dia-a-Dia*. Minas Gerais: Ed. de Desenvolvimento Gerencial, 1994.
- CAMPOS, V. Falconi. *Formulação Estratégica*. 2003. Disponível na URL: <http://www.fdg.org.br/formulacao/estrategias/default.asp> . Acesso em: 20 jul. 2003.

- CAMPOS, V. Falconi. *Gerenciamento pelas Diretrizes. Hoshin Kanri* Belo Horizonte: Editora QFCO - Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1996.
- CAMPOS, V.F. *TQC – Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)*. Belo Horizonte, MG: Editora de desenvolvimento gerencial, 230 p.,1999.
- CAVES R.E. Industrial organization, corporate strategy and structure. *Journal of Economic Literature*. v.18, p.64-92, 1980.
- CAVES, R.E; PORTER, M.E. From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition. *Quarterly Journal of Economics*. v.91, p.241-262, 1977.
- CHAFFEE, E. Three models of strategy. *Academy of Management Review*. v.10, p.89-98, 1985.
- CHAKRAVARTHY, B. S. Measuring Strategic Performance, *Strategic Management Journal*. v.7, n.5, p.437-458, 1986.
- CHANDLER, A.D. *Strategy and Structure*. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.
- CHARAN, R.; COLVIN, G. Why CEO's Fail. *Fortune*. New York: 21 jun.,1999.
- CHIMHANZI, J.; MORGAN, R. E. *Research Paper*. n.2001-8
- CHRISMAN, J.; HOFER, C. W; BOULTON, W. R. Toward a System for Classifying Business Strategies. *Academy of Management Review*. v.13, n.3, p.413-428, 1988.
- CLAUSEWITZ, C.V. *On War*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1972/1832.
- CORBOY, M.; O'CORRBUI, D. The Seven Deadly Sins of Strategy, *Management Accounting*, v.77, n.10, p.29-34, 1999.
- CROSS, K. F; LYNCH. R. L. The SMART way to define and sustain success. *National Productivity Review*. v.9, n.1, p.23-33, 1988.
- CUNNINGHAM, Michael J. *B2B: business-to-business: como implementar estratégias de e-commerce entre empresas*, Rio de Janeiro, Ed. Campus, 2001.
- DAVIS, I. *How to escape from shorttime performance trap*. The McKinsey Quarterly, Web exclusive, apr., 2005. Disponível <http://www.mckinseyquarterly.com/> acesso em 21/04/2005.
- DAWSON, P. In at the deep end: conducting processual research on organizational change. *Scandinavian Journal of Management*. v.13, n.4, p.389-405, 1997.
- DAWSON, P. *Organizational Change, A Processual Approach*. London: Sage Publications, 1994.

- Day, G.S. *A Empresa Orientada para o Mercado*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- DAY, G.S. Continuous Learning About Markets. *California Management Review*, v.36, n. 4, p 9-31, Summer 1994a.
- DE FEO, J.A.; JANSSEN, A. Implementing a strategy successfully. *Measuring Business Excellence*, v.5, n.4, p.4-6, 2001.
- DE GEUS, A. Planning as learning. *Harvard Business Review*. v.66, n.2, p.70-74, mar./apr., 1988.
- DESS, G. G.; Robinson, R. B., Jr. Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-Held Firm and Conglomerate Business Unit. *Strategic Management Journal*. v.5, n.3, p.265-273, 1984.
- DICKSON, P..R. The static and dynamic mechanics of competition: a comment on Hunt and Morgan's Comparative Advantage Theory. *Journal of Marketing*, v.60, n.3, p.102-106, 1996.
- DIERICKX, I.; COOL, K. Assert Stock Accumulation and Sustainability of competitive Advantage. *Management Science*, v.35, n.12 dec. 1989.
- DINESH, D.; PALMER, E. Management By Objectives And The Balanced Scorecard: Will Rome Fall Again? *Management Decision*. v.36, n.6, p.363-369, 1998.
- DINSMORE, P.C. *Transformando Estratégias Empresariais em Resultados Através da Gerência por Projeto*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 284p, 1999.
- DOBBS, R.; KOLLER, T. Measuring long-term performance. *The McKinsey Quarterly*, Number 1, 2005.
- DOBNI, B. Creating a strategy implementation. *Business Horizons*, v.46, n.2, p.43-6, 2003.
- DRUCKER, Peter F. *The Practice of Management*. Nova York: Harper & Row, 1954
- DRUCKER, Peter F. *Managing for the future – The 1990's and Beyond*. Truman Talley Books / Dutton, Nova York, 1992.
- DRUCKER, Peter F. The Theory of the business. *Harvard Business Review*, 1994
- DUTRA, J.S.;HIPÓLITO, J.A.M.; SILVA, C.M. Gestão de pessoas por competências. *ENANPAD*, 22., 1998, Foz do Iguaçu. Anais... Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998 CD-ROM.
- EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. *Intellectual Capital*. HarperCollins Publishers, Inc., 225p., 1997.
- EMORY, C. W., *Business Research Methods*, Homewood. Richard D. Irwin, 1980.

ENGELHOFF, W.G. Great strategy or great strategy implementation - two ways of competing in global markets. *Sloan Management Review*. p.37-50, Winter 1993.

FELTON, R.F.; FRITZ, P.K.. The view from the boardroom. *The McKinsey Quarterly, Special Edition: Value and performance*. 2005.

FERNANDES, A.C. *Scorecard Dinâmico – em direção à integração da dinâmica de sistemas com o Balanced Scorecard*. 2003. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2003.

FEURER, R.; CHAHARBAGHI, K. Researching strategy formulation and implementation in dynamic environments. *Benchmarking for Quality Management & Technology*. v.02, n.4, p.15-26, 1995.

FEURER, R.; CHAHARBAGHI, K. Strategy development: past, present and future. *Training for Quality*, v.5, n.2, p.58-70, 1997.

FISCHER, Irving. Introduction to Economic Science, *The American Journal of Economics and Sociology*, 1910 (www.findarticles.com/p/articles/mi_m0254/is_1_64/ai_n13798783)

FLEURY, A.; FLEURY, M.T. Competitive strategies and core competencies: perspectives for the internationalization of industry in Brazil. *Integrated Manufacturing Systems*. v.14, p.16-25, 2003.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. Construindo o conceito de competência. *Revista da Administração Contemporânea*. Rio de Janeiro: v.4, p.183-196, ed.especial, 2001.

FLEURY, M.T.L. *Aprendizagem e Gestão do Conhecimento*. In: Dutra, J.S. (Org.) *Gestão por competências*. São Paulo: Gente, 2001.

FLOOD, P. C.; DROMGOOLE, T.; CARROLL, S. J.; GORMAN, L. *Managing Strategy Implementation*. Oxford: UK, Blackwell, 2000.

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade. Disponível em <http://www.fnq.org.br/>. Acesso em 12 out. 2005.

FPNQ – FUNDAÇÃO PREMIO NACIONAL DA QUALIDADE, Planejamento do Sistema de Medição do Desempenho Global – Relatório do Comitê Temático, *Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade*, jan. 2001.

FPNQ – FUNDAÇÃO PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. Planejamento do Sistema de Medição do Desempenho Global – Relatório do Comitê Temático, *Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade*, 2ª. Versão, jul. 2002.

FREEDMAN, M. The genius is in the implementation. *Journal of Business Strategy*, p.26-31, mar./apr., 2003.

- GADIESH, O.; GILBERT, J.L. Transforming Corner-Office Strategy into Frontline Action *Harvard Business Review*. p.73-79, mai. 2001.
- GALBRAITH J.R.; NATHANSON D.A. *Strategy implementation: the role of structure and process*. St. Paul: West Pub. Co.;1978.
- GALBRAITH, J. R. *Strategy Implementation: the role of structure and process*. St. Paul: N West, 1980.
- GALBRAITH, J.R.; KAZANJIAN, R. *Strategy Implementation: Structure Systems and Process*. New York: 2.ed., West Publishing Company, NY, 1986.
- GALBRAITH, J.R.; KAZANJIAN, R.K. *Strategy Implementation - Structure, Systems, and Process*. St Paul: 2.ed., West Publishing Company, MN, 1988.
- GALPIN, T.J. *Making Strategy Work*. San Francisco: Jossey-Bass, CA, 1997.
- GALPIN, T.J. When leaders really walk the talk: Making strategy work through the people. *Human Resource Planning*. v.21, n.3, p.38-45, 1998.
- GARVIN, D.A. Building a learning organization. *Harvard Business Review*. p.79-91, jul./-aug. 1993.
- GERSTNER Jr., L.V. *Quem disse que os elefantes não dançam?*. Editora Campus, 2003, 370 p.
- GIL, Antonio Carlos. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- GILES, W. D. Making Strategy Work. *Long Range Planning*. v.24, n.5, p.75-91, 1991.
- GOLDRATT, E.M. A Síndrome do Palheiro: Garimpendo Informações Num Oceano de Dados. São Paulo: IMAM, 2001.
- GOLDRATT, E.M. *Corrente Crítica*. Editora Nobel, 1998.
- GOSLING, J.; MINTZBERG, H. As cinco mentes de um executivo, *Harvard Business Review*, p.40-49, nov. 2003.
- GOVINDARAJAN, V. Implementing competitive strategies at the business unit level: implications of matching managers to strategies. *Strategic Management Journal*. v.10, p.251-69, 1989.
- GRAHAM, J.R.; HARVEY, C.R.; RAJGOPAL, S.. The economic implications of corporate financial reporting. *NBER working paper*. n.10550, jan. 11, 2005.
- GRANDORI, A. A prescriptive contingency view of organizational decision making. *Administrative Science Quarterly*, v.29, p.192-209, 1984.

- GRANT, R.M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*. v.33, n.3, p.114-35, 1991.
- GRUNDY, T. Strategy Implementation and Project Management. *International Journal of Project Management*, v.16, n.1, p.43-50, 1998.
- GULATI, R. Alliances and networks. *Strategic Management Journal*. v.19, n.4, 1998.
- HAMBRICK, D.C. Operationalizing the concept of business strategy in research. *The Academy of Management Review*. v.5, n.4, p.567-575, 1980.
- HAMBRICK, D.C.; CANNELLA, A. Strategy implementation as substance and selling. *The Academy of Management Executive*. v.3, n.4, p.278-85, 1989.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. *Competing for the future*. Massachusetts: Harvard Business School Press, 1994.
- HAMMER, M. A Agenda: O que as empresas devem fazer para dominar esta década. 3.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- HAMMER, M.; CHAMPY, J. *Reengineering the Corporation*. New York: HarperCollins Publishers, Inc., 1993.
- HANDY, C. *The Age of Unreason*. London : Arrow, 1990.
- HARRIGAN, K.R. Research methodologies for contingency approaches to business strategies. *Academy of Management Review*. v.8, n.3, p.398-405, 1983.
- HART, S. An integrative framework for strategy-making processes. *Academy of Management Review*. v.17, p.327-51, 1992.
- HAX, A.; MAJLUF, N.S. *Strategic Management*. New Jersey: Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1984.
- HAYDEN, C.L. *The Handbook of Strategic Expertise*. New York: The Free Press, NY, 1986.
- HIGGINS, J. M. *Strategy: Formulation, Implementation, and Control*. Chicago: Dryden Press, 1985.
- HOMBURG, C.; KROHMER, H.; WORKMAN Jr., J.P. A strategy implementation perspective of market orientation. *Journal of Business Research*. v.57, p.1331-1340, 2004.
- HREBINIAK, L. Implementing global strategies. *European Management Journal*, v.10, n.4, p.392-395, 1992.
- HREBINIAK, L; Joyce, W. *Implementing Strategy*. New York:Macmillan, NY, 1984.

HSM Management, Entrevista com Robert Kaplan e David Norton, *HSM Management*, Julho-Agosto, 2001

HSM Management, Para onde Vai a Gestão de Pessoas, *HSM Management*, n.44 mai./jun. 2004

HUSE, E. F. *Organization Development and Change*. New York: West Publishing, 1975.

HUSSEY, D. *Strategic management: past experiences and future directions*. In: Hussey, D., *The Strategic Decision Challenge*, John Wiley & Sons, Chichester/New York, NY, p.1-28, 1998.

IDENBURG, P.J. Four styles of strategy development. *Long Range Planning*, v.26, n.6, p.132-137, 1993.

IT Governance Institute (ITGI), acesso na URL <http://www.itgi.org/>. Acesso em 12 dez. 2005.

JAMES, W. *Pragmatismo*. São Paulo: Abril Cultural, 1974.

JENSEN, Bill. *Simplicidade – Vivendo com inteligência em um mundo cada vez mais estressante*. Campus 2.ed., 2000.

JUDSON, A.S. *Making Strategy Happen*. Oxford: Basil Blackwell, 1995.

KALAKOTA, R.; ROBINSON, M. *e-business Estratégias para alcançar o sucesso no mundo digital*. 2.ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2002.

KAPLAN, Bonnie. Combining Qualitative and Quantitative Methods in Information Systems Research: A Case Study. *MIS Quarterly*, Dec. 1988.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. *Balanced Scorecard - A estratégia em ação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. *Mapas estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. *Organização Orientada para Estratégia: Como as Empresas que Adotaram o Balanced Scorecard Prosperam no Novo Ambiente de Negócios*. Rio de Janeiro: Campos, 2001.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. Having Trouble with your Strategy? Then Map It! *Harvard Business Review*, p. 3-11, September-October, 2000.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance, *Harvard Business Review*, Jan-Feb 1992.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. Putting The Balanced Scorecard to Work, *Harvard Business Review*, September-October, 1993.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. *The Balance Scorecard: translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press, Massachusetts, 1996.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. *The Strategy Focused Organization How Balanced Scorecard companies thrive in the new business*. Boston: Environment, Massachusetts, Harvard Business School Press, 2001;

KASPER, H. O Processo do Pensamento Sistêmico: Um Estudo das Principais Abordagens a partir de um Quadro de Referência Proposto. *Dissertação de Mestrado apresentada ao PPGEP/UFRGS*, Porto Alegre, 2000.

KAY, J. The structure of strategy, *Business Strategy Review*, v.4, n.2, p.17-37, 1993.

KENWORTHY, Lane. *Balancing Competition and Cooperation*, Challenger, July-August 1996, p. 51-58.

KIECHEL, Walter. Corporate Strategy under Fire. *Fortune* v.27, p.38, dec. 1982.

KING, A.W.; FOWLER, S.W., ZEITHAML, C.P. Competências Organizacionais e Vantagem Competitiva; O desafio da gerência intermediária. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo: v.42 n.1, p.36-49, jan./mar. 2002.

KLIEMANN Neto, F.J.; HANSEN, P.B. A emergência da mesoanálise como forma de avaliação de cadeias produtivas e da competitividade empresarial sistêmica. In: *ENEGEP*, 22., 2002, Curitiba. *Anais...*, Curitiba, PR. CD-ROM 2002.

KOGUT, B. Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives. *Strategic Management Journal* v.9, p.319-332, 1988.

KOTTER, J.P. Leading change: why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*. v.73, n.2, p.59-67, 1995.

KRONMEYER F., O.R.: KLIEMANN Neto, F.J. A gestão dos horizontes de curto, médio e longo prazo no processo de desdobramento e gestão da estratégia: Uma abordagem integradora. Porto Alegre: XXV *ENEGEP* p.8, 2005.

KRONMEYER Filho, O.R. A Viabilização da Integração de Gestão de Projetos com a Estratégia Empresarial – A Solução Balanced Scorecard. *PMI RS Journal*, ed.5 mai. 2003. Disponível na URL: http://www.pmir.org/PMI20_Frame.htm. Acesso em 25 jun. 2003.

KRONMEYER Filho, O.R. *Gestão Empresarial: A Integração das Competências*. Porto Alegre: Bagagem Eventos, p.169-179, 2004.

KRONMEYER Filho, O.R. Notas de Aula da Disciplina de Sistemas de Informações Gerenciais, UNISINOS, 2002.

- KRONMEYER Filho, O.R. *Payback de Investimentos em Capital Humano*. São Leopoldo: Working Paper, Unisinos, 2006.
- KRONMEYER Filho, O.R.; KLIEMANN Neto, F.J.; RIBEIRO, J.L.D. *Gestão estratégica e BSC: Gaps e Oportunidades de Melhoria*. XXIV ENEGEP, 2004.
- LARES-MANKKI, L. *Strategy Implementation Bottlenecks: Identification, Analysis and Removal*. Lappeenranta: Lappeenranta University of Technology, 1994.
- LE BOTERF, G. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- LEV, B. *Intangibles: Management, Measurement and Reporting*. Brookings Institution Press, jun. 2001.
- LIEBESKIND, J.P. Knowledge, strategy, and the theory of the firm. *Strategic Management Journal*. v.17, p.93-107. 1996.
- LINTON, J.D. Implementation research: state-of-the-art and future directions. *Technovation*, v.22, n.1, p.65-79, 2002.
- LORANGE, P. Divisional planning: setting effective decisions. *Sloan Management Review*, Autumn, 1975
- LORANGE, P. Strategy implementation: the new realities. *Long Range Planning*. v.31, n.1, p.18-29, 1998.
- LOURENÇO, J.T.V. Balanced Scorecard: Uma Tecnologia Articuladora. *ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*, 22., 2003, Ouro Preto. *Anais...* Ouro Preto: MG, Brasil, out. 2003.
- LYNCH, R. L.; CROSS, K. F. *Measure Up - The Essential Guide to Measuring Business Performance*. London: Mandarin, 1991.
- MAHONEY, J. T.; PANDIAN, J. R. The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*. v.13, p.363-380, 1992.
- MANN, N. *In Defense of an Old Style*, Seasonings, v.1, n.2, Summer 2005. Disponível na URL: <http://www.odnetwork.org/publicati>. Acesso em 03 set.2005.
- MARCH, J.G.; SIMON, H.A.; CROZIER, M. *Les organisations: problemes psychosociologiques*. Paris: Dunod, 1979.
- MASKELL, B. Performance measures of world class manufacturing. *Management Accounting*. May. 1989.
- MCGREGOR, D. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill, NY, 1960.

- MCKINSEY & Company. *The 7S Framework*, Company Publication, 1986.
- MEADOWS, D. *Indicators and Information Systems for Sustainable Development*. A report to the Balatom Group, Sustainable Institute, sep. 1998.
- MEYER, C. *Fast Cycle Time - How to Align Purpose, Strategy and Structure for Speed*. New York: The Free Press, NY, 1993.
- MILES, R., SNOW, C., *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw-Hill, NY, 1978.
- MILLER, A.; DESS, G. *Strategic Management*. International ed., New York: McGraw-Hill, NY, 1996.
- MILLER, D. Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis. *Strategic Management Journal*. v.7, n.3, p.233-249, 1986.
- MILLER, D. Successful change leaders: what makes them? What do they do that is different?. *Journal of Change Management*, v.2, n.4, p.359-68, 2002.
- MILLER, S. Implementing Strategic Decisions: Four Key Success Factors. *Organization Studies* v.18, n.4, p.577-602, 1997.
- MINTZBERG, H. Patterns of strategy formation. *Management Science* v.24, n.9, p.934-948, 1978.
- MINTZBERG, H. Rethinking strategic planning; part I: pitfalls and fallacies. *Long Range Planning*. v.27, n.3, p.12-21, 1994.
- MINTZBERG, H. The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management. *Strategic Management Journal*. v.11, n.3, p.171-195, 1990.
- MINTZBERG, H. The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*. v.72, n.1, p.107-14, 1994.
- MINTZBERG, H. The pitfalls of strategic planning. *California Management Review*. v.36, n.1, p.32-47, 1993.
- MINTZBERG, H. The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review*. v.30, n.1, p.11-24, 1987.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia:Um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookmann, 2000.
- MINTZBERG, H.; LAMPEL, J. Reflecting on the Strategy Process. *Sloan Management Review* v.40, n.3, p.21-30, 1999.

- MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*. v.6, n.3, p.257-272, 1985.
- MINTZBERG, H.; WATERS, J. *Of strategies, deliberate and emergent*. Readings in Strategic Management, Open University Press, Milton Keynes, 1984
- MORGAN, G. (1996) *Images of organization*, 2.ed., Sage Publications, USA, 1997.
- MOUTINHO SILVA, M.H.C. Desenvolvimento de um Método Prescritivo para Mudança de Sistemas de Indicadores à Luz da Teoria das Restrições. *Dissertação de Mestrado de Engenharia de Produção PPGEP: Universidade Federal do Rio Grande do Sul*, Porto Alegre, 2000.
- MS OFFICE. *Tour Dinâmico do Enterprise Project Management*. Disponível na URL: <http://microsoft.com/brasil/project/tour-en/tour1.asp#1>. Acesso em 28 jul. 2003.
- MS PROJECT 2000 RESOURCE KIT. *Using Microsoft Project 2000 and Microsoft Project Central*. Disponível na URL: <http://www.microsoft.com/office/project/prk/2000/> Acesso em 24 jun. 2003.
- NOBLE, C.H.; MOKWA, M.P. Implementing marketing strategies: developing and testing a managerial theory. *Journal of Marketing*, v.63, n.4, p.57-73, oct. 1999.
- NONAKA, I. Towards middle-up-down management: accelerating information creation. *Sloan Management Review*, v.29, p.9-18, 1988.
- NONAKA, I.; KONNO, N. The Concept of “Ba”: Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, v.40, n.3, p.40-54, Spring 1998.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, D. *The knowledge creating company*. Oxford: Oxford University Press, 1995.
- NONAKIA, Ikujiro, TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de Conhecimento na Empresa: Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação*. 2ª. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- NORTON, D. P. Measuring the contribution of human capital. *Balanced Scorecard Report*, v. 3, n.4, jul./aug. 2001.
- NUTT, P. C. Selecting Tactics to Implement Strategic Plans. *Strategic Management Journal*. v. 10, p.145-161, 1989.
- OHMAE, K. Getting back to Strategy, *Harvard Business Review*, nov./dec. 1988.
- OKUMUS, F. A framework to implement strategies in organizations, *Management Decision* v.41, n. 9, p.871-882, 2003.

- OKUMUS, F. Towards a strategy implementation framework, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v.13, n.7, p.327-38, 2001.
- OKUMUS, F.; ROPER, A., A review of disparate approaches to strategy implementation in hospitality firms, *Journal of Hospitality and Tourism Research*, v.23, n.1, p.20-38, 1999.
- OLSONA, E. M.; SLATER, S. F.; HULT, G. T. M. The importance of structure and process to strategy implementation, *Business Horizons*. n.48, p.47-54, 2005.
- OLVE, N.; ROY, J.; WETTER, M. *Condutores da Performance : Um Guia Prático para o Uso do Balanced Scorecard*. Traduzido por Maria Cristina da Costa Müller. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. 384p.
- OLVE, N.; ROY, J.; WETTER, M. *Performance Drivers: A practical Guide to using the Balanced Scorecard*. England: West Sussex, 1999.
- PACE, E. S. U.; BASSO, L. F. C. Uma Análise Crítica da Causalidade no Balanced Scorecard. *EnANPAD*. ANPAD, 2001.
- PAIVA, A. *Organizações Empresariais celulares*. São Paulo: Makron Books, 1999.
- PARSA, H.G. Interaction of Strategy Implementation and Power Perceptions in Franchise Systems: An Empirical Investigation. *Journal of Business Research* v.45, p.173-185, 1999.
- PASSAMANI, P. D.; KRONMEYER F., O. R. Governança da Tecnologia da Informação: O alinhamento estratégico de TI com a estratégia organizacional. São Leopoldo: TCC UNISINOS, 2005.
- PEARCE, J. A.; ROBINSON, R. B. *Strategic management: Formulation, Implementation, and Control*. Illinois : Burr Ridge, Irwin, 1996.
- PENG, W.; LITTELJOHN, D. Organizational communication and strategy implementation - a primary inquiry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. v.13, n.7, p.360-363, 2001.
- PEREIRA, E.; NAGANO, M. S. Gestão Estratégica de Custos. IN: Schmidt, Paulo. *Controladoria: Agregando Valor para a Empresa*. Porto Alegre: Bookmann, 2002.
- PETERAF, M.A. The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal* .v.14, p.179-191, 1993.
- PETERS, T. J. *Thriving on chaos: handbook for a management revolution*. New York: Knopf, 1988.
- PETTIGREW, A. M. Context and Action in the Transformation of the Firm. *Journal of Management Studies*. v.24, n.6, p.649-670, 1987.

- PETTIGREW, A. M. The Character and Significance of Strategy Process Research. *Strategic Management Journal*. v.13, p.5-16, 1992.
- PETTIGREW, A.M. What is a processual analysis?. *Scandinavian Journal of Management*. v.13, n.4, p.337-348, 1997.
- PIEST, B.; RITSEMA, H. Corporate strategy: implementation and control. *European Management Journal*. v.11, n.1, p.122-131, 1993.
- PILLMORE, E. M. Consertando a Tyco. *Harvard Business Review*, p.80-87, dez. 2003.
- PMBOK - PMI (Project Management Institute). *Project Management Body of Knowledge*, PMI, 1996 / 2000.
- PORTER, M. E. *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986.
- PORTER, M. E. *Competitive Advantage - Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press, NY, 1985.
- PORTER, M. E. *Competitive Strategy: Techniques for analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980.
- PORTER, M. E. The contributions of industrial organization to strategic management *Academy of Management Review*. v.6, p.609-620, 1981.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*. p.79-91. 1990.
- QUINN, J.B. Strategic Change: Logical Incrementalism. *Sloan Management Review*, Fall, p.7-21, 1978.
- RAMANUJAM, V.; VARADARAJAN, P. Research on corporate diversification: A synthesis *Strategic Management Journal* v.10, p.523-551, 1989.
- RAMPERSAD, H. K. Scorecard para performance total: alinhando capital humano com estratégia e ética empresarial. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- REDI, R. Modelo de Gestão da Implementação da Estratégia Através do Uso Integrado do Balanced Scorecard e Gerenciamento pelas Diretrizes. Florianópolis: *Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção* - Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.
- REED, R.; BUCKLEY, M. Strategy in action - techniques for implementing strategy. *Long Range Planning*. v.21, n.3, p.67-74, 1988.

RICHMOND, B. A New Language for Leveraging Scorecard-Driven Learning. *Balanced Scorecard Report. Harvard Business School Publishing*. v.3, n.1, jan./feb., 2001.

RICHMOND, B. Using the Balanced Scorecard to Leverage Penetration of Systems Thinking. *Hanover: High Performance Systems*, 1999.

ROCKART, J. F. *Chief Executives Define Their Own Data Needs*. *Harvard Business Review*, p.81-92, mar./apr., 1979.

ROESCH, S.M.A., *Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 2ª. Ed., 1992.

ROSENTHAL, Sandra. PRAGMATISMO AMERICANO CLÁSSICO: UMA VISÃO GERAL SISTEMÁTICA - *The Philosopher`s Index; Citas Latinoamericanas en Ciencias Sociales y Humanidades (CLASE)* - N. 3 – Nov 2002

RUAS, R. A problemática do desenvolvimento de competências e a contribuição da aprendizagem organizacional. São Paulo: In: *Seminário Internacional Competitividade Baseada no Conhecimento*, 1999.

RUAS, R. Desenvolvimento de Competências Gerenciais e a Contribuição da Aprendizagem Organizacional. In: — FLEURY, M.T. e OLIVEIRA Jr. M. (Organiz.) *Gestão Estratégica do Conhecimento*. Atlas, 2001.

RUCCI, A. J.; KIRN, S. P.; QUINN, Richard T. The Employee-Customer-Profit Chain at Sears. *Harvard Business Review*, jan./fev., 1998.

RUMELT, R.P. How much does industry matter? *Strategic Management Journal*. v.12, p.167-185, 1991.

RUMMLER, G. A.; BRACHE, A. P. *Melhores Desempenhos das Empresas: Uma abordagem prática para transformar as organizações através da reengenharia*. São Paulo: Makron Books, 1994.

RUST, R. T.; ZEITHAML, V.; LEMON, K. N., *O valor do cliente*, Bookman, 2001, 280p.

SANVICENTE, A. Z.; SANTOS, C. da C. *Orçamento na Administração de Empresas: planejamento e controle*. São Paulo: Atlas, 2000.

SCHEIN, E. H. Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*. MIT, v.25, n.2, Winter 1984.

SCHEIN, E. H. Culture: The Missing Concept in Organization Studies. *Administrative Science Quarterly*. jun. 1996.

SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SCHEIN, E. H.; BENNIS, W. G.; BERLEW, D. *Interpersonal Dynamics*, Belmont, CA: Dorsey Press, 1964.

SCHENDEL, D.E.; HOFER, C.W. *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*. Boston: Little Brown, MA, 1979.

SCHIEHLL, E.; MORISSETE, R. Motivation, Measurement and Rewards from a Performance Evaluation Perspective. *Revista de Administração Contemporânea*, set./dez., 2000.

SCHMELZER, C.; Olsen, M. A data-based strategy-implementing framework for companies in the restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, v.13, n.4, p.347-359, 1994.

SEGEV, E. A. Systematic Comparative Analysis and Synthesis of Two Business-Level Strategic Typologies. *Strategic Management Journal*. v.10, n.5, p.487-505, 1989.

SENGE, P. M. *The fifth discipline - the art and practice of the learning organization*. London: Century Business, Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc., 1990.

SENGE, Peter. *A dança das mudanças – Os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem*. 8.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

SENGE, P. M. *A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização que Aprende*. 7. ed. São Paulo: Best Seller, 1999.

SHOHAM, A.; FIEGENBAUM, A. Extending the Competitive Marketing Strategy Paradigm: The Role of Strategic Reference Points Theory. *Journal of the Academy of Marketing Science*. v.27, n.4, p.442-454, 1999.

SILVA, Edna Lúcia e MENEZES, Estera Muszkat. *Metodologia da Pesquisa e Elaboração da Dissertação*. Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – PPGEPP – Laboratório de Ensino à Distância – LED. Florianópolis, SC, 2000.

SIMONS, Robert. *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy - Text and Cases*. New Jersey: Prentice Hall, 2000.

SINKULA, J. M. Market Information Processing and Organizational Learning. *Journal of Marketing*, v.58, n.1, p.35-45, jan. 1994.

SINKULA, J. M.; BAKER, W. E.; NOORDEWIER, T. A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge and Behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v.25, n.4, p.305-318, 1997.

- SKIVINGTON, E.J.; DAFT, L.R. A study of organizational framework and process modalities for the implementation of business level strategic decisions. *Journal of Management Studies*, v.28, n.1, p.45-68, 1991.
- SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, v.59, n.3, p.63-74, jul. 1995.
- SLYWOTZKY, A. J. Value Migration: How to think Several Moves Ahead of the Competition, Boston: *Harvard Business School Press*, 1996
- SMITH, Debra. *The Measurement Nightmare – How The Theory of Constrains Can Resolve Conflicting Strategies, Policies, and Measures*. Washington: St. Lucie Press, 2000, 184 p.
- SNOW, C.C.; HAMBRICK, D.C. Measuring organizational strategies: Some theoretical and methodological problems. *Academy of Management Review*. v.5, n.4, p.527-538, 1980.
- SNOW, C.C.; THOMAS, J.B. Field research methods in strategic management: Contributions to theory building and testing. *Journal of Management Studies*. v.31, n.4, p.457-480, 1994.
- SOKOL, R. Simplifying strategic planning. *Management Decision*. v.30, n.7, p.11-17, 1992.
- SRIVASTAVA, R. K.; SHERVANI, T. A.; FAHEY, L. Market-Based Assets and Shareholder Value: A framework for Analysis. *Journal of Marketing*, v.62, p.2-18, jan. 1998.
- STACEY, R. Strategy as order emerging from chaos. *Long Range Planning*. v.26, n.1, p.10-17, 1993.
- STACEY, R.D. *Strategic Management & Organizational Dynamics*. 2.ed., London: Pitman Publishing, 1996.
- STACEY, R.D. The science of complexity: an alternative perspective for strategic change process. *Strategic Management Journal*. v.16, n.7, p.477-495, 1995.
- STALK, G., Hout. T. *Competing against Time*. New York: The Free Press, NY, 1990.
- STEINER, G.A. *Strategic Planning: What Every Manager Must Know*. New York: The Free Press, 1979.
- STEWART, I. *Será Que Deus Joga Dados? A Nova Matemática do Caos*. Jorge Zahar Editores, 1991.
- STEWART, T. A. Brainpower. *Fortune*, 3 jun 1991, 44p.
- STEWART, T. A. *Capital Intelectual: A nova vantagem competitiva das empresas*. Campus, 1998.
- STONICH, P. *Implementing Strategy: Making Strategy Happen*. Cambridge: Ballinger, MA, 1982.

- STRABEL, P. Why do employees resist change?. *Harvard Business Review*. v.74, n.3, p.86-92, 1996.
- SWEIBY, K. E. *A nova riqueza das organizações*. 3.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TAYLOR, F. W. *Princípios da administração científica*. 7.ed. São Paulo: Atlas, 1971.
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. v.18, n.7, p.509-533, 1997.
- THE BOSTON CONSULTING GROUP. The experience curve reviewed. *Perspectives*, n. 135, 1973
- THOMAS, L.G. The two faces of competition: Dynamic resourcefulness and the hypercompetitive shift. *Organization Science*. v.7, n.4, p.221-242, 1996.
- THOMPSON, A. A.; STRICKLAND, A. J. *Strategic Management – Concepts and cases*. 8.ed. Chicago: Irwin, 1995.
- THOMPSON, A. A.; STRICKLAND, A. J. *Strategic Management Concepts and Cases*, 11 ed. Boston: McGraw-Hill/Irwin, MA, 1999.
- THORP, J. HSM Management Update, n. 24, sep. 2005
- VALANDRO, A. A.; KRONMEYER F., O. R. Transformando estratégias empresariais em resultados com Balanced Scorecard e gerência por projetos. Florianópolis: *Anais XXIV ENEGEP*, 2004
- VALERIANO, D. L. *Gerenciamento Estratégico e Administração por Projetos*. Makron Books, 2001 328p.
- VANTI, A; ARIMA, C.H.; KRONMEYER F., O. R. *Modelo de Investigação Supply Chain aplicado ao Setor Turístico*. São Paulo: III SIMPOI - Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, FGV, set. 2000.
- VARADARAJAN, P. R.; JAYACHANDRAN, S.. Marketing Strategy: An assessment of the state of the field and outlook. *Journal of the Academy of Marketing Science*. v.27, n.2, p. 120-143, 1999.
- VASCONCELLOS e SÁ, J. How to implement a strategy. *Business*. v.40, n.2, p.23-32, 1990.
- VENKATRAMAN, N. Performance Implications of Strategic Coalignment: A Methodological Perspective. *Journal of Management Studies*. v.27, n.1, p.19-41, 1990.
- VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*. v.11, n.4, p.801-814, 1986.

- VERZUH, E. *MBA compacto : gestão de projetos*. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 398p.: tabelas, gráficos.
- WALL, S. J. *On The Fly – Executing Strategy in a Changing World*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, 2004.
- WALTON, M. *O Método Deming de Administração*. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1989.
- WATERMAN, R.H.; PETERS, T.J.; PHILLIPS, J.R. Structure is not organization. *Business Horizons*. v.23, n.3, p.14-26, 1980.
- WEICK, K.E. Substitutes for Strategy. In: — D.J. Teece, ed., *The Competitive Challenge* Cambridge, MA: Ballinger Publishing Co.: p.221-233, 1987.
- WERKEMA, M. C. C. *Ferramentas Estatísticas básicas para o gerenciamento de processos*. Belo Horizonte: MG, Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1995.
- WIERSEMA, M. Holes at the top: Why CEO firings backfire. *Harvard Business Review*, v.80, n.12, p.70–77, dec.1, 2002.
- WILSON, I. Strategic Planning isn't dead - it changed. *Long Range Planning*. v.27, n.4, p.12-24, 1994.
- WING, R.L. *The Art of Strategy: The Leading Modern Translation of Sun Tzu's Classic*. New York : Doubleday, NY, 1988.
- Y.K. IP; Y. K.; KOO, L.C. BSQ strategic formulation framework: A hybrid of balanced scorecard, SWOT analysis and quality function deployment, *Managerial Auditing Journal*. v.19, n. 4, p.533-543, 2004.
- YAVITZ, B.; NEWMAN, W. H. *Strategy in Action: the Execution, Politics and Payoff of Business Planning*. New York: Free Press, 1982.
- YIN, ROBERT K. *Case Study Reserch: Design and Methods*, Thousand Oaks: Sage Publications, 2. ed., 1994.
- YIP, G.S. *Total Global Strategy*, London: Prentice-Hall, 1992.
- ZARIFIAN, P. *Objetivo Competência - por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.
- ZOOK, C.; ALLEN, J. O crescimento mora ao lado. *Harvard Business Review*, p.52-59, dez. 2003.