



Universidade do Minho

Universidade do Minho
Escola de Engenharia

José Ricardo Soares Machado

A importância da implementação do *Balanced Scorecard* na gestão da estratégia organizacional de uma empresa de consultoria em gestão

Tese de Mestrado

Ciclo de Estudos Integrados Conducentes ao Grau de Mestre em Engenharia e

Gestão Industrial

Trabalho efetuado sob a orientação dos professores:

Professor Doutor Guilherme Augusto Borges Pereira

Professor Doutor Paulo Alexandre da Costa Araújo Sampaio

Outubro de 2014

DECLARAÇÃO

Nome: José Ricardo Soares Machado

Nº aluno: 46265

Endereço eletrónico: jricardo.machado@hotmail.com

Telefone: +351 917 023 950

Número de Cartão de Cidadão: 12866371

Título dissertação: A importância da implementação do *Balanced Scorecard* na gestão da estratégia organizacional de uma empresa de consultoria em gestão

Orientadores: Professor Doutor Guilherme Augusto Borges Pereira e Professor Doutor Paulo Alexandre da Costa Araújo Sampaio

Ano de conclusão: 2014

Designação do Mestrado: Mestrado Integrado em Engenharia e Gestão Industrial

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA TESE/TRABALHO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho, ___/___/_____

Assinatura:

“If you can not measure it, you can not improve it”

Lord Kelvin

AGRADECIMENTOS

A realização desta dissertação de mestrado não teria sido possível sem a disponibilidade e apoio dos meus orientadores, Professor Doutor Guilherme Augusto Borges Pereira e Professor Doutor Paulo Alexandre da Costa Araújo Sampaio.

Um agradecimento também ao meu amigo Guilherme Ribeiro Huguet, pela disponibilidade e por tudo que me ensinou.

Queria agradecer também à minha mãe, pai, irmã, avó e avô e amigos pelo incentivo que sempre me deram e a quem tudo devo. Ainda, agradecer à minha esposa e filho pela compreensão e incentivo que me acompanhou em todos os bons e maus momentos ao longo deste projeto.

RESUMO

A estratégia designa-se como sendo um posicionamento único e de geração de valor em qualquer organização. A essência da estratégia está em realizar opções e escolhas face à concorrência e escolher, de forma clara, o que a organização faz e o que ela não faz. O processo da gestão da estratégia tem sido alvo de vários estudos por parte da comunidade científica e de elevada importância para as organizações.

Na era da competição baseada no conhecimento, a capacidade das organizações desenvolverem, fomentarem e mobilizarem ativos intangíveis é um fator crítico de sucesso. Nos dias de hoje, os indicadores financeiros mostram-se incapazes de refletir as atividades geradoras de valor relacionadas com ativos intangíveis da organização: as habilidades, competências, motivação dos colaboradores, os bancos de dados e as suas tecnologias da informação, os processos operacionais eficientes e sensíveis, a inovação nos produtos e serviços, o relacionamento com os clientes, a fidelidade dos clientes e a imagem da organização nas esferas políticas e sociais. No contexto dos problemas debatidos da avaliação de desempenho surge em princípios da década de 1990, a ferramenta *Balanced Scorecard* com o objetivo de resolver problemas de mensuração dos ativos intangíveis.

Cada vez mais, a estratégia é fundamental para o alcance do sucesso. A fonte de valor das organizações está a mover-se dos ativos tangíveis para os ativos intangíveis, pois a percentagem do valor de mercado relativo a ativos intangíveis correspondia a 38% no ano de 1982, 62% em 1992 e 85% em 2002. Este fato evidencia um novo horizonte na gestão das organizações.

Uma gestão estratégica eficaz requer ações rápidas e adequadas em função de condições de contínua mudança, como tal, a necessidade de uma ferramenta de acompanhamento e gestão estratégica torna-se fulcral.

Através da implementação do *Balanced Scorecard* pretende-se definir um novo Modelo de Gestão Empresarial, que possibilite a construção de uma estratégia sistémica, alinhada e diferenciada para a organização. Em suma, o processo de transformação da estratégia como tarefa de todos num contexto organizacional consiste

em tornar claro quais os desafios e esforços propostos, e ainda, promover uma maior mobilização para enfrentá-los.

Metodologicamente, o processo de construção do *Balanced Scorecard* teve como base a realização de entrevistas individuais e *workshops* onde as diversas visões pessoais das pessoas-chave da organização foram analisadas, consolidadas e separadas em temas específicos.

Com este trabalho, pretende-se evidenciar a importância do planeamento estratégico e implementação do *Balanced Scorecard* como ferramentas de gestão e comunicação dos desafios futuros numa empresa de consultoria em gestão.

ABSTRACT

Strategy designates as being a unique position and of value generation for any organization. The essence of the strategy is to have options and make choices against the competition, and also choose clearly what the organization does and what it does not do. The management strategy process has been the subject of various studies by the scientific community and of great importance to organizations.

In the era of knowledge based on the competition, the ability of organizations to develop, promote and mobilize intangible assets is a critical factor to achieve success.

These days, the financial indicators are incapable of reflecting the value-creating activities related to intangible assets of the organization: the skills, competencies and motivation of employees; databases and their information technology, operational processes efficient and sensitive; innovation in products and services, relationships with customers, customer loyalty, and the image of the organization in the political, social and regulatory. Face to the problems of performance evaluation borns in the early 1990's, the *Balanced Scorecard* tool in order to solve problems of measurement of intangible assets.

Increasingly, the strategy is critical to achieving success. The source values of the organizations are moving from tangible assets to intangible assets because the percentage of market value on the intangible assets amounted to 38% in 1982, 62% in 1992 and 85% in 2002. This fact reveals a new horizon in the management of organizations.

An effective strategic management requires quick and appropriate actions according to conditions continually in change, as such, the need for a tool for monitoring and strategic management becomes crucial.

Through the implementation of the *Balanced Scorecard* is intended to define a new Business Management Model, which allows the construction of a systemic, lined and differentiated strategy for the organization. Plus, the process of transformation of the strategy as a task of everyone in the organization is to make clear which are the challenges and efforts proposed, and even promote greater mobilization to confront them.

Methodologically, the process of building the *Balanced Scorecard* was based on the achievement of individual interviews and workshops where personal visions of several key people in the organization were analyzed, consolidated and separated into specific topics.

This work aims to highlight the importance of strategic planning and implementation of the *Balanced Scorecard* as a management and communication tool of the future challenges in business management consultancy.

Índice

AGRADECIMENTOS	vi
RESUMO	vii
ABSTRACT	xi
ABREVIATURAS E SIGLAS	xvi
ÍNDICE DE FIGURAS	xviii
ÍNDICE DE TABELAS	xviii
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Enquadramento	1
1.2. Motivação	3
1.3. Objetivos	3
1.4. Estrutura da dissertação	4
2. CONCEITOS FUNDAMENTAIS DE ESTRATÉGIA E BSC	5
2.1. Conceito de Estratégia	5
2.2. <i>Balanced Scorecard</i> - Visão Geral	8
3. METODOLOGIA	14
4. O PROCESSO DE PLANEAMENTO E GESTÃO DA ESTRATÉGIA	16
4.1. A empresa – MasterQual	16
4.2. Processo de Planeamento Estratégico	17
4.3. <i>Balanced Scorecard</i> - BSC	20
4.3.1. Objetivos estratégicos	20
4.3.2. Indicadores estratégicos	21

4.3.3. Metas Estratégicas	25
4.3.4. Projetos Estratégicos	29
5. Conclusão	37
5.1. Análise dos resultados	37
5.2 Principais conclusões	37
5.3 Sugestão de desenvolvimento de projetos no futuro	39
BIBLIOGRAFIA	40
ANEXOS	43
Anexo 1 – Guião de Entrevista	44

ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC – *Balanced Scorecard*

ONG – Organização Não Governamental

RAE – Reunião de Análise da Estratégia

SFO – *Strategy Focus Organization*

ROCE – *Return On Capital Employed*

EBITDA - *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*

N/A – Não aplicável

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Os componentes do <i>Balanced Scorecard</i> – Fonte: <i>Balanced Scorecard Collaborative</i> (2003).....	10
Figura 2: Exemplo de Mapa Estratégico - Fonte: Kaplan & Norton, “Mapas Estratégicos- convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis” (2004)	11
Figura 3: Temas Estratégicos - Fonte: Kaplan & Norton, “A Execução Premium” (2009)	12
Figura 4: Setores de atuação da MasterQual - Fonte: www.masterqual.com.br (2013). 17	
Figura 5: Mapa Estratégico da MasterQual (2013/2015)	21

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Consolidado das Entrevistas Internas	19
Tabela 2: Indicadores Estratégicos da MasterQual	24
Tabela 3: Métodos Mundiais para o estabelecimento de Metas (Kaplan e Norton, 2000)	25
Tabela 4: Carteira de Metas Estratégicas da MasterQual.....	29
Tabela 5: Carteira de Projetos Estratégicos da MasterQual	34
Tabela 6: Matriz de Correlação “Objetivos Estratégicos vs Projetos Estratégicos” da MasterQual	36

1. INTRODUÇÃO

Esta dissertação foi realizada e desenvolvida no âmbito do projeto do Mestrado Integrado em Engenharia e Gestão Industrial no Rio de Janeiro, na empresa MasterQual, e teve como objetivo o desenvolvimento do tema “A importância da implementação do *Balanced Scorecard* na gestão da estratégia organizacional de uma empresa de consultoria em gestão”.

1.1. Enquadramento

O *Balanced Scorecard* foi desenvolvido pelos professores da *Harvard Business School*, Robert Kaplan e David Norton que, confrontados com as limitações dos sistemas tradicionais de avaliação de desempenho desenvolveram, em 1992, uma metodologia de gestão da estratégia organizacional.

O *Balanced Scorecard* (BSC) foi apresentado, inicialmente, como um modelo de avaliação e performance empresarial. Porém, a aplicação em empresas proporcionou o seu desenvolvimento para uma metodologia de gestão estratégica.

Os autores Kaplan e Norton (2008), salientaram que o principal objetivo do BSC é alinhar o planeamento estratégico com as ações operacionais das organizações públicas ou privadas. Esse objetivo é alcançado pelas seguintes ações:

(a) Traduzir a visão e a estratégia organizacional: é frequente as organizações possuírem uma visão e uma estratégia que não são devidamente esclarecidas ou discutidas. Clarificar e traduzir a visão estratégica, pelos membros da organização, facilita o sucesso da mesma. Ao definir o mapa estratégico através de uma sequência de relações de causa e efeito entre resultados e vetores de desempenho, o BSC ajuda a esclarecer as ações a serem desenvolvidas. O método ainda contribui para a criação de consensos entre os Gestores, compreensão da visão e estratégia da organização.

(b) Comunicar e associar objetivos estratégicos: comunicar e interligar objetivos e indicadores estratégicos são necessários, pois o comprometimento dos colaboradores com a organização só existe quando as metas que visam ser alcançadas se encontram

alinhadas com os objetivos e expectativas dos gestores. Caso o sucesso de uma organização dependa dos seus objetivos estratégicos que têm de ser atingidos, esta meta só se tornará possível quando os colaboradores conhecem a organização e a reconhecem como sendo sua. A estratégia de comunicação poderá sustentar-se no próprio canal interno de comunicação, como por exemplo a *intranet* ou a *newsletters* (Kaplan e Norton, 2004).

(c) Planear, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas: os gestores devem identificar metas desafiantes para os seus colaboradores, definir processos internos, planear o desempenho financeiro e o crescimento. A definição de objetivos conduz à mensuração dos mesmos, comprometendo os colaboradores na redução do tempo de execução das tarefas, na introdução consolidada de produtos no mercado e no aumento da sua capacitação e respetivas competências (Kaplan e Norton, 2008).

(d) Aprimorar o *feedback* e a aprendizagem estratégica: permite monitorizar de modo contínuo a organização, que gira à volta de quatro questões:

1- Perspetiva Financeira – Como é que aparecemos aos nossos acionistas?

2- Perspetiva de Clientes – Como é que os clientes nos veem?

3- Perspetiva de processos internos – Em que temos de ser excelentes?

4- Perspetiva de aprendizagem e crescimento – Como se pode melhorar e criar valor?

Responder aos desafios colocados por estas quatro questões permite ajustar continuamente a estratégia e alterá-la quando necessário. A resposta permanente a estas quatro questões permite realizar uma mensuração simultaneamente financeira e não financeira, inerente ao sistema de informação alargado a todos os níveis da organização. Esta perspetiva equilibra os indicadores externos para os acionistas e indicadores internos para processos, inovação, aprendizagem e crescimento, e ainda, harmoniza os resultados do esforço prévio e os indicadores do desempenho futuro (Kaplan e Norton, 2004).

Nesta dissertação desenvolveu-se todo o processo de planeamento estratégico implementando o BSC como ferramenta de gestão da estratégia. Ao longo deste estudo foram executadas várias etapas. Inicialmente realizou-se uma pesquisa bibliográfica e caracterizou-se o contexto atual da MasterQual. Com base nos conhecimentos

adquiridos na primeira, foi desenvolvido o planeamento estratégico implementando o BSC com o intuito de implementar uma ferramenta de gestão da estratégia da organização.

1.2.Motivação

O estudo e aprendizagem das ciências exatas, assim como das componentes de gestão, economia e produção industrial, tornam-se alicerces fundamentais da aprendizagem teórica e prática em Engenharia e Gestão Industrial. Porém, movido pela curiosidade de entender aspetos humanos e estratégicos correlacionados com foco no alcance de objetivos sinérgicos dentro das organizações, surge a iniciativa de estudar, analisar e implementar a metodologia *Balanced Scorecard* como parte integradora e promotora de uma cultura direcionada para resultados. Não menos importante, objetivou-se entender a importância da comunicação dos principais desafios organizacionais entre os colaboradores.

1.3.Objetivos

O objetivo principal deste projeto de mestrado incidiu sobre o processo de planeamento estratégico e implementação do *Balanced Scorecard* para a gestão da estratégia organizacional de uma empresa de consultoria em gestão. O núcleo da dissertação recaiu no estudo do *Balanced Scorecard*, utilizado como metodologia de gestão estratégica organizacional. De seguida foram definidos indicadores, metas e projetos estratégicos para que a organização apresente desempenho positivo e crescimento ao longo do tempo.

Além dos aspetos destacados acima, poderemos caracterizar outros objetivos macros, sendo estes:

- (a) Processo de planeamento estratégico;
- (b) Implementação do *Balanced Scorecard* (BSC);
- (c) Análise e discussão dos resultados e conclusão.

1.4.Estrutura da dissertação

A dissertação está estruturada em 5 capítulos, sendo o primeiro a introdução. Neste são apresentados os objetivos do projeto de investigação.

O capítulo 2 apresenta a revisão crítica da literatura de todos os tópicos relevantes para o assunto abordado e uma apresentação e descrição detalhada da metodologia a implementar.

O capítulo 3 apresenta a metodologia utilizada nos diversos momentos de construção e validação dos produtos.

O capítulo 4 apresenta uma breve descrição da empresa MasterQual, e ainda, a descrição de todo o processo de planeamento estratégico e implementação do sistema de gestão da estratégia assim como a descrição dos procedimentos.

Por fim, no capítulo 5, são apresentadas as conclusões e análise dos resultados bem como sugestões de projetos futuros a implementar.

2. CONCEITOS FUNDAMENTAIS DE ESTRATÉGIA E BSC

2.1. Conceito de Estratégia

Os conceitos de estratégia são tão numerosos que, embora exista convergência em alguns aspetos que estão na base do conceito, o conteúdo e os processos de formação da estratégia são objetos de abordagens diversas que assentam no modo como os autores concebem a organização e entendem o seu “*modus operandi*”.

O primeiro registo do termo “estratégia” foi feito há aproximadamente 3.000 anos. Aproximadamente há 512 a.c. um estrategista chinês, chamado Sun Tzu, refere que as pessoas podem observar as táticas que o levam às conquistas, porém acrescenta que ninguém consegue ver a estratégia definida antes do alcance de grandes conquistas (Sun Tzu, 2013).

A estratégia teve diversos estágios e significados, pois evoluiu de um conjunto de ações e manobras militares para uma disciplina de Conhecimento da Gestão, a Gestão Estratégica, dotada de conteúdo, conceitos e razões práticas, e que tem conquistado espaço tanto no âmbito académico quanto empresarial. Não existe um conceito único ou definitivo de “estratégia”. O termo teve amplos significados, todos diferentes na sua amplitude e complexidade, no decorrer do desenvolvimento da Gestão Estratégica.

Entre os muitos conceitos de estratégia, um dos mais utilizados é aquele que a define como sendo o conjunto de planos da alta administração de uma empresa ou organização para alcançar resultados consistentes com a missão e os seus objetivos gerais.

Para ilustrar uma perspetiva geral do conceito, seguem algumas definições de estratégia, referidas pelos mais consagrados autores ao longo dos tempos:

Segundo Porter (1996):

A estratégia é um posicionamento único de geração de valor para a empresa. Uma estratégia significa realizar opções e escolhas face à concorrência. A essência desta é escolher de forma clara e objetiva, o que a empresa faz e o que ela não faz.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000):

A Estratégia planeada originalmente será diferente da estratégia efetivamente realizada. A Estratégia é um truque ou manobra que visa combater um concorrente ou adversário.

Segundo Prahalad e Hamel (2005):

Uma boa estratégia visa descobrir novas fontes de valor e novas oportunidades. A Estratégia, ao longo de sua execução, percorrerá um processo de descoberta contínua, aprendizagem e adaptação permanente, dentro de uma direção ampla de longo prazo.

Kaplan e Norton (2004) salientam que antes de formular a estratégia, os gestores devem chegar a um acordo sobre o propósito (missão), sobre a bússola interna que norteará as ações (valores) ou sobre suas aspirações quanto aos resultados futuros (visão). Em geral, a missão e os valores da organização mantêm-se estáveis ao longo do tempo.

A missão da organização é uma descrição breve que define a razão de ser da organização. A missão deve refletir o propósito fundamental da entidade, sobretudo o que ela fornece aos clientes. A declaração da missão deve informar os executivos e colaboradores qual o objetivo geral onde eles estão a atuar como equipa dentro da organização.

Os valores de uma organização prescrevem as atitudes, comportamentos e carácter, tornando-se dessa forma a alma da organização.

A visão da organização define os objetivos de médio e longo prazo. Deve ser orientada para o mercado e expressar, geralmente em termos visionários, como a empresa quer ser vista pelo mundo. Em geral, a visão de qualquer organização é ousada,

pois deve ser diferente da situação atual da empresa. É importante ser ambicioso na definição dos objetivos da empresa e o CEO deve assumir a liderança (Kaplan e Norton, 2008).

Faz-se pertinente referir, a título de exemplo, organizações como a *Siemens (Informations & Communication Mobile)*, os Hotéis *Hilton, Mobil (North America Marketing e Refining)*, Unibanco, *Volkswagen* do Brasil, UPS e o *HSBS Rail* como casos de sucesso na gestão da estratégia. A atribuição do prêmio “*Hall of Fame for Executing Strategy*” a estas organizações, comprovadamente vencedoras, reforçam a importância do BSC como ferramenta de gestão da estratégia.

De acordo com Kaplan e Norton (2004) diversas empresas encontram dificuldades na implementação do BSC. Muitas vezes, apesar do uso significativo de recursos humanos e financeiros, os resultados desejados não são alcançados.

Alguns dos problemas mais comuns passam pelo envolvimento ao nível da gerência sénior, a partir do momento em que os executivos delegam toda a estratégia do processo de implementação a nível hierárquico intermediário, como a divisão de responsabilidades, uma vez que a estratégia deixa de ser gerida apenas por uma pequena parte da organização e passa a ser gerida por todos.

A atribuição de *scorecards* na empresa passa a ser problema a partir do momento que não se respeita os princípios do alinhamento entre as áreas de negócio, as empresas, os departamentos, as equipas e as pessoas.

Encarar o BSC como um evento único, ao invés de um processo.

Por último, e talvez o mais importante, considerar o BSC simplesmente como um projeto para desenvolver métricas, em vez de um projeto de mudanças estratégicas que incluem cada detalhe da organização.

Estes problemas, e outros, suscitam críticas à metodologia BSC. São comumente referidos pelos críticos, a simplicidade das relações de causa e efeito do modelo, o vínculo insuficiente entre estratégia e a parte operacional, o foco demasiado interno do processo e a ausência de uma base histórica suficiente para a análise de um indicador, o que pode levar a conclusões imprecisas.

Por outro lado, e de forma bem expressiva, são apontados inúmeros benefícios à metodologia pelo fato de apoiar a definição de um modelo de gestão empresarial, possibilitar a construção de uma estratégia sistêmica e diferenciada para as organizações e transformar a estratégia numa tarefa de todos, uma vez que proporciona uma maior clareza dos desafios e esforços. Outra vantagem será a mobilização dos colaboradores para enfrentar os principais desafios, pois permite a definição de indicadores, metas e iniciativas estratégicas claros e aderentes aos objetivos estratégicos, e ainda, promove o desdobramento de metas de curto, médio e longo prazo desde as áreas de negócio até às empresas, departamentos, equipas e colaboradores.

Por último, a preparação e alinhamento das pessoas em torno dos desafios futuros valoriza a aprendizagem contínua e promove uma cultura de gestão para os resultados.

2.2. Balanced Scorecard - Visão Geral

O *Balanced Scorecard* (BSC) foi apresentado inicialmente como um modelo de avaliação e performance empresarial. Porém, a aplicação em empresas dos mais diversos setores proporcionou o seu desenvolvimento para uma metodologia de gestão estratégica organizacional.

A implementação da metodologia busca a maximização dos resultados baseados em quatro perspetivas que refletem a visão e estratégia organizacional:

1-Financeira

2-Clientes

3-Processos internos

4-Inovação e aprendizagem

O BSC é um sistema de gestão genérico para as organizações, onde pessoas chave devem definir e implementar indicadores, metas e projetos estratégicos para que a organização apresente desempenho positivo e crescimento a longo do tempo.

O BSC exprime o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendência e resultado e, ainda, entre as perspectivas de desempenho, interna e externa. Este equilíbrio contribui para que as empresas acompanhem o desempenho financeiro, monitorizando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento e desenvolvimento futuro. Permite, ainda, descrever a estratégia de forma muito clara, por intermédio de quatro perspectivas: financeira; clientes; processos internos; inovação e aprendizagem, sendo que as quatro se interligam numa relação de causa efeito (Kaplan e Norton, 2006).

Desde a sua criação, o BSC tem vindo a ser utilizado por centenas de organizações do setor privado, público e em ONG's no mundo inteiro.

Kaplan e Norton (2000) referem que os principais componentes do BSC traduzem-se em:

Mapa estratégico:

O Mapa mostra a estratégia da empresa através de objetivos relacionados entre si, relações de casualidade, e distribuídos nas quatro perspectivas.

Objetivo estratégico:

Exprime o que deve ser alcançado em determinado período de tempo e o que é crítico para o sucesso da organização a curto, médio e longo prazo.

Indicador:

Permite medir e acompanhar a evolução e o sucesso do objetivo estratégico.

Projetos Estratégicos:

Projetos com início, meio e fim que irão preencher as lacunas existentes entre a situação atual e a situação desejada dos objetivos estratégicos.

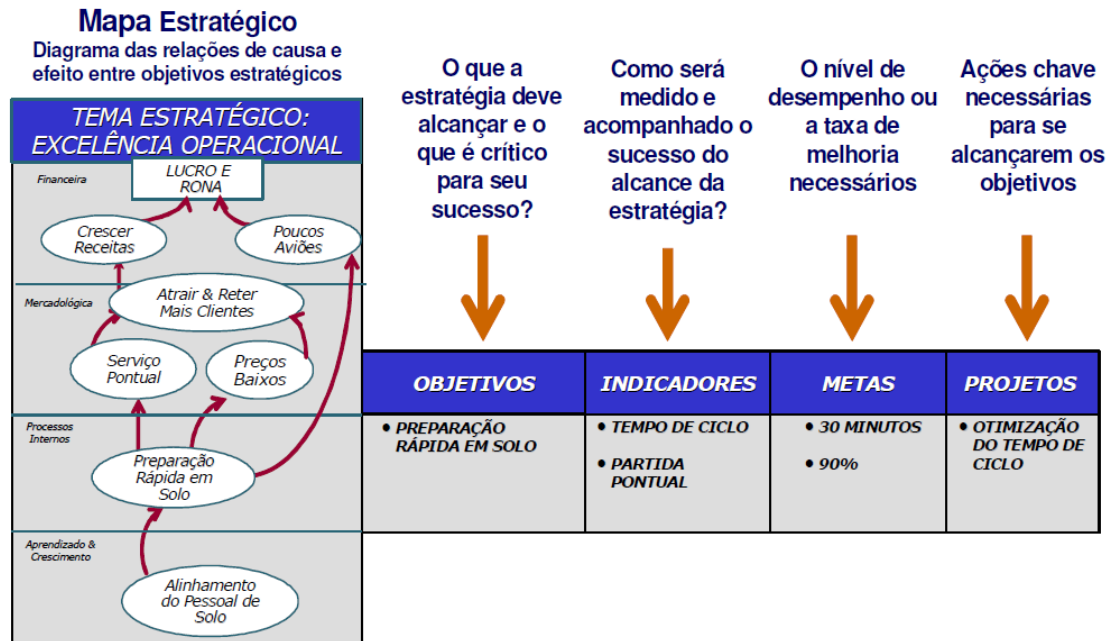


Figura 1: Os componentes do *Balanced Scorecard* – Fonte: *Balanced Scorecard Collaborative* (2003)

O mapa estratégico do *Balanced Scorecard* explicita a hipótese da estratégia e é constituído por um diagrama com as perspetivas de negócio e respetivos objetivos estratégicos. Estes podem ser representados por elipses conectadas por setas que representam relações de causa efeito.

O mapa estratégico descreve o processo de transformação de ativos intangíveis em resultados tangíveis para os clientes e, por conseguinte, em resultados financeiros.

De seguida apresenta-se um exemplo de Mapa Estratégico:

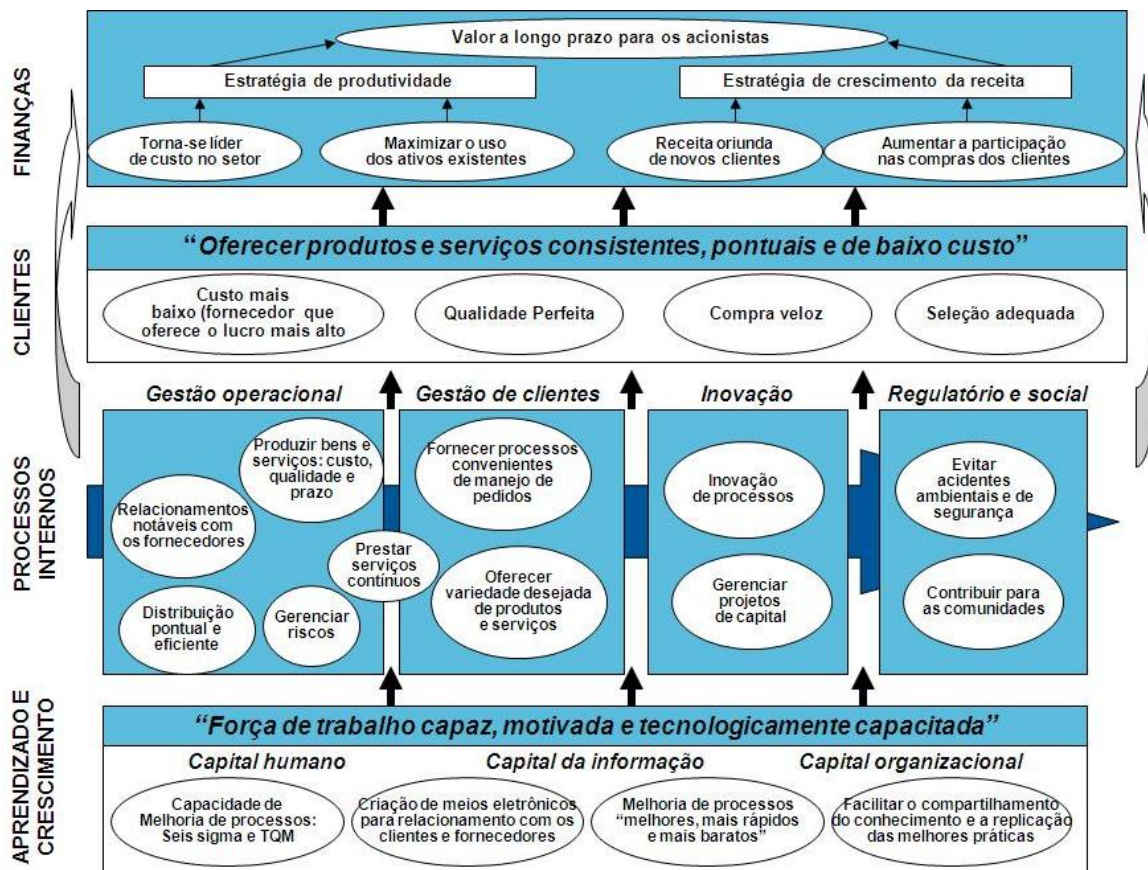


Figura 2: – Exemplo de Mapa Estratégico- Fonte: Kaplan & Norton, “Mapas Estratégicos- convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis” (2004)

O mapa estratégico fornece uma arquitetura para a integração das estratégias e operações de diversas unidades dispersas da organização. Conforme as melhores e mais recentes práticas, os mapas estratégicos são construídos com base em temas estratégicos, definidos como sendo, conjuntos de objetivos estratégicos correlacionados.

Os temas estratégicos podem ser combinações verticais de objetivos que se originam na perspectiva dos processos onde a estratégia é executada. Os temas estratégicos baseados em processos podem conectar-se superiormente, com os objetivos dos clientes e com os objetivos financeiros, assim como inferiormente, com os objetivos da perspectiva de aprendizagem e crescimento. No entanto, os temas estratégicos também podem ser definidos no sentido horizontal, ao longo de determinada perspectiva do *Balanced Scorecard* (Kaplan e Norton, 2008).

Abaixo, segue uma representação ilustrativa:

A estratégia compõe-se de vários temas paralelos e complementares

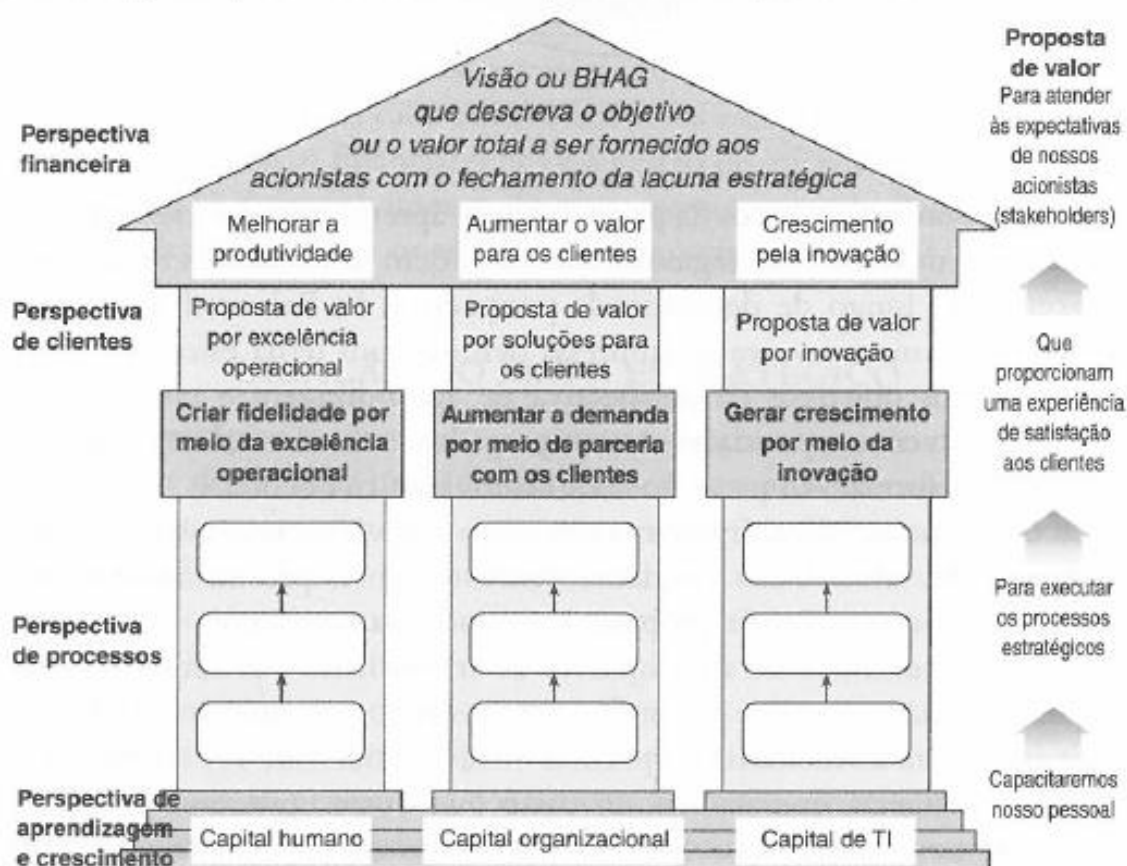


Figura 3: Temas Estratégicos - Fonte: Kaplan & Norton, "A Execução Premium" (2009)

O objetivo original de Robert Kaplan e David Norton ao lançar o *Balanced Scorecard* em 1992 era fornecer aos gestores um conjunto de indicadores mais amplos e mais "balanceados" (balanced) ou equilibrados para impulsionar a criação de valor a longo prazo. Segundo a crença formulada há mais de um século pelo cientista inglês, Lorde Kelvin, este refere que quando se consegue medir aquilo que estamos a falar e conseguimos expressá-lo numericamente, saberemos concretamente o assunto que estamos a tratar. Quando ocorre o inverso, ou seja, quando não conseguimos medir aquilo que estamos a falar, o conhecimento sobre o tema verifica-se redutor e não satisfatório (Lorde Kelvin, 2009). Concluindo, quem não pode medir, não pode melhorar.

Para que as empresas melhorem o seu relacionamento com os clientes, os seus processos operacionais, a inovação e os seus ativos intangíveis (como pessoas, sistemas

e cultura), as empresas precisam integrar a medição desses itens no próprio sistema de gestão (Kaplan e Norton, 2008).

Para cada objetivo do mapa estratégico os gestores devem selecionar pelo menos um indicador. Os indicadores estratégicos, que expressam os objetivos em termos específicos e possibilitam o acompanhamento do progresso da organização no alcance do objetivo estratégico, possuem metas.

Ao desenvolver metas para os indicadores do *Balanced Scorecard*, os gestores defrontam-se com o desafio de dividir a lacuna do valor apurada no nível mais alto, por exemplo o valor para os acionistas, em metas logicamente consistentes para os indicadores dos clientes, processos internos, inovação e aprendizagem, assim como a execução dos processos críticos e as capacidades das pessoas - chave. As metas são consistentes se a sua realização criar condições para que a empresa feche a lacuna do valor e alcance o resultado específico da visão (Kaplan e Norton, 2008).

Nos pontos anteriores, foi descrito como traduzir a estratégia em objetivos, indicadores e metas que representam o que a organização quer realizar.

Os projetos estratégicos representam a força que deflagra o movimento da massa organizacional, de modo a superar a inércia e a resistência à mudança. Os projetos estratégicos são projetos de intervenção com início, meio e fim, fora das atividades operacionais rotineiras da organização, destinados a ajudar no alcance do desempenho almejado (Kaplan e Norton, 2008).

3. METODOLOGIA

A metodologia aplicada para a construção do *Balanced Scorecard* da organização foi dividida em momentos específicos.

Iniciou-se o processo com o desenvolvimento de um guião de entrevista, que poderá ser visto no anexo 1, aplicado aos gestores. Baseou-se num conjunto de aspetos fundamentais da organização a serem considerados no período de 2013/2015, são eles:

- (a) Principais oportunidades;
- (b) Principais ameaças;
- (c) Principais pontos fortes;
- (d) Principais pontos de melhoria;
- (e) Missão;
- (f) Visão de futuro;
- (g) Valores;
- (h) Proposta de valor aos clientes;
- (i) Processos internos;
- (j) Capital humano;
- (k) Capital organizacional;
- (l) Capital de tecnologia da informação;

Após a validação do guião de entrevista pela administração de topo, procedeu-se à realização das entrevistas individuais com 12 Gestores, com aproximadamente 45 minutos de duração. As entrevistas foram realizadas do dia 11 ao dia 22 de Março de 2012. Foram identificadas sugestões não somente para as principais diretrizes estratégicas para o alcance da visão, como também alternativas para compor os objetivos estratégicos do mapa.

Assim, após a realização das entrevistas individuais, as diversas visões pessoais foram analisadas, consolidadas por relevância, por número de citações, e separadas em temas específicos.

Após estes dois momentos iniciais, procedeu-se à realização dos *workshops* de construção do *Balanced Scorecard* com a presença dos 12 Gestores e outros 12 colaboradores denominados de *key-users* do processo, conforme as seguintes etapas:

- 1- *Workshop* da construção do Mapa Estratégico;
- 2- *Workshop* da definição da carteira de indicadores e respectivas fórmulas de cálculo;
- 3- *Workshop* da definição de metas;
- 4- *Workshop* da definição dos projetos estratégicos, seguidos da construção da matriz de correlação “Objetivos Estratégicos vs Projetos Estratégicos”.

4. O PROCESSO DE PLANEAMENTO E GESTÃO DA ESTRATÉGIA

4.1.A empresa – MasterQual

A MasterQual, liderada por Guilherme Huguet (sócio - diretor) na cidade do Rio de Janeiro - Brasil, implementou-se em 2008.

A MasterQual apoia as organizações e gestores na formulação, execução e desdobramento das estratégias organizacionais, com base no uso de metodologias e ferramentas comprovadamente vencedoras.

Através de serviços de consultoria, educação e eventos, a MasterQual promove a sustentabilidade das organizações, independentemente dos seus setores de atuação, de forma a conduzi-las ao alcance dos resultados esperados.

Especificamente, a MasterQual oferece ao mercado soluções de consultoria em:

- (a) Planeamento estratégico;
- (b) *Balanced Scorecard*: tradução da estratégia;
- (c) *Performance Model*: alinhamento organizacional;
- (d) Modelo de gestão;
- (e) Diagnóstico e alinhamento da cultura organizacional;
- (f) Gestão da mudança;

Atualmente, a MasterQual ocupa um espaço de referência entre as empresas de consultoria em gestão no Brasil e conta com projetos de consultoria e educação implantados em organizações públicas, privadas e do sector terciário, nos mais diversos segmentos, tais como:



Figura 4: Setores de atuação da MasterQual- Fonte: www.masterqual.com.br (2013)

4.2. Processo de Planejamento Estratégico

O primeiro passo do processo de planejamento da estratégia passa por definir, de forma participativa, a visão de futuro, a missão, os valores e as principais diretrizes estratégicas da organização.

Tendo em vista os documentos institucionais, especialmente as atribuições e responsabilidades dos colaboradores, assim como as diretrizes estratégicas existentes, procedeu-se à discussão e validação dos fundamentos estratégicos.

Segundo Kaplan & Norton, tão importante quanto os conteúdos estratégicos que irão compor a missão e o próprio mapa estratégico das organizações, também será igualmente importante a forma de construção destes produtos. Noutras palavras, só será possível obter fundamentos estratégicos legítimos e mobilizadores, a missão e o mapa, se o processo de construção destes produtos for participativo. Os mapas estratégicos construídos por poucas pessoas e sem a participação dos gestores tornam-se “mapas de gabinete” e são quase sempre imediatamente rejeitados pelo resto da organização, diminuindo significativamente a probabilidade de sucesso do projeto (Kaplan e Norton, 1997).

Assim, após a realização das entrevistas individuais, as diversas visões pessoais foram analisadas, consolidadas e validadas pela gestão da MasterQual, sendo importante

destacar os seguintes pontos:

Oportunidades	“Aquecimento” da Economia Brasileira.
	Maior consciência do setor público brasileiro em desenvolver e aplicar metodologias de gestão de comprovado sucesso.
	Falta de mão-de-obra especializada no Brasil nos temas oferecidos pela MasterQual.
	Baixo número de “ <i>players</i> ” concorrentes no Rio de Janeiro .
Ameaças	Qualidade técnica dos principais concorrentes.
	Grande quantidade de licitações do tipo “menor preço”, nivelando por baixo os certames licitatórios.
	Chegada de novos “ <i>players</i> ” (consultorias estrangeiras) ao Brasil.
	Baixos preços cobrados por consultorias de menor dimensão.
	Cultura empresarial brasileira pouco voltada para resultados.
Pontos Fortes	Grau de especialização do corpo técnico da MasterQual nas competências estratégicas.
	Cultura voltada para os resultados e cumprimento dos prazos.
	Relacionamento de parceria com os clientes.
	Clima organizacional.
Pontos de Melhoria	Melhorar a aplicação de investimentos.
	Fortalecer a marca “MasterQual”.
	Melhorar o sistema de troca de aprendizagens com os clientes.
	Transformar a rede de parceiros em negócios.
	Desenvolver novas abordagens em soluções de gestão.
Missão institucional	“Oferecer soluções vencedoras de gestão aos seus clientes através de serviços de educação e consultoria, contribuindo para o fortalecimento da atividade empresarial brasileira.”
Visão 2015	“Ser reconhecida como uma empresa líder em soluções de gestão e parceira estratégica dos seus clientes.”
Valores	Qualidade.
	Prazos.
	Parceria.
	Relacionamento.
	Inovação.
Clientes	Necessidade de aprimorar a transmissão de aprendizagem e

	experiências ao cliente.
	Maximizar os resultados dos nossos clientes através de soluções vencedoras de gestão.
	Consolidar-se como referência em serviços de educação e consultoria no Brasil.
Processos internos críticos	Desenvolver formas inovadoras de ensino para o cliente.
	Implementar o processo de gestão de conhecimento.
	Aprimorar o relacionamento com os clientes.
	Melhorar a gestão operacional.
	Desenvolver formas inovadoras de gestão.
Capital Humano	Desenvolver competências estratégicas.
	Desenvolver competências de gestão e <i>coaching</i> .
Capital Organizacional	Orientar os colaboradores para a criação de valor.
	Aprimorar a visão sistêmica.
	Aprimorar a gestão de parcerias.
	Desenvolver técnicas de negociação.

Tabela 1: Consolidado das Entrevistas Internas

4.3. *Balanced Scorecard*- BSC

4.3.1. Objetivos estratégicos

A partir das visões estratégicas resultantes das entrevistas individuais, foi possível a definição dos objetivos estratégicos do mapa da MasterQual.

O formato da primeira versão do mapa estratégico da MasterQual apresentou os seguintes elementos:

1- Visão de Futuro

2- Perspectivas:

(a) Económico-Financeira

(b) Mercado

(c) Processos Internos

(d) Inovação e Aprendizagem

3- Objetivos Estratégicos

4- Relações de Causa e Efeito

5- Temas Estratégicos

Com base na premissa, o Mapa Estratégico foi desenvolvido num *workshop* de cerca de 8 horas, realizado com a gestão de uma equipa interna de colaboradores.

Apresenta-se, de seguida, a versão final do Mapa Estratégico.

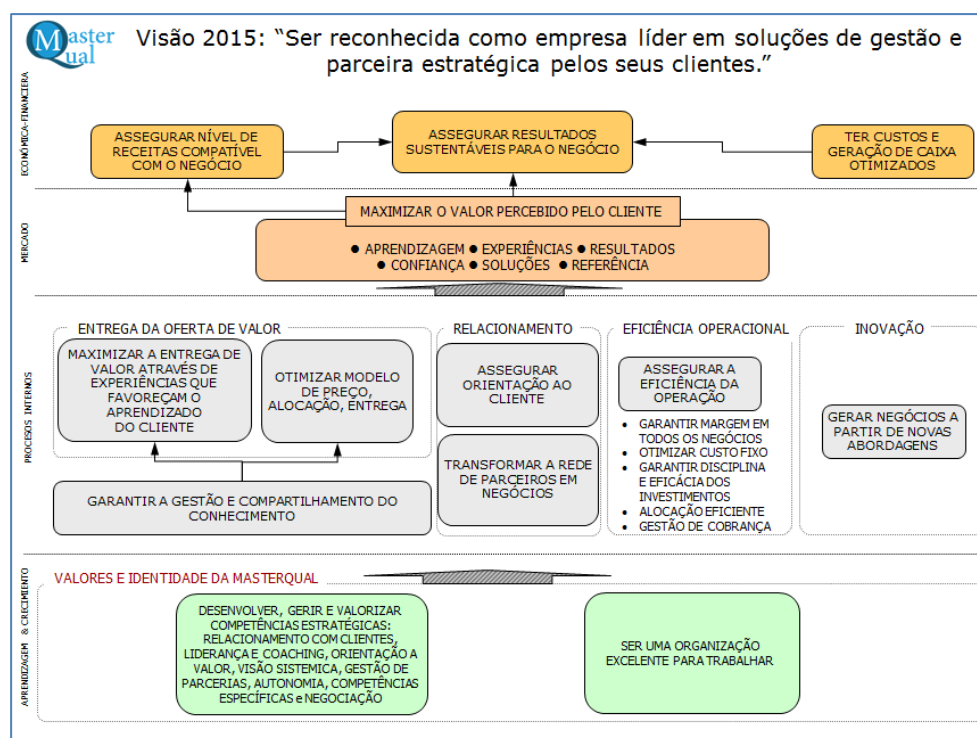


Figura 5: Mapa Estratégico da MasterQual (2013/2015)

O Mapa Estratégico construído e validado soma um total de treze objetivos estratégicos distribuídos pelas quatro perspetivas do mapa, apesar do *benchmark* mundial evidenciar que as melhores práticas em gestão do BSC são verificadas onde existem 18 a 24 objetivos estratégicos identificados. Ainda, na perspetiva de aprendizagem e crescimento, sente-se a falta de objetivos que evidenciem a importância do capital de tecnologias da informação na organização.

4.3.2. Indicadores estratégicos

Ao iniciar a fase de indicadores, a primeira etapa foi realizar o mapeamento dos indicadores existentes na MasterQual. Tiveram maior relevância aqueles de perfil estratégico e que poderiam ser utilizados para a medição dos objetivos do mapa estratégico. Procurou-se identificar os aspetos – chave de cada indicador, tanto o “nome do indicador” como a “fórmula de cálculo”.

Ao constatar-se que os indicadores existentes na MasterQual não seriam suficientes para a completa monitorização dos desempenhos dos objetivos estratégicos, procedeu-se ao desenvolvimento de novos indicadores estratégicos.

Desta forma, foi gerada uma carteira inicial de indicadores estratégicos para a MasterQual com os requisitos, “nome do indicador” e “fórmula de cálculo” preenchidos para cada objetivo estratégico. É importante referir que sem estas definições o conceito de cada indicador não ficaria suficientemente claro.

Após estas atividades, a carteira de indicadores foi apresentada à gestão para avaliação, realização de ajustes e posteriormente foi validada num *workshop* de aproximadamente 4 horas de duração.

Seguem abaixo os resultados do *workshop*:

Perspectivas	Objetivos	Indicadores	Fórmula de cálculo
Económica-Financeira	Assegurar resultados sustentáveis para o negócio	ROCE	$(\text{Total de retorno} / \text{Total de capital empregado}) \times 100$
	Assegurar nível de receitas compatível com o negócio	EBITDA	Receita Líquida - Despesa Total
	Ter custos e geração de caixa otimizados	Índice de custo fixo	Custos fixos/Receita líquida
		Margem de Contribuição	$(\text{Receita Líquida} - \text{Custos Variáveis}) / \text{receita Líquida}$
Mercado	Maximizar o valor percebido pelo cliente	Índice de satisfação dos clientes	Pesquisa de satisfação dos clientes

Processos internos	Maximizar a entrega de valor através de experiências que favoreçam a aprendizagem do cliente	Índice de satisfação dos clientes	Pesquisa de satisfação dos clientes
	Otimizar modelo de preço alocação e entrega	Grau de otimização do modelo de preço, alocação e entrega	(Total de projetos que não necessitaram de ajustes nas variáveis do modelo ao longo da sua execução / Total de projetos) X 100
	Garantir a gestão e partilha do conhecimento	Grau de implementação do modelo de gestão e partilha do conhecimento	(Total de etapas concluídas/Total de etapas do modelo) X 100
	Assegurar orientação ao cliente	Grau de sucesso dos projetos	(Total de projetos que receberam do cliente nota igual ou superior a 8 ao final da sua execução / Total de projetos) x 100
	Transformar a rede de parceiros em negócios	Contribuição das parcerias	(Total de receita oriunda de parcerias /Total de receita) X 100
	Assegurar a eficiência da operação	Eficiência da operação	(Total de projetos que não necessitaram de ajustes na equipa de consultores ao longo de sua execução e que cumpriram os aspectos de qualidade e prazos

			acordados/ Total de projetos) x100
	Gerar negócios a partir de novas abordagens	Contribuição da inovação	(Total de receita oriunda de serviços lançados nos últimos 3 anos /Total de receita) X 100
Aprendizagem e Crescimento	Desenvolver, gerir e valorizar competências estratégicas: Relacionamento com clientes, liderança e coaching, orientação para os valores, visão sistémica, geração de parcerias, autonomia, competências específicas e negociação	Percentagem de colaboradores capacitados das competências estratégicas	(Número de colaboradores capacitados das competências estratégicas / Total de colaboradores) X 100
	Ser uma organização excelente para trabalhar	Clima Organizacional	Pesquisa de Clima Organizacional

Tabela 2: Indicadores Estratégicos da MasterQual

Ao todo totalizou-se uma carteira de quatorze indicadores estratégicos definida e validada. Apesar do *Benchmark* mundial evidenciar que as melhores práticas em gestão do BSC são verificadas quando existe uma proporção de 1,5 indicadores por objetivo estratégico, neste caso não se verificou tal ocorrência.

4.3.3. Metas Estratégicas

Uma vez definidos os indicadores, iniciou-se a atividade de proposta de metas estratégicas associadas a cada indicador.

Aqui foram considerados os quatro principais métodos mundialmente conhecidos, utilizados para a definição de metas conforme a tabela apresentada abaixo:

Método	Indicador	Meta	
		2012	Longo Prazo
Série histórica	Índice de Satisfação dos clientes	70%	85%
Benchmark	Índice de Acidentes	16 acidentes / mil horas de exposição ao risco	10 acidentes / mil horas de exposição ao risco
Derivada de uma meta global	Orçamento	\$50MM	\$75MM
Estabelecimento de uma base	Índice de Cumprimento de Acordos de Nível de Serviço	60%	80%

Tabela 3: - Métodos Mundiais para o estabelecimento de Metas (Kaplan e Norton, 2000)

As propostas de metas estratégicas foram realizadas e validadas pela gestão e por todos os colaboradores intervenientes no processo da MasterQual num *workshop* com duração de aproximadamente duas horas. Cada meta recebeu uma análise crítica específica no sentido de se evitar tanto a definição de metas facilmente alcançáveis como também evitar a definição de metas ineficazes de serem atingidas.

Seguem abaixo os resultados do *workshop* de metas:

Perspectivas	Objetivos	Indicadores	Fórmula de cálculo	Metas		
				2013	2014	2015
Econômica-Financeira	Assegurar resultados sustentáveis para o negócio	ROCE	(Total de retorno / Total de capital empregado) X 100	Confidencial		
	Assegurar nível de receitas compatível com o negócio	EBITDA	Receita Líquida-Despesa Total	Confidencial		
	Otimizar os custos e gestão de caixa	Índice de custo fixo	Custos fixos/Receita líquida	Confidencial		
		Margem de contribuição	(Receita Líquida-Custos Variáveis)/ receita Líquida	Confidencial		
Mercado	Maximizar o valor percebido pelo cliente	Índice de satisfação dos clientes	Pesquisa de satisfação dos clientes	90%	95%	100%
Processos internos	Maximizar a entrega de valor através de experiências que favoreçam a	Índice de satisfação dos clientes	Pesquisa de satisfação dos clientes	90%	95%	100%

	aprendizagem do cliente					
	Otimizar o modelo de preço de alocação e entrega	Grau de otimização do modelo de preço, alocação e entrega	(Total de projetos que não necessitaram de ajustes nas variáveis do modelo ao longo da sua execução / Total de projetos) X 100	90%	95%	100%
	Garantir a gestão e partilha do conhecimento	Grau de implementação do modelo de gestão e partilha do conhecimento	(Total de etapas concluídas/Total de etapas do modelo) X 100	50%	90%	100%
	Assegurar orientação ao cliente	Grau de sucesso dos projetos	(Total de projetos que receberam do cliente nota igual ou superior 8 no final da sua execução / Total de projetos) x 100	80%	90%	100%

	Transformar a rede de parceiros em negócios	Contribuição das parcerias	(Total de receita oriunda de parcerias /Total de receita) X 100	Confidencial		
	Assegurar a eficiência da operação	Eficiência da Operação	(Total de projetos que não necessitaram de ajustes na equipa de consultores ao longo de sua execução e que cumpriram os aspectos de qualidade e prazos acordados/ Total de projetos) x100	90%	95%	100%
	Gerar negócios a partir de novas abordagens	Contribuição da inovação	Total de receita oriunda de serviços lançados nos últimos 3 anos /Total de receita) X 100	Confidencial		

Apredizagem e Crescimento	Desenvolver, gerir e valorizar competências estratégicas: Relacionamento com clientes, liderança e coaching, orientação para os valores, visão sistémica, geração de parcerias, autonomia, competências específicas e negociação	Percentagem dos colaboradores formados nas competências estratégicas	(Número de colaboradores formados nas competências estratégicas / Total de colaboradores) X 100	70%	80%	90%
	Ser uma organização excelente para trabalhar	Clima Organizacional	Pesquisa de Clima Organizacional	85%	90%	95%

Tabela 4: Carteira de Metas Estratégicas da MasterQual

Algumas das metas definidas e validadas pela administração, alinhadas ao *Benchmark* do setor, correm o risco de serem demasiado desafiadoras e pouco factíveis, pelo fato de não existirem séries históricas na organização, e ainda, devido ao período demasiado curto do horizonte temporal 2013/2015 para o desenvolvimento de ações que promovam o efeito esperado.

4.3.4. Projetos Estratégicos

Ao se iniciar a etapa dos projetos estratégicos, o primeiro passo foi realizar o mapeamento dos projetos de natureza estratégica já existentes na organização.

Elaborou-se uma pesquisa sobre aqueles que apresentam um impacto estratégico suficiente que proporcione aos objetivos estratégicos uma melhoria do desempenho em comparação com o estado atual. O objetivo foi identificar aspetos - chave de cada projeto estratégico já existente como: o “nome do projeto”, a “descrição do projeto estratégico” ou as “datas de início e fim”.

Como no final desta atividade ainda existiam objetivos estratégicos sem qualquer projeto estratégico associado, e considerando as melhores práticas de Kaplan e Norton acerca da necessidade de cada objetivo estratégico estar devidamente suportado por, pelo menos, uma iniciativa estratégica, novas iniciativas foram propostas com foco no impacto (contribuição) de cada uma destas iniciativas junto aos objetivos estratégicos.

As perspetivas do mapa que mais receberam iniciativas estratégicas foram: os “processos internos” e a “aprendizagem e crescimento”. As restantes perspetivas não receberam iniciativas associadas, visto que os seus resultados são normalmente consequência dos impactos das iniciativas nas outras perspetivas.

Perspetivas	Objetivos	Projetos Estratégicos			
		Nome	Descrição	Início	Fim
Económica-Financeira	Assegurar resultados sustentáveis para o negócio	N/A	N/A	N/A	N/A
	Assegurar nível de receitas compatível com o negócio	N/A	N/A	N/A	N/A
	Otimizar os custos e gestão de caixa	N/A	N/A	N/A	N/A
		N/A	N/A	N/A	N/A

Mercado	Maximizar o valor percebido pelo cliente	N/A	N/A	N/A	N/A
Processos internos	Maximizar a entrega de valor através de experiências que favoreçam a aprendizagem do cliente	Formação do Cliente	Visa o desenvolvimento das competências necessárias do cliente para que este possa conduzir o projeto com consistência após o fim do apoio da MasterQual	Jun. 2014	Dez. 2015
	Otimizar modelo de preço alocação, entrega	Mapeamento e Redesenho dos Processos Organizacionais	Visa mapear todos os processos (sub-processos, atividades e tarefas) da MasterQual, focando não somente as melhorias/redesenho dos mesmos mas também nos aspectos preço, alocação e entrega	Jun. 2014	Jun. 2015
	Garantir a gestão e partilha do conhecimento	Gestão do conhecimento	Visa o desenvolvimento do modelo de gestão do conhecimento com foco no registro das melhores práticas e aprendizagens em geral.	Jun. 2014	Dez. 2015
	Assegurar orientação para o cliente	Cliente em Primeiro Lugar	Visa a promoção de uma equipa MasterQual integralmente	Jun. 2014	Dez. 2015

			direccionada para a satisfação dos clientes e com foco nos aspectos: preço, alocação e entrega		
	Transformar a rede de parceiros em negócios	Parcerias Estratégicas	Visa a contínua busca e consolidação de parceiros estratégicos que possam aportar competências e abordagens complementares com foco na geração de negócios	Jun. 2014	Dez. 2015
	Assegurar a eficiência da operação	Otimização do planeamento operacional	Visa fortalecer o planeamento operacional com foco no equilíbrio entre a procura por projetos e o dimensionamento de um quadro formado e comprometido de consultores	Jun. 2014	Jun. 2015
	Gerar negócios a partir de novas abordagens	Master Inovação	Visa a implementação da área da inovação e inteligência competitiva da MasterQual, assegurando a constante atualização em ferramentas de gestão vencedoras e desenvolvimento de novas abordagens.	Jun. 2014	Dez. 2015

Aprendizagem e Crescimento	<p>Desenvolver, gerir e valorizar competências estratégicas:</p> <p>Relacionamento com clientes, liderança e <i>coaching</i>, orientação para os valores, visão sistêmica, geração de parcerias, autonomia, competências específicas e negociação</p>	<p>Mapeamento e gestão das competências Estratégicas</p>	<p>Visa a identificação e desenvolvimento das competências necessárias para cada colaborador.</p>	<p>Nov. 2013</p>	<p>Jun. 2014</p>
	<p>Ser uma organização excelente para trabalhar</p>	<p>MasterQual Mais +</p>	<p>Visa promover um ambiente de trabalho diferenciado e estimulante onde exista um contínuo esforço em alinhar os interesses e necessidades de cada colaborador com os interesses e necessidades da empresa, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida e sucesso profissional de todos.</p>	<p>Nov. 2013</p>	<p>Jun. 2014</p>

Tabela 5: Carteira de Projetos Estratégicos da MasterQual

Conforme as boas práticas do BSC, ao todo totalizou-se uma carteira de projectos estratégicos de nove projetos definidos e validados, distribuídos por duas perspectivas com base no mapa. O *Benchmark* mundial evidencia que as melhores práticas em gestão do BSC se verificam quando existem de 8 a 12 objetivos estratégicos identificados, conforme se verifica.

Após isso, seguiu-se uma análise de aderência das iniciativas ao mapa estratégico da MasterQual.

Esta referida análise foi elaborada em conjunto com a gestão e demais colaboradores da MasterQual, através de uma matriz de correlação: “Objetivos Estratégicos vs Projetos Estratégicos” onde as contribuições, ou impactos, que cada projeto oferece aos objetivos foram identificados e ponderados, conforme abaixo

		Projetos Estratégicos						
		Partilha e gestão do conhecimento	Mapeamento e Redesenho dos Processos Organizacionais	Cliente Master	Implementação e gestão da Estratégia Organizacional	Master Inovação	Mapeamento e Gestão das Competências Estratégicas	MasterQual Mais +
Perspectivas	Objetivos							
Processos internos	Maximizar a entrega de valor através de experiências que favoreçam a aprendizagem do cliente	X						
	Otimizar modelo de preço alocação,		X					

	entrega						
	Garantir a gestão e partilha do conhecimento	X					
	Assegurar orientação para o cliente			X			
	Transformar a rede de parceiros em negócios			X			
	Assegurar a eficiência da operação				X		
	Gerar negócios a partir de novas abordagens					X	
Apredizagem e Crescimento	Desenvolver, gerir e valorizar competências estratégicas: Relacionamento com clientes, liderança e coaching, orientação para os valores, visão sistémica, geração de parcerias, autonomia, competências específicas e negociação					X	

	Ser uma organização excelente para trabalhar							X
--	---	--	--	--	--	--	--	---

Tabela 6: Matriz de Correlação “Objetivos Estratégicos vs Projetos Estratégicos” da MasterQual

A matriz de correlação dos objetivos estratégicos com os projetos estratégicos evidencia que existem planos de ação suficientes para suportar os desafios identificados nas quatro perspectivas do mapa. A abrangência dos projetos estratégicos identificados, apesar do curto horizonte temporal para a sua execução, demonstram uma capacidade de impacto abrangente nos objetivos estratégicos.

5. Conclusão

5.1. Análise dos resultados

Com base nos princípios e métodos mencionados no capítulo 2, pretendeu-se desenvolver o planeamento estratégico e implementar o *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão da estratégia.

Estas técnicas ajudaram a alcançar os desafios estratégicos da organização, contudo, se é verdade que as ferramentas e metodologias são importantes para operacionalizar a transformação de uma organização, por si só não bastam.

O sucesso de uma organização na implementação destas ferramentas tem como base uma filosofia empresarial mais profunda que o fundamenta. Esta filosofia tem como alicerces a compreensão e motivação das pessoas com consciência da necessidade da constante aprendizagem e melhoria contínua (Liker, 2004).

Inicialmente considerou-se o entendimento dos principais desafios e orientadores, posteriormente desenvolveu-se o planeamento estratégico, por outras palavras, identificou-se a “principal orientação” a ser alcançada. O passo seguinte passou por implementar o *Balanced Scorecard* com vista a uma gestão efetiva da estratégia e também foram criados indicadores de desempenho. Por fim foram definidos projetos estratégicos, de forma a eliminar a lacuna existente entre o estado atual e o estado futuro desejado relativamente aos objetivos estratégicos.

5.2 Principais conclusões

O principal objetivo desta dissertação foi o desenvolvimento do planeamento estratégico e implementação do *Balanced Scorecard*. A utilização desta metodologia permitiu entender e visualizar todos os desafios estratégicos, facilitando assim a compreensão da estratégia por parte de todos os colaboradores, bem como o alinhamento de esforços entre as áreas para o alcance de objetivos comuns.

Conseguiu-se com esta ferramenta alinhar a organização na direção de uma única visão de futuro, explicitar os desafios e prioridades da MasterQual e criar planos

de ação que asseguram uma evolução no desempenho em comparação com o estado atual.

Esta ferramenta permitiu igualmente a visualização da organização como um todo e a identificação de processos internos que precisavam de ser melhorados.

Foram fundamentados os princípios teóricos que foram sendo necessários ao longo do projeto, bem como algumas ferramentas e métodos, tendo em consideração a aplicação deste conhecimento teórico na organização.

Para que a implementação não fosse rejeitada por exigir altos níveis de esforço, optou-se pela adoção de métodos de trabalho simples que envolvessem trabalho em equipa.

As entrevistas internas com pessoas - chave, visaram identificar os pontos fortes, pontos a melhorar, e ainda, as oportunidades e ameaças inerentes à MasterQual, além de outros orientadores estratégicos e lacunas existentes nos processos. A criação do mapa estratégico a partir das entrevistas visou explicitar os desafios e prioridades de médio e longo prazo na forma de um diagrama com temas específicos e relações de causa - efeito, facilitando assim a compreensão e visão do processo de gestão da estratégia como um todo.

Foram identificados indicadores de desempenho que medem a evolução ou avanços conseguidos ao longo do tempo, possibilitando atempadamente, a tomada de ações corretivas. Para que a medição dos objetivos estratégicos fosse limitada no espaço e no tempo foram definidas metas desafiadoras, porém alcançáveis, com vista ao alcance da visão organizacional dentro do prazo estipulado.

Como a evolução dos objetivos estratégicos não depende, por si só, de formas de medição e metas para alcançar os resultados esperados, foram criados projetos estratégicos. A evolução dos projetos estratégicos das perspetivas de processos internos e aprendizagem e crescimento permitirá diminuir o *gap* existente entre o estado atual dos objetivos estratégicos e o estado futuro desejado.

A escolha do *Balanced Scorecard* justifica-se por se tratar de uma ferramenta que possibilita uma perceção de todo o processo de gestão da estratégia e apresenta a vantagem de evidenciar de forma muito clara, as relações de causa - efeito entre os objetivos estratégicos.

Os resultados que se desejavam para a empresa em estudo, os de planeamento estratégico e os de implementação do *Balanced Scorecard* , foram atingidos sendo

necessário também que sejam constantemente adequados à realidade e ao contexto das necessidades do mercado brasileiro de consultoria, e melhorados de forma contínua.

5.3 Sugestão de desenvolvimento de projetos no futuro

Como projetos a desenvolver futuramente, propomos definir os guardiões (colaboradores) responsáveis pela gestão dos objetivos, respetivos indicadores e projetos estratégicos focados na responsabilização das ações de desenvolvimento do processo. Outro projeto interessante a implementar seria estabelecer Reuniões de Análise Estratégica (RAE) sistemáticas, com a finalidade de gerir todos os produtos desenvolvidos de forma contínua e direcionando-as sempre para a necessidade de promover ações corretivas ao longo do desenvolvimento do processo.

Posteriormente pretender-se-ia aplicar a ferramenta de Diagnóstico SFO - Strategy Focused Organization - de modo a avaliar a motivação da organização para iniciativas de BSC e a consequente orientação à estratégia, que servirá de subsídio à estratégia e planeamento do projeto de formulação estratégica futura da MasterQual. O propósito seria avaliar o estágio da organização em relação aos "Princípios de uma Organização Orientada à Estratégia".

Outro projeto, seria também, desenvolver a proposta de valor junto às principais partes interessadas da organização. Ao auscultar as principais partes interessadas, de forma a entender as principais expectativas dos mesmos em relação à organização, os objetivos estratégicos da perspetiva de mercado teriam maior legitimidade, uma vez que se elaborariam os objetivos na primeira pessoa e não a partir de pressupostos pré-concebidos pela organização.

Futuramente dever-se-ia também identificar se os indicadores estratégicos que estão definidos serão os corretos ou se deverão ser ajustados e implementados novos indicadores, mais eficazes ou adequados e que meçam melhor o que pretendemos avaliar. O mesmo deveria ser considerado em relação aos projetos estratégicos.

Com os resultados atingidos nestes projetos pretender-se-ia realizar um *Benchmarking*, procurando sistematicamente as melhores práticas em gestão da estratégia e, por sua vez, levando a organização a um desempenho superior, de forma a manter a organização sempre direcionada para o crescimento e para o alcance dos seus objetivos estratégicos.

Contudo deve-se ter em consideração possíveis limitações, relativas a estes projetos futuros a implementar. Baseado na experiência operacional adquirida nesta dissertação prevê-se que a disponibilidade de agenda dos principais gestores da organização possa vir a ser uma dificuldade. Outro obstáculo, prevê-se que seja a inexperiência na gestão de indicadores, exceto os financeiros, que poderá originar propostas precipitadas de alteração de indicadores já estabelecidos e validados.

BIBLIOGRAFIA

- Cleary T. (2013) *A arte da guerra ilustrada: Sun Tzu*. (1ªed) Lisboa: Editora Quimera
- Kaplan R. S. e Norton, D. P. (1997). *A Estratégia em Ação- Balanced Scorecard*. (12ªed) Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Kaplan R. S. e Norton, D. P. (2001). *Organização Orientada à Estratégia*. (10ªed.) Rio de Janeiro: Elsevier Editora Lda.
- Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (2004). *Mapas Estratégicos- Convertendo Ativos Intangíveis em Resultados Tangíveis*. (11ªed) Rio de Janeiro: Elsevier Editora Lda.
- Kaplan R. S. e Norton D. P. (2006). *Alinhamento – Utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas*. (1ªed) Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Kaplan,R. S. e Norton, D. P. (2009). *A Execução Premium*. (2ªed) Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda.
- Lev B. (2001). *Intangibles: Management, Measurement, and Reporting*. (1ªed) Washington: Brookings Institution Press.
- Mintzberg H., Ahlstrand B. e Lampel J. (2000).*Safári da Estratégia*. (2ªed) Porto Alegre: Editora Bookman.
- Norton D. P. (2005). *Gestão da Estratégia*. (1ªed) Rio de Janeiro: Elsevier Editora Lda.
- Porter M. E. (1989). *Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*. (16ªed) Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Porter, M (1991). *Estratégia Competitiva*. (2ªed) Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Prahalad C. K. e Ranaswamy V. (2004). *O futuro da Competição – Como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes*. (1ªed) Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Prahalad C. K. e Hamel G. (2005). *Competindo pelo Futuro*. (19ªed) Rio de Janeiro: Editora Campus.

Thomson W., Tait P. G. (2009) *Treatise on Natural Philosophy* (vol 2) Cambridge: Cambridge University Press

Porter M.E. (1996). *O que é Estratégia*. Harvard Business Review. Novembro-Dezembro/1996.

Liker, J.K. (2004). *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. McGraw-Hill.

Balanced Scorecard Collaborative (2003). *The Balanced Scorecard how to training*.

ANEXOS

A informação disponível no anexo refere alguns dos tópicos da entrevista semiestruturada. A entrevista foi mencionada nos capítulos anteriores. Com o anexo, os leitores podem ter alguma noção da condução da entrevista e dos principais tópicos que foram focados.

Anexo 1 – Guião de Entrevista

Gestão Estratégica MasterQual



GUIÃO DE ENTREVISTA

Entrevista semi-estruturada

1. Na sua opinião quais são as principais oportunidades que poderão impulsionar os projectos da MasterQual no período 2013 / 2015?
2. Na sua opinião quais são as principais ameaças que poderão afectar a MasterQual no período 2013 / 2015?
3. Na sua opinião quais são os principais pontos fortes, vantagens da MasterQual?
4. Na sua opinião quais são os principais pontos que se poderiam melhorar na MasterQual?
5. Tendo em consideração que a missão de qualquer organização é a sua razão de existência, qual seria, na sua opinião, a missão da MasterQual considerando o seu contexto interno e externo?
6. Considerando o horizonte de planeamento estratégico 2013 / 2015 e a capacidade da MasterQual, qual seria, na sua opinião, a visão de futuro para a organização em 2015, considera-a transformadora e factível, porquê?

7. Considerando que os valores da organização são aquilo em que a MasterQual acredita e procura praticar em seu cotidiano, quais seriam para si, os valores mais enquadrados da MasterQual considerando o seu contexto interno e externo?

8. Na sua opinião, o que é que a MasterQual deve oferecer aos seus clientes tendo em vista o horizonte 2013 / 2015 , a visão direccionada para o futuro e a missão que foi proposta?

9. Na sua opinião, quais são os processos internos da MasterQual mais críticos ou que necessitam de reestruturação?

10. Tendo em consideração o capital humano da MasterQual (ex: formação/experiência dos profissionais, seriedade das pessoas, compromisso com a MasterQual, etc.) quais seriam para si, os principais desafios no horizonte 2013 / 2015?

11. Considerando o capital organizacional da MasterQual (ex: clima organizacional, qualidade das relações de trabalho, atendimento das necessidades e expectativas dos profissionais etc.) quais seriam, para si, os principais desafios no horizonte 2013 /2015?

12. Tendo em consideração o capital da tecnologia da informação da MasterQual (ex: grau de suporte e consistência dos sistemas das Tecnologias da Informação no processo da tomada de decisão, grau de integração entre os sistemas de informação existentes, qualidade, eficácia e rapidez dos sistemas de informação etc.) quais seriam, para si, os principais desafios no horizonte 2013 /2015?