

# UMA ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE O *BALANCED SCORECARD* E ESTRATÉGIAS EMERGENTES<sup>1, 2</sup>

Filemom Santos de Andrade<sup>3</sup>  
Carlos Augusto Amaral Moreira<sup>4</sup>

## RESUMO

Este artigo consiste em analisar o *Balanced Scorecard* (BSC) em relação às estratégias emergentes. A atenção, principalmente no campo da administração, que atualmente se tem dado ao BSC e o fato de as estratégias emergentes estarem em ascensão no mundo dos negócios são pontos importantes para estimular uma discussão na intersecção entre eles – BSC e estratégias emergentes –. Sendo assim, é feita uma abordagem dentro da perspectiva estratégica, que enfatiza a complexidade existente e culmina nas estratégias emergentes, e, posteriormente, inicia-se uma abordagem exclusiva à apresentação do *Balanced Scorecard*. Logo após, essas prospecções são entrelaçadas e, através de uma entrevista realizada, uma análise mais detalhada é proposta juntamente com a utilização de diversos conceitos que são trabalhados no cruzamento entre essas perspectivas. Como resultado do trabalho, pode-se dizer que o BSC pode inspirar o aprendizado estratégico, embora não esteja relacionado às estratégias emergentes, e seu grau de importância para a gestão estratégica está bastante interligado à mentalidade daqueles que compõem a liderança organizacional.

**Palavras-chave:** *Balanced Scorecard* ; Estratégias emergentes ; Gestão estratégica ; Aprendizado ; Alinhamento.

## ABSTRACT

*The objective of the present article is to analyze the Balanced Scorecard (BSC) in relation to emerging strategies. The attention, especially in the field of management, that is currently given to the BSC and the fact that emerging strategies are rising in the business world are important points to stimulate a discussion on the intersection between them - BSC and emerging strategies -. That way, an approach is made within the strategic perspective, which emphasizes the existing complexity and culminates in emerging strategies, and then an approach is begun just to the presentation of the Balanced Scorecard. After that, these prospects are intertwined and, through an interview, a more detailed analysis is proposed using several concepts that are worked at the intersection of these two perspectives. As a result of this work, it is likely that the BSC can inspire strategic learning, although it is not related to the emerging strategies, and its level of importance for the strategic management is really connected to the mentality of those who integrate the organizational leadership.*

**Keywords:** *Balanced Scorecard; Emerging strategies; Strategic management; Learning; Alignment.*

## 1. INTRODUÇÃO

A espécie humana possui uma particularidade, talvez inerente ao ser humano, de transitar por diversos períodos transformacionais no decorrer dos séculos. Essas mudanças, evidenciadas nas mais diversas áreas e campos das civilizações, sempre ocorrerão, diante dos espaços de tempo reformados e reestruturados e novos conceitos e ideias que se solidificam.

Na esfera da administração não é diferente: a passagem contemporânea é da era industrial para a era da informação, o que requer que as organizações revitalizem suas diretrizes e estratégias para manterem-se competitivas diante do novo cenário ao qual estão inseridas. Percebe-se que as empresas atuais devem atentar-se à construção de vantagens competitivas bem geridas estrategicamente, o que requer variadas fontes de informações.

Dentro desse cenário surge o *Balanced Scorecard*, apontado por muitos como uma ferramenta de gestão estratégica e por outros por um mecanismo de controle. Essa discussão será indiretamente abordada e, mais do que isso, será envolvida com a questão das estratégias emergentes, que são vistas como talvez até uma necessidade dessa nova era competitiva.

<sup>1</sup> Artigo baseado em Trabalho e Conclusão de Curso (TCC) desenvolvido em cumprimento à exigência curricular do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial da Faculdade de Tecnologia de Americana, depositado no 1º semestre de 2014

<sup>2</sup> Enviado para submissão em 30/06/2014

<sup>3</sup> Tecnólogo em Gestão Empresarial da Faculdade de Tecnologia de Americana – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza ; Contato: : filemonlord@hotmail.com

<sup>4</sup> Prof. Dr. Fatec Americana – Doutorado em Administração de Empresas ; Contato: guana@uol.com.br

Sendo assim, o presente estudo busca analisar a real relação entre o *Balanced Scorecard* e estratégias emergentes, abordando-se a perspectiva estratégica, que enfatiza a complexidade existente e culmina nas estratégias emergentes, e apresentando-se e explorando-se o *Balanced Scorecard*. Então serão iniciados laços entre essas abordagens e algumas lacunas são deixadas para serem, através dos resultados do estudo de caso, cuidadosamente reagrupadas e fechadas.

## 2. METODOLOGIA

Sendo assim, é válido mencionar que para o desenvolvimento da presente pesquisa houve a utilização, principalmente, de livros e artigos que retratam aspectos relevantes para o decorrer do trabalho. Isso significa que foram utilizados materiais relacionados, principalmente, às estratégias e ao *Balanced Scorecard*, buscando sempre a maior variedade de ideias tanto quanto possível.

Portanto, para a consecução deste trabalho, utilizou-se uma metodologia composta por levantamento bibliográfico e um estudo de caso, que foi operacionalizado através da entrevista, realizada pessoalmente com Nivaldo Tadeu Marcusso, idealizador da implementação do BSC na Fundação Bradesco. Em relação à entrevista, foi esboçado um roteiro para ser tratado, mas com total liberdade para conduzir o diálogo, objetivando a investigação do BSC frente às estratégias emergentes e verificação da forma como se relacionam essas duas abordagens.

## 3. REFERENCIAL TEÓRICO

### 3.1 Estratégia

Inicia-se o presente trabalho com a apresentação de alguns importantes conceitos relacionados à estratégia, que, conforme ficará claro, é um assunto um tanto quanto delicado e complexo. Conforme Mintzberg *et al* (2006), não existe “uma definição única, universalmente aceita. Vários autores e dirigentes usam o termo diferentemente”.

Sendo assim, uma interessante abordagem consiste em pensar a estratégias sob diferentes formas – como plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva. Conforme Mintzberg *et al* (2006), a estratégia pode ser tratada como um plano, isto é, “algum tipo de curso de ação *conscientemente pretendido*, uma diretriz (ou conjunto delas) para lidar com uma situação”. A estratégia vista como um pretexto é como se fosse uma vertente da estratégia como um plano: “como plano, uma estratégia também pode ser um pretexto, realmente apenas uma “manobra” específica para superar um oponente ou concorrente” (Idem.2006). Dessa forma, eles dão o exemplo de uma corporação que “pode ameaçar expandir a capacidade da fábrica para desencorajar um concorrente de construir uma nova fábrica”. Então, a “estratégia real (como plano, ou seja, a intenção real) é a ameaça, não a expansão em si, e, como tal, é um pretexto”.

A terceira definição estabelece, de acordo com Mintzberg *et al* (2006), que a estratégia é um padrão e muda o horizonte tido nas duas primeiras: enquanto como plano, geral ou como pretexto, a estratégia era pretendida; aqui a “estratégia é *consistência* no comportamento, *pretendida ou não*”. A definição seguinte, segundo os autores supracitados, trata da estratégia como sendo uma posição: “um meio de localizar uma organização naquilo que os teóricos organizacionais gostam de chamar de ‘ambiente’”. Finalmente, está a última definição, que, conforme Mintzberg *et al* (2006), considera a estratégia uma perspectiva, com “seu conteúdo consistindo não apenas de uma posição escolhida, mas também de uma maneira fixa de olhar o mundo”. Aqui, tem-se, conforme estes autores, a estratégia como “um conceito”.

É notório que há diversos conceitos adjacentes aos que existem para a estratégia em si, que merecem ser mencionados a fim de clarificar o campo. Entretanto, considera-se importante adotar uma definição e, diante das inúmeras existentes, pensa-se a estratégia “é o *padrão* ou *plano* que *integra* as *principais* metas, políticas e sequências de ação da organização em um todo *coeso*” (QUINN, 1980 apud MINTZBERG *et al*, 2006).

É pertinente mencionar, conforme o artigo de Mariotto (2003), que “a origem grega da palavra ‘estratégia’ denota objetivos claros, planejamento e comando”. Contudo, na atualidade esse paradigma vem perdendo força e cedendo espaço para novas concepções, dado que a estratégia é bem mais complexa do que puramente um plano.

#### 3.1.1 Estratégias emergentes

Subentende-se que a palavra emergente expressa o sentido de surgimento, concordando com Mintzberg (1987) apud Borges Jr. e Luce (2000): “uma estratégia emergente seria aquela que emerge da organização em resposta a uma oportunidade do ambiente”. Aliás, segundo Mariotto (2003), esse termo “estratégia emergente” foi introduzido pelo próprio Mintzberg (1978), anos mais cedo, e “é, essencialmente, uma ‘estratégia não planejada’, no sentido de uma linha de ação que só é percebida como estratégica pela

R.Tec.FatecAM	Americana	v.2	n.2	p. 71-78	set.2014 / mar. 2015
---------------	-----------	-----	-----	----------	----------------------

organização à medida que ela vai se desenrolando ou até mesmo depois que já aconteceu”.

Pensando na origem da palavra estratégia, poderia se pensar até mesmo que estratégia sem plano, sem prescrição seria uma grande contradição. Dessa forma, a fim de que a definição de estratégia emergente fizesse sentido. Mintzberg (1978), apud Mariotto (2003) “redefiniu estratégia como sendo uma linha de ações coerente que conduz a resultados importantes e desejáveis pela organização, *tenha ela sido planejada com antecedência ou não*”. E acrescenta que “tal linha de ação pode ser percebida por um observador externo como sendo resultado de um plano, mesmo nas ocasiões em que isso não ocorreu”.

Mariotto (2003) relata que Mintzberg percebeu que linhas de ação coerentes e importantes se formavam de diversas formas, inclusive sem planos. Assim, a última definição, sucinta, traz estratégia como sendo “um padrão em uma sucessão de ações” (MINTZBERG e WATERS, 1985 apud MARIOTTO, 2003) e estratégia emergente, conforme Mintzberg (1978) apud Mariotto (op. Cit.), como “um padrão de ação seguido na ausência de um plano ou em desacordo com um plano existente”.

Com isso, pode-se afirmar, conforme Borges Jr. e Luce (2000), que diante de toda a dificuldade existente para prever mudanças ambientais, “a estratégia emergente corrige a rota da organização, reconhecendo essa limitação e não ficando presa a um planejamento defasado que levaria a empresa a nadar contra a correnteza”. Isso significa que, a partir do momento em que se elabora um planejamento estratégico, diversos fatores surgem, abruptamente ou não, e são as estratégias emergentes que possibilitam que as organizações se reinventem.

Nesse viés, esses autores ainda acrescentam que, portanto, é dada máxima importância ao ambiente, “considerando-se a própria evolução das organizações como resultado da relação com o meio e os constantes desafios por ele impostos”. Pode-se afirmar que as estratégias emergentes “representam o filtro entre o planejamento formal e os caminhos a serem trilhados no curto prazo e são fundamentais para as estratégias de longo prazo da organização”.

### 3.2 *Balanced Scorecard*

Diferentemente de diversos modelos de desempenho organizacional, geralmente focados em *fatores específicos* e de curto prazo, “negligenciando a *performance*” da empresa (LIMA, CAVALCANTI e PONTE, 2004), dado que estavam focalizados em ações específicas em detrimento das metas organizacionais mais abrangentes e sistêmicas, o *Balanced Scorecard* (BSC) traz uma abordagem equilibrada alicerçada em quatro perspectivas.

A primeira a ser explanada relaciona-se às finanças. Segundo Kaplan e Norton (1997), a elaboração de um BSC deve ser um incentivo para que as organizações “vinculem seus objetivos financeiros à estratégia”. Para isso, deve-se reconhecer o momento em que a empresa vive (*crecimento, sustentação* ou *colheita*), abordando diferentes medidas financeiras, buscando-se a maximização do fluxo de caixa em benefício da empresa.

Dentro da perspectiva voltada aos clientes, conforme Kaplan e Norton (1997), identifica-se “os segmentos de clientes e mercado nos quais desejam competir”, definindo os mercados-alvo e a proposta de valor a ser oferecida, objetivos a serem alcançados no nicho selecionado, bem como “as fontes que irão produzir o componente de receita dos objetivos financeiros” e medidas essenciais alinhadas às preferências e necessidades dos clientes.

A perspectiva de processos internos busca a excelência nos processos críticos: Kaplan e Norton (1997) recomendam que seja definida “uma cadeia de valor completa” cujo ponto de partida é o processo de inovação (“identificação das necessidades atuais e futuras dos clientes e desenvolvimento de novas soluções”), seguido pelos processos de operações (“entrega os produtos e prestação dos serviços aos clientes existentes”) e encerrado com o pós-venda (para complementar “o valor proporcionado aos clientes pelos produtos ou serviços”).

A perspectiva de aprendizado e crescimento objetiva evoluir e motivar as pessoas, buscando, segundo Kaplan e Norton (1997): capacidade dos funcionários (ênfase na contribuição de *todos*); capacidade dos sistemas de informação (frisando a importância das informações a eficácia); e motivação, *empowerment* e alinhamento (nada adianta se os colaboradores “não forem motivados [...], ou se não tiverem liberdade para decidir ou agir”).

Para a construção de um BSC que efetivamente traduza a estratégia, esses autores estabelecem que “estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos”, podendo ser “expressas por uma sequência de afirmativas do tipo ‘se-então’”. Um BSC deve relatar a história da estratégia através dessas sequências. Além disso, esses autores retratam a importância das medidas de um BSC: há, então, medidas genéricas, que “tendem a ser indicadores de ocorrências” (lucratividade, satisfação de clientes e colaboradores, participação de mercado etc.), e vetores de desempenho, que são específicos e indicam tendências (objetivos de aprendizado e crescimento, processos internos etc.). Assim, “um bom *Balanced Scorecard* deve ser uma combinação adequada de resultados (indicadores de ocorrências) e impulsores de desempenho (indicadores de tendências) ajustados à estratégia”.

R.Tec.FatecAM	Americana	v.2	n.2	p. 71-78	set.2014 / mar. 2015
---------------	-----------	-----	-----	----------	----------------------

### 3.2.1 Alinhamento, *Feedback* e aprendizado estratégicos

Deve-se buscar o alinhamento estratégico pelo fato de que, conforme Kaplan e Norton (1997), “a implementação da estratégia começa pela capacitação e envolvimento das pessoas que devem executá-la”, conscientes da importância das ações individuais. Os três mecanismos comumente utilizados são: programas de comunicação e educação (para transmitir a todos a visão e a estratégia, gerando compreensão efetiva); programas de estabelecimento de metas (para traduzir objetivos estratégicos em pessoais e de grupos); e vinculação dos sistemas de compensação (para motivar o alinhamento através de sistemas de incentivos).

Para a existência, de acordo com Kaplan e Norton (1997), de “um sistema completo de gestão estratégica” é necessário “um processo de *feedback*, análise e reflexão que teste e adapte a estratégia às condições emergentes”, através de “ingredientes essenciais”: estrutura estratégica compartilhada (para comunicação da estratégia e visualização da importância das atividades individuais para os objetivos globais); *feedback* estratégico (para coleta de dados de desempenho e teste das hipóteses sobre as correlações entre objetivos e iniciativas); e solução de problemas em equipe (exaltando o valor da equipe desde o esclarecimento da estratégia até suas implementações e avaliações).

### 3.2.2 Criando a organização orientada à estratégia

Para organizações orientadas à estratégia, Kaplan e Norton (2000) apontam cinco princípios. O primeiro, tradução da estratégia em termos operacionais, se atenta a conhecer a estratégia e a partir daí “descrever e comunicar a estratégia de maneira coerente”, com a elaboração de um mapa estratégico. A partir daí, tem-se que pensar em alinhar a organização à estratégia (segundo princípio) e transformar a estratégia em tarefa de todos (terceiro princípio), pois os líderes por si só não serão capazes de implementar a estratégia.

O quarto princípio, conversão da estratégia em um processo contínuo, une “o gerenciamento tático [...] e o gerenciamento estratégico em um único processo ininterrupto e contínuo”, resultando num “processo de aprendizado e adaptação da estratégia”. O princípio final objetiva mobilizar a mudança por meio da liderança executiva, dado que “se as pessoas do topo não atuarem como líderes vibrantes no processo, as mudanças não ocorrerão”.

## 3.3 Relacionando BSC e emergência estratégica

### 3.3.1. A questão da prescrição

Fábio Luiz Mariotto, em seu artigo “Mobilizando estratégias emergentes”, retrata a ideia básica de concepção estratégica: objetivos gerais são definidos para, então, serem executadas ações específicas. Dentro disso, comumente a definição dos objetivos cabe aos executivos que compõem a alta direção da organização, enquanto a execução das ações é de responsabilidade de níveis hierárquicos inferiores e trabalham mediante as prescrições dadas.

Dessa forma, pensa-se que o BSC é resultado de prescrição: a partir do ponto em que toda a tradução estratégica é feita através do BSC uma prescrição foi articulada. Exemplos dessa transmissão de prescrição estão claros na abordagem ao alinhamento estratégico, defendido por Kaplan e Norton (1997) como sendo do topo da hierarquia em direção às bases, e na questão do mapa estratégico, como arquitetura da estratégia organizacional.

Enquanto isso, a “estrutura” que propicia a emergência estratégica é diferente da anterior: Mariotto (2003), à maneira de Weick (1979) e March (1976), apresenta que primeiramente a organização empreenderia ações não planejadas, para que as ações bem-sucedidas originassem uma linha de ação que é percebida com uma estratégia (sem planejamento), o que não se relaciona com o BSC e suas ordenações e características.

### 3.3.2. Abordagem ao duplo fluxo de influências

Mariotto (op. Cit.) explana que “a alta direção pode influenciar os tipos de iniciativas que serão transformadas em propostas de investimento a serem submetidas à aprovação da própria direção”. Assim, Mariotto (op. Cit.) cita um duplo fluxo de influências: de cima para baixo, a alta cúpula influencia o comportamento dos gerentes e da organização como um todo, através dos objetivos estratégicos e do controle dos mecanismos administrativos, enquanto as gerências definem novos projetos e decidem quais serão levados para a aprovação da direção.

Burgelman (1983) apud Mariotto (op. Cit.) acrescenta, visando a emergência estratégica, uma importante variação desse modelo, na qual gerentes de níveis inferiores possuem poder para tomar iniciativas que estejam fora da estratégia em vigor e, posteriormente, a alta direção autoriza projetos que se mostraram viáveis, não planejados anteriormente.

Nesse ponto, pode-se fazer a suposição de que o *Balanced Scorecard* estaria mais interligado com a

R.Tec.FatecAM	Americana	v.2	n.2	p. 71-78	set.2014 / mar. 2015
---------------	-----------	-----	-----	----------	----------------------

primeira maneira, dado que não prega que gerentes têm poder e liberdade para a adoção de iniciativas que não condigam com as estratégias vigentes, delineadas e comunicadas. Ao contrário da segunda maneira, o BSC objetiva alinhar a organização e mostrar o caminho, possibilitando iniciativas relacionadas à estratégia em curso.

### 3.3.3. Uma visão em relação ao aprendizado

Mariotto (2003) elaborou um modelo de aprendizado da formação estratégica que traz a ideia de que “objetivos e ações se influenciam reciprocamente”: ele afirma que “a organização interpreta a ação em termos de seus resultados, o que leva a organização a aceitar a ação, ou a corrigi-la (aprendizado de laço simples), ou ainda, em alguns casos, a (re)formular seus objetivos (aprendizado de laço duplo)”.

Portanto, têm-se estratégias e controles deliberados no aprendizado de laço simples e objetivos e estratégias emergentes no aprendizado de laço duplo, o que é interessante porque Kaplan e Norton (1997) tratam da questão do aprendizado contínuo com realimentação em dois níveis sobre a estratégia: conforme eles, as organizações podem comparar os resultados alcançados com as metas que foram delineadas para identificar quais não foram atingidas.

Assim, “o fato de uma medida de resultado estar abaixo da esperada [...] pode ser atribuído a um mau desempenho na implementação” e são necessários planos corretivos (realimentação simples). Contudo, ainda conforme Kaplan e Norton (op. Cit.), pode haver um indício de que “a teoria implícita na estratégia” seja inválida: o problema não está mais na implementação, execução e reside na formulação estratégica (realimentação em dois níveis).

### 3.3.4. Formação contínua de estratégias

Pode-se dizer que pensar em estratégias emergentes está atrelado ao fato de que haja formações contínuas de estratégias. Buscando o equilíbrio entre ordem e desordem, Mariotto (2003) esboça que existe o *planejamento estratégico*, com formulação das estratégias intencionadas: no típico processo de planejamento estratégico, a estratégia intencionada é implementada de acordo com as ações planejadas, que resultam em resultados reais que estão de acordo ou não com as expectativas. “Desvios dos resultados planejados serão detectados [...], o que levará normalmente a correções das ações”.

Simultaneamente, existe a *criação contínua de estratégia*, onde Mariotto (op. Cit.) retrata as interações cotidianas que os membros da organização têm com clientes e demais *stakeholders* e, “a partir da orientação geral fornecida por objetivos gerais e visão estabelecidas pela alta direção”, detecções de novas oportunidades e ameaças, levando a novas iniciativas (ações) cujos resultados são continuamente monitorados.

Diante desses dois subprocessos, pensa-se que o *Balanced Scorecard* está mais relacionado com o primeiro deles, porque, conforme visto anteriormente, o BSC valoriza o aprendizado estratégico, mas não a emersão estratégica. Isso significa que todo o primeiro subprocesso condiz com o BSC, enquanto para o segundo provavelmente não haveria espaço.

## 4. PESQUISA DE CAMPO

### 4.1. Apresentação da empresa

Apresentar-se-á a Fundação Bradesco, organização que o entrevistado fazia parte quando da experiência com o BSC. Conforme o Relatório Anual de 2012 da Fundação Bradesco (disponível em: <http://www.fb.org.br/>), esta “é uma instituição sem fins lucrativos, [...] que busca tornar-se referência em qualidade de ensino e inclusão social”. Acredita-se que, através do compartilhamento do conhecimento, contribui-se “para a construção de uma sociedade mais justa e desenvolvida”, com oportunidades iguais para todos.

A sede da Fundação Bradesco está situada em Osasco (SP), “conta com 2.877 colaboradores, dos quais 1.341 são docentes ou orientadores que trabalham diretamente com os mais de 111 mil alunos” e “está presente em todo o Brasil por meio de 40 escolas próprias, nas quais oferecem programas de Educação Básica, Educação Profissional Técnica de Nível Médio, Formação Inicial e Continuada e Educação de Jovens e Adultos”. Com a priorização de um ensino de qualidade, procura-se transformar vidas de crianças, jovens e adultos.

### 4.2. Apresentação dos resultados

Nivaldo Tadeu Marcusso (NTM) utiliza o BSC desde 2003, quando iniciou a implementação na Fundação Bradesco, e, além de ter utilizado e implantado o BSC, possui bastante contato com a filosofia, incluindo palestra com Robert Kaplan e visitas a várias empresas que utilizam o BSC, bem como dá aula de BSC há bastante tempo. NTM era *Chief Information Officer* (CIO) da Fundação Bradesco e depois foi

R.Tec.FatecAM	Americana	v.2	n.2	p. 71-78	set.2014 / mar. 2015
---------------	-----------	-----	-----	----------	----------------------

promovido a superintendente.

O entrevistado buscou um especialista em BSC, um dos maiores do Brasil, que ficou no projeto durante cinco anos e foi fundamental, formando pessoas. Afinal, era uma operação pesada e havia grande resistência, principalmente por parte de pessoas antigas na empresa sem interesse que seus jogos de poderes fossem alterados. NTM ressalta que, diante das dificuldades, foi importantíssimo possuir um *sponsor* forte (no caso dele era o presidente da organização).

Para NTM, o BSC foi realmente a melhor metodologia que existe para acompanhar a *execução* da estratégia, pois ajuda a comunicação da estratégia através do mapa estratégico e através do *scorecard* é possível fazer o acompanhamento dos principais indicadores. O foco passa a ser não só no curto prazo, dado que existe uma visão, para ser executada.

O BSC disciplina a empresa em busca dos seus resultados, mas sempre vão existir estratégias emergentes. Tudo aquilo que pode influenciar o mercado de uma organização (alteração nos principais indicadores do mercado, entrada de um novo *player*, o lançamento de nova tecnologia etc.) serve para repensar a estratégia. Porém, não dá para mudar o mapa estratégico constantemente, pois se podem comunicar caminhos diferentes, sem foco.

O BSC tem um ciclo: basicamente, primeiramente a estratégia é formulada e, então, passa-se à execução, onde ele entra para valer. Desse modo, NTM explana que o primeiro ciclo foi elaborado para até 2012, mas os resultados foram atingidos em 2009, em função do acompanhamento e execução dos planos, que era feito basicamente por um índice de eficiência operacional, comportando indicadores administrativos, de gestão e de operação.

Em 2009 foi consolidado um painel que expunha todos os indicadores em tempo real. Com isso, nas reuniões após o BSC bastava reunir os responsáveis pelas áreas e gerentes e, com o painel, já era possível saber como estavam os planos de ações. A forma de trabalhar foi através do envolvimento de todos os líderes e diretores, departamentos de apoio e operação.

O BSC faz com que as pessoas comecem a trabalhar olhando os resultados, pensando em eficiência e eficácia, no quanto o que está sendo produzido está realmente agregando valor para o negócio. Outro ponto é que, antes, não havia alinhamento em relação aos projetos: muitos projetos eram executados e não se sabia quais eram prioritários. A partir do BSC se começou a dispensar e selecionar projetos e planos pensando no ponto que se desejava.

### 4.3 Análise dos resultados

#### 4.3.1. Natureza prescritiva

Ficou mais claro que a deliberação estratégica é uma característica marcante do BSC, dado que o entrevistado aponta que as estratégias eram desenhadas, pelos altos executivos, para posteriormente serem executadas, onde o *Balanced Scorecard* iniciaria. NTM deixa esse ponto claro ao falar sobre a mentalidade por ciclos e o fato de o BSC ser de extrema significância como metodologia para a *execução* da estratégia.

Ainda com relação à prescrição, a ideia, dada por NTM, de que sempre existem estratégias emergentes pelo fato de que quaisquer alterações ambientais servem para repensar a estratégia é interessante. Esse trecho traz estratégias apontadas como emergentes que, na realidade, podem não ser emergentes: o que NTM aponta é aprendizado estratégico e adaptação às novas condições, não caracterizando emersão devido à ausência de padrão.

Isso significa que o BSC, com análises ambientais e setoriais, pode contribuir para o aprendizado estratégico e até mesmo reposicionamento competitivo. É válido dizer que, não havendo, portanto, uma estratégia emergente, haveria um novo planejamento da estratégia que foi aprendida, ou seja, uma nova prescrição estratégica e um novo ciclo (apontado por NTM).

Enquanto isso, um processo com estratégias emergentes teria deliberação ao passo que estas contrapõem (ou redirecionam) o rumo intencionado. Em cada ciclo há interferências de estratégias emergentes, que surgem e se tornarão deliberadas. Além disso, NTM afirma que não dar *para ficar mudando o mapa estratégico*, para não serem comunicados caminhos divergentes, significando que os ciclos podem ser extensos (conforme ele citou) e o planejamento de estratégias aprendidas talvez não aconteça com tanta facilidade.

#### 4.3.2. O duplo fluxo

Com a relação entre prescrição e BSC, a questão do duplo fluxo de influência verifica-se como mais relacionada à primeira maneira, ficando estabelecido que a liderança utiliza mecanismos para que níveis mais baixos da hierarquia proponham novas iniciativas. Portanto, novas iniciativas podem surgir desde que estejam segundo a estratégia vigente.

Assim, pode-se mencionar que Kaplan e Norton (1997) apontam questões relacionadas à motivação dos funcionários, *empowerment* e alinhamento, ficando bastante evidente essa semelhança do BSC para com o primeiro modelo. Sugestões de novas iniciativas e planos de ações são bem-vindas e, inclusive, são

R.Tec.FatecAM	Americana	v.2	n.2	p. 71-78	set.2014 / mar. 2015
---------------	-----------	-----	-----	----------	----------------------

apontados estímulos para a participação, como: divulgação das “sugestões bem-sucedidas”; transmissão dos “benefícios e melhorias obtidos”; e, comunicação de novas estruturas “de recompensa pelas sugestões implementadas”.

Isso se relaciona ao que NTM expõe sobre o acompanhamento da execução dos planos e projetos estratégicos, servindo para concepções e medições. Outro ponto é as pessoas saberem trabalhar com os indicadores, sabendo da importância, para haver maior eficácia nos projetos propostos e implementados. Esse modelo, quando bem executado, faz com que, através da tradução no mapa estratégico, a organização consiga um alinhamento efetivo.

#### 4.3.3. Aprendizado estratégico

Pode-se dizer que, para o planejamento estratégico das estratégias aprendidas, houve um processo de aprendizado com realimentação em dois níveis. Segundo Kaplan e Norton (1997), “essa capacidade de induzir o aprendizado estratégico em nível executivo faz do *Balanced Scorecard* a pedra angular de um sistema de gestão estratégica”.

Diante disso, nota-se que mentalidades, atitudes, experiências e outros fatores intangíveis que os membros da liderança possuem começam a ganhar importância. Pode-se inferir que a prescrição continua essencial, mas a flexibilidade pode ser real caso a liderança priorize o aprendizado estratégico. Isso está relacionado com o que NTM afirmou, que a revisão estratégica seria para ver se os objetivos estratégicos estão sendo atendidos e analisar se existem fatores externos que levam a repensar a estratégia. As características pessoais dos integrantes da liderança são primordiais no aprendizado com realimentação em dois níveis (coletando dados e testes estratégicos e refletindo-se sobre a validade da estratégia).

#### 4.3.4. Formação contínua de estratégias

Para a formação contínua de estratégia a partir do BSC, aspectos intangíveis da liderança são muito influentes, sendo relevante citar a essência do que Kaplan e Norton relatam no livro a “Execução Premium”. Uma versão bastante resumida foi relatada na edição 74 da Revista HSM Management, onde Kaplan e Norton explicam que as empresas seguiam à risca a ordem de execução dos princípios para a organização orientada à estratégia e acabavam implementando em sua totalidade apenas os três primeiros princípios.

Diante disso, Kaplan e Norton explicam como a sustentabilidade pode ser garantida com a total implementação desses princípios e posterior utilização do que eles chamam de “sistema de gestão de circuito fechado”. Os seis estágios principais do sistema vão desde o desenvolvimento da estratégia aos testes e adaptações de estratégias pelos líderes com dados internos e externos, para que seja iniciado novo circuito.

Através disso, pensa-se que a abordagem de que a liderança tem papel fundamental foi reforçada. Conforme Kaplan e Norton observaram, muitas lideranças utilizavam o BSC aquém do que ele pode oferecer, pensando em apenas alguns princípios. Outro problema poderia ser quando a liderança conhecesse muito bem o sistema, mas não estivesse preparada para se reinventar, para possibilitar que o aprendizado estratégico ocorresse.

Todavia, o BSC “não é realmente uma ferramenta de formulação estratégica” (KAPLAN e NORTON, 1996, tradução do autor) e provê informações para a tomada de decisões, cabendo à liderança fazer com que o sistema de gestão de circuito fechado tenha seu *loop* fechado. Assim, o BSC, com líderes que o utilizam, de fato, pode proporcionar uma ampla visão da estratégia e ser vital. Deve-se destacar o potencial do BSC, dado que equilibra a gestão estratégica e apresenta informações necessárias para aprendizados estratégicos.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ressalta-se a relevância da filosofia do *Balanced Scorecard* para organizações manterem processos de gerenciamento contínuo de estratégias, embora sem a presença das estratégias emergentes ou liberdade para o surgimento delas. Desse modo, percebeu-se que, com o BSC, a estratégia é descrita pela alta liderança e, depois, executada pelos níveis hierárquicos inferiores. No entanto, ao ser preciso que a cúpula aprove as iniciativas, limitam-se as que estão fora da estratégia intencionada, impedindo que estratégias emergentes surjam.

Assim, notou-se que o aprendizado estratégico se torna possível a partir de novas conclusões tiradas para a estratégia, através de aprendizado com realimentações simples e/ou em dois níveis. Nesse ponto foi possível perceber que o BSC dá *insights* para supostas alterações em relação à estratégia, podendo inspirar mudanças, dependendo da liderança executiva. Dessa forma, o BSC possui uma aproximação ao planejamento estratégico, embora possibilite e proporcione o aprendizado estratégico sem a presença de estratégias emergentes.

Portanto, espera-se instigar mais análises no encontro dessas abordagens e, após esta pesquisa,

R.Tec.FatecAM	Americana	v.2	n.2	p. 71-78	set.2014 / mar. 2015
---------------	-----------	-----	-----	----------	----------------------

pode-se abrir um leque para trabalhos futuros, como: estudos sobre a influência do *Balanced Scorecard* nos diferentes tipos de organizações, expandindo estudos a empresas de diferentes portes e setores; um estudo para explorar a diferença entre estratégia para todos e estratégia por todos; estudos sobre a efetividade que jogos estratégicos possuem.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BORGES JR., Adilson Adão; LUCE, Fernando Bins. Estratégias emergentes ou deliberadas: um estudo de caso com os vencedores do prêmio “Top de Marketing da ADVB. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.40, n.3, p.36-44, jul./set. 2000.

Execução Premium: unindo os pontos. **Revista HSM Management**, São Paulo, ed. 74, maio-junho de 2009.

KAPLAN, Robert S.;NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o *Balanced Scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, Robert S.;NORTON, David P. **A estratégia em ação**: *Balanced Scorecard*. Tradução: Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KAPLAN, Robert S.;NORTON, David P. “Using the *Balanced Scorecard* as a Strategic Management System”. **Harvard Business Review** (janeiro-fevereiro de 1996): 77.

LIMA, Andréia Cavalcanti Correia; CAVALCANTI, Arlei Antonio; PONTE, Vera. Da onda da gestão da qualidade a uma filosofia da qualidade da gestão: *Balanced Scorecard* promovendo mudanças. **Revista Contabilidade & Finanças - USP**, São Paulo, Edição Especial, p. 79 – 94, junho/2004.

MARIOTTO, Fábio Luiz. Mobilizando estratégias emergentes. **RAE**, Rio de Janeiro, vol. 43, nº 2, 2003.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento**. Tradução: Lene Belon Ribeiro. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG; Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumatra. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. Tradução: Luciana de Oliveira da Rocha. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

**Relatório do ano de 2012 da Fundação Bradesco**. Disponível em:  
<<http://www.fb.org.br/Content/Download/RA2012.pdf>> Acesso em: 07/11/2013 às 23h00min.

-----  
**Filemon Santos de Andrade**  
Contato: filemonlord@hotmail.com

**Prof. Dr. Carlos Augusto Amaral Moreira**

Possui graduação em Engenharia Mecânica pela Universidade Estadual de Campinas (1990), mestrado em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas - SP (1997) e doutorado em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas - SP (2005). Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Teoria Organizacional, Estratégia e Recursos Humanos, atuando principalmente nos seguintes temas: cultura organizacional, economia de comunhão, cultura brasileira, mudança cultural e ética.

Contato: guana@uol.com.br  
Fonte: CNPQ – Currículo Lattes

**Justificativa do autor:** Através do presente meio apresenta-se justificativa à publicação do artigo trazido no arquivo anexo, desenvolvido em pouco mais de um ano de pesquisas e estudos, objetivando relacionar o *Balanced Scorecard* às estratégias emergentes e investigar a correlação entre essas duas temáticas, trazendo alguns pontos de originalidade e novas abordagens, antes inexplorados, a esses prismas. Sendo assim, nota-se ausência, dentro da área de gestão estratégica, de estudos no sentido buscado (intersecção entre BSC e emersão estratégica), o que torna a pesquisa com relevância científica/tecnológica, posto que inicia uma linha de pesquisa que pode ser amplamente explorada e contribui para discussões que trabalhem, no mínimo, os vieses que foram lançados e, portanto, há potencial para se tornar uma fonte bibliográfica para futuras pesquisas, lançando nova relação ao campo estratégico.

R.Tec.FatecAM	Americana	v.2	n.2	p. 71-78	set.2014 / mar. 2015
---------------	-----------	-----	-----	----------	----------------------