

**O ALINHAMENTO ESTRATÉGICO E A
CONSTRUÇÃO DO FUTURO COM O *BALANCED*
*SCORECARD***

Eduardo Alberto do Nascimento Fontes

**Universidade Federal do Rio de Janeiro
Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
Mestrado em Administração**

Orientador: Prof. Dr. Antonio Roberto Ramos Nogueira

RIO DE JANEIRO

2004

O ALINHAMENTO ESTRATÉGICO E A CONSTRUÇÃO DO FUTURO COM O *BALANCED* *SCORECARD*

Eduardo Alberto do Nascimento Fontes

Dissertação submetida ao corpo docente do Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro – COPPEAD/UFRJ, como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre.

Aprovada por:

_____ — Orientador

Prof. Dr. Antônio Roberto Ramos Nogueira
COPPEAD/UFRJ

Prof. Dr. Donaldo de Souza Dias
COPPEAD/UFRJ

Prof. Dr. José Afonso Mazzon
FEA/USP

RIO DE JANEIRO

2004

FICHA CATALOGRÁFICA

Fontes, Eduardo Alberto do Nascimento

O Alinhamento Estratégico e a Construção do Futuro com o *Balanced Scorecard* / Eduardo Alberto do Nascimento Fontes. – Rio de Janeiro, 2004.

vii,130 f.: il.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – COPPEAD, 2004.

Orientador: Antonio Roberto Ramos Nogueira

1. Estratégia Empresarial. 2. Tecnologia da Informação. 3. Balanced Scorecard. 4. Administração – Teses. I. Nogueira, Antonio Roberto Ramos (Orient.). II. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. III. Título.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Prof. Dr. Roberto Nogueira, pela dedicação, incentivo e críticas dispensados a este trabalho;

À Renata, pelo amor e compreensão testados intensamente durante o processo associado à titulação;

À minha família, pelo apoio incondicional;

Aos amigos e companheiros do DECEA, pelo suporte e motivação;

Aos professores, colegas e amigos do COPPEAD/UFRJ que direta ou indiretamente me apoiaram neste trabalho, em especial a Ronaldo Deccax e José Francisco Rezende, nos quais observei amizade e profissionalismo ímpares;

Aos professores José Afonso Mazzon e Donaldo de Souza Dias, pelas críticas e sugestões que contribuíram para o enriquecimento da versão final deste trabalho.

RESUMO

FONTES, Eduardo Alberto do Nascimento. **O Alinhamento Estratégico e a Construção do Futuro com o *Balanced Scorecard***. Orientador: Antonio Roberto Ramos Nogueira. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ; 2004. Dissertação (Mestrado em Administração).

Inevitavelmente, o novo ambiente de negócios prioriza a gestão de ativos intangíveis. Afetadas pela turbulência causada pela competição global e pelo desenvolvimento tecnológico, empresas de todos os setores econômicos implantaram ferramentas como intranets, extranets, ERP (*Enterprise Resource Planning*), SCM (*Supply Chain Management*) e CRM (*Customer Relationship Management*). A análise sistemática dos dados corporativos e de mercado coletados por estas ferramentas gera conhecimento acerca da estratégia em curso, seja ela deliberada ou emergente.

Também, o desenvolvimento de sistemas que integram esses dados viabilizou a utilização do *Balanced Scorecard* como sistema de gestão do desempenho da estratégia, através do qual se pode mensurar instantaneamente o desempenho da formulação e da implementação de estratégias corporativas, de negócios e funcionais.

A presente dissertação analisa, nas empresas brasileiras de capital aberto, as principais dimensões organizacionais que podem estar correlacionadas ao sucesso de projetos de *Balanced Scorecard*. Com isso, este trabalho teve por objetivo segmentar os participantes da pesquisa de acordo com seu Processo de Planejamento, Alinhamento Estratégico dos Recursos Humanos, Direcionamento para o Futuro, e Alinhamento Estratégico de TI, além de determinar como estes quatro macroconstrutos estão relacionados com dois outros: Planejamento para o *Balanced Scorecard* e Resultados obtidos com esta implantação.

ABSTRACT

FONTES, Eduardo Alberto do Nascimento. **O Alinhamento Estratégico e a Construção do Futuro com o *Balanced Scorecard***. Orientador: Antônio Roberto Ramos Nogueira. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ; 2004. Dissertação (Mestrado em Administração).

Inevitably, the new business environment prioritizes the intangible assets management. Affected by the turbulence caused by global competition and technological advancements, companies from all industries have implemented tools as intranets, extranets, ERP (Enterprise Resource Planning), SCM (Supply Chain Management) and CRM (Customer Relationship Management). The systematic analysis of market and corporate data collected by these tools creates knowledge about the current strategy, be it deliberate or emergent.

Thus, the development of systems that integrate those data allowed the utilization of the Balanced Scorecard as a strategy performance system, through which it is possible to instantly measure the performance of corporate, business, and functional strategies' formulation and implementation.

An analysis is made in this thesis, in the Brazilian open capital companies, of the prime organizational dimensions that can be correlated to the success of Balanced Scorecard projects. Therefore, this work aimed to segment the research participants according to their Planning Process, Human Resources Strategic Alignment, Future Orientation, and IT Strategic Alignment, as well as to determine how these four constructs are linked to two others: Balanced Scorecard Planning and Results achieved with its implementation.

SUMÁRIO

| | | |
|-----------|---|------------|
| 1. | <u>PROBLEMA</u> | 1 |
| 1.1. | INTRODUÇÃO | 1 |
| 1.2. | OBJETIVOS | 3 |
| 1.3. | DELIMITAÇÃO DO ESTUDO | 3 |
| 1.4. | RELEVÂNCIA DO ESTUDO | 4 |
| 2. | <u>REFERENCIAL TEÓRICO</u> | 6 |
| 2.1. | ESTRATÉGIA E ALINHAMENTO ESTRATÉGICO | 7 |
| 2.2. | ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS | 21 |
| 2.3. | DIRECIONAMENTO PARA O FUTURO | 26 |
| 2.4. | ADMINISTRAÇÃO DE DADOS E GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO | 30 |
| 2.5. | BALANCED SCORECARD | 41 |
| 2.6. | AS COMPANHIAS ABERTAS NO BRASIL | 50 |
| 3. | <u>METODOLOGIA</u> | 54 |
| 3.1. | QUESTÕES A SEREM RESPONDIDAS | 54 |
| 3.2. | HIPÓTESES | 55 |
| 3.3. | MACROCONSTRUTOS | 57 |
| 3.4. | TIPO DE PESQUISA | 58 |
| 3.5. | UNIVERSO AMOSTRAL E AMOSTRA | 59 |
| 3.6. | SELEÇÃO DOS SUJEITOS | 59 |
| 3.7. | COLETA DE DADOS | 60 |
| 3.8. | TRATAMENTO DOS DADOS | 61 |
| 4. | <u>RESULTADOS E DISCUSSÃO</u> | 64 |
| 4.1. | ANÁLISE DOS MACROCONSTRUTOS | 64 |
| 4.2. | TESTES DAS HIPÓTESES | 88 |
| 5. | <u>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</u> | 103 |
| 5.1. | RESUMO | 103 |
| 5.2. | IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS | 106 |
| 5.3. | IMPLICAÇÕES GERENCIAIS E RECOMENDAÇÕES | 108 |
| 5.4. | LIMITAÇÕES DO ESTUDO | 111 |
| 5.5. | SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS | 112 |
| 6. | <u>REFERÊNCIAS</u> | 113 |
| 7. | <u>ANEXOS</u> | 120 |
| 7.1. | MENSAGEM DE CONVITE À PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA | 120 |
| 7.2. | QUESTIONÁRIO UTILIZADO NA PESQUISA | 121 |

1. PROBLEMA

1.1. Introdução

Com *Powershift*, Toffler (1990) termina uma trilogia dedicada ao estudo das mudanças ocorridas com o fim da era da civilização fabril. Neste livro, o autor estuda o controle das mudanças tecnológicas e sociais que vêm ocorrendo na chamada Terceira Onda, um período que compreende do meio dos anos 50 até aproximadamente 2025, no qual o conhecimento adquire o poder de criar mudanças profundas nas estruturas sociais dos negócios, da economia, da política e das relações exteriores. Nesse contexto, o autor afirma, na página 88, que “o valor do conhecimento aumenta na proporção em que se torna recurso central da economia moderna”.

Com idéias similares, Drucker (2001) cunha a expressão “Sociedade do Conhecimento”, na qual a Tecnologia da Informação (TI) permite que o conhecimento se dissemine instantaneamente em todo o mundo. Segundo Drucker, as multinacionais de 2025 deverão ser integradas e controladas pela estratégia, através de alianças, *joint ventures*, participações minoritárias, acordos e contratos de *know-how*. Nesse novo ambiente, uma das principais tarefas da alta administração das organizações do futuro será buscar o equilíbrio entre o alcance de resultados de curto e longo prazo e o equilíbrio entre as demandas dos diversos grupos de interesse na empresa: acionistas, clientes, trabalhadores do conhecimento e comunidades.

Neste contexto, Kaplan & Norton (2001, p.11) percebem que “a capacidade de executar a estratégia pode ser mais importante que a estratégia em si”. Robert S. Kaplan e David P. Norton criaram em 1992 o *Balanced Scorecard* (BSC), aclamado pela publicação Harvard Business Review como uma das idéias gerenciais mais importantes dos últimos 75 anos. Kaplan & Norton (1992) afirmam que se deve procurar obter equilíbrio entre as medidas e indicadores de resultados financeiros e as medidas e indicadores operacionais que trarão os futuros resultados financeiros da empresa, entre os objetivos de curto prazo e os de longo prazo, e entre as perspectivas de desempenho internas e as externas.

Inicialmente criado como uma ferramenta de controle gerencial que visava equilibrar os vetores de desempenho de curto e longo prazo de empresas face ao novo ambiente de negócios, onde a gestão dos ativos intangíveis ultrapassou a importância da gestão dos ativos tangíveis, o BSC se tornou um modelo de gestão de desempenho da estratégia (KAPLAN, 2001). Através dele, é possível formular hipóteses sobre como seria a estratégia traduzida em termos operacionais, acompanhar seu desenvolvimento, podendo-se alterar a estratégia caso esta não esteja trazendo o retorno esperado. No entanto, Neves & Palmeira Filho (2002) chamam a atenção para a função de placebo organizacional do BSC, onde a sua utilização algumas vezes apenas facilita o processo de pensamento estratégico na organização, abordando assim de maneira mais eficaz a recente questão da gestão do trabalhador do conhecimento.

Ainda, por se tratar de referencial puramente descritivo, o BSC poderia sofrer diversas interferências que inviabilizem a obtenção de resultados positivos, oriundas de variáveis tais como grau de formalização do planejamento, cultura da empresa e estilo de gestão, utilização estratégica da TI na empresa, ou mesmo clareza da visão sobre o futuro do modelo de negócios da empresa.

Atualmente, um dos problemas mais atacados tem sido a dificuldade de manipulação e integração dos dados operacionais, mesmo que a empresa possua um bom departamento de TI que tenha liderado a implementação bem sucedida de um sistema de *Enterprise Resource Planning* (ERP). Esses dados, oriundos dos sistemas de ERP, dos sistemas de *Customer Relationship Management* (CRM), dos sistemas de *Supply Chain Management* (SCM), e dos outros sistemas da empresa, poderiam alimentar um outro sistema que permitiria a análise dos principais dados obtidos, permitindo a melhoria do desempenho da organização. Nesse sentido, as implementações de BSC, que têm estado bastante em voga, visam esta melhoria.

A relevância do modelo de BSC vem se destacando notavelmente, e tem influenciado até os sistemas de governança corporativa. Argyris (*apud* Hepworth, 1998) afirma que o *balanced scorecard* é uma perspectiva gerencial inovadora que representa o início de uma teoria de governança abrangente e voltada à ação. Nesse sentido, o professor Robert S. Kaplan, um dos criadores do BSC, associou-se em 2003 ao professor Krishna Palepu, especialista em governança corporativa da Harvard Business

School, a fim de proferirem conferências sobre a utilização de sistemas de BSC para gerir e medir o desempenho da governança corporativa das organizações.

Neste contexto do ambiente empresarial, este trabalho pretende esclarecer a associação entre variáveis de gestão empresarial com as variáveis envolvidas no planeamento e na implantação do *balanced scorecard* nas companhias abertas brasileiras.

1.2. Objetivos

Com a consolidação teórica e prática do *balanced scorecard*, torna-se fundamental para os gestores de empresas o conhecimento dos fatores críticos de sucesso de sua eficaz implementação, de modo que se perceba claramente as vantagens e desvantagens deste referencial de avaliação de estratégias para cada empresa, assim como a relação entre determinadas variáveis internas que possam auxiliar ou emperrar seu processo de implantação. Um recente estudo bibliográfico acerca desta relação foi realizado por Goldszmidt (2003), mas não existe ainda trabalho de campo amplamente divulgado, especialmente no Brasil, sobre este assunto.

Desta forma, o presente trabalho visa:

- Segmentar os participantes da pesquisa de acordo com seu Processo de Planeamento, Alinhamento Estratégico de Recursos Humanos, Direcionamento para o Futuro e Alinhamento Estratégico de Tecnologia da Informação.
- Relacionar os Resultados Obtidos com o *Balanced Scorecard*, o Planeamento para o *Balanced Scorecard*, o Alinhamento Estratégico de Tecnologia da Informação, o Direcionamento para o Futuro, o Alinhamento Estratégico de Recursos Humanos e o Processo de Planeamento nas empresas participantes da pesquisa.

1.3. Delimitação do estudo

Os trabalhos sobre a implantação de *Balanced Scorecard* em geral se restringem a estudos de caso. Outros poucos estudos tratam de aspectos referentes à estrutura do modelo ou comparam-no com modelos similares (NØRREKLIT, 2000;

EPSTEIN & MANZONI, 1998; BROWN, 1994; RODRIGUES, SCHUCH & PANTALEÃO, 2003; REZENDE, 2003). Recentemente, diversos relatórios sobre o impacto organizacional das implementações de BSC vêm sendo publicados pelo periódico *Balanced Scorecard Report*, a partir de relatórios de consultoria oriundos de todas as partes do mundo. Este periódico é editado pela *Balanced Scorecard Collaborative*, empresa de consultoria dirigida pelos criadores do BSC, Kaplan e Norton.

Tendo em vista a observação de Hepworth (1998), que o valor agregado pelo *Balanced Scorecard* vem da visão integrada de todas as áreas-chave da empresa e da identificação de que ligações entre elas levam ao sucesso, este estudo pretende abordar o *Balanced Scorecard* sob o ponto de vista da influência das características internas da empresa que possam se relacionar diretamente com sua eficaz implementação.

1.4. Relevância do estudo

Pesquisa da Fundação Dom Cabral nas 500 maiores empresas brasileiras segundo a revista *Exame* informa que 57,1% delas implementaram o *balanced scorecard* como sistema e método de avaliação econômico-financeira, e 64% do mesmo universo amostral atribuíram-no alta ênfase em sua utilização nesta função, a partir da data da pesquisa. Ainda, 42,7% das empresas utilizam-no como método de avaliação de desempenho e de resultados. Os entrevistados na pesquisa também afirmam que a difusão e uso da TI é o fator microeconômico que mais induz a competitividade, justificando uma preocupação crescente com a tomada de decisões apoiada em sistemas de informações gerenciais integrados e mais confiáveis (PESQUISA, 2002).

As respostas às perguntas deste trabalho apontam contribuição valiosa para o meio empresarial, por se tratar de assunto em debate atualmente, além da inerente importância acadêmica do estudo, visto que se pretende analisar as variáveis oriundas de construtos construídos a partir de sólido referencial teórico.

No contexto empresarial, verifica-se continuidade no investimento em projetos de implementação do *balanced scorecard* ao redor do mundo desde a criação do modelo, há 12 anos. Mesmo após mais de uma década de existência, e apesar de melhoramentos no modelo descritivo, é de suma importância saber se houve

significativa contribuição por parte do modelo, ou se as empresas que obtiveram bons resultados os teriam alcançado inevitavelmente, devido à coerência de suas características internas mais relevantes com o previsto na teoria.

Academicamente, também é relevante entender como o referencial criado nos Estados Unidos, e em uso por milhares de empresas ao redor do mundo, se comporta no ambiente cultural brasileiro. Além disso, apesar do tempo de existência do modelo e das poucas tentativas bem-sucedidas de implementação no Brasil, que em geral têm sido divulgadas em revistas nacionais especializadas em negócios, não há estudos com tratamento estatístico profundo sobre o assunto no ambiente acadêmico brasileiro.

A escolha das empresas brasileiras de capital aberto proporciona abrangência e comparabilidade à pesquisa, devido à variedade de setores econômicos, de porte empresarial, de estilos gerenciais e de estratégias seguidas, assim como diferentes posicionamentos quanto à implementação do *balanced scorecard*.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este estudo envolve as áreas de conhecimento de Estratégia Empresarial, de Gestão de Tecnologia da Informação, e de Organizações, esta com ênfase nas funções de planejamento e gestão de recursos humanos. O conceito de *Balanced Scorecard* é abordado de maneira em que integra sua teoria, do ramo da Estratégia Empresarial, com sua operacionalização, na qual torna-se necessário a compreensão de conceitos essenciais de Administração de Dados e de Gestão de Tecnologia da Informação.

Para embasar solidamente os fundamentos teóricos envolvidos neste trabalho, realizou-se uma revisão da literatura referente aos itens de Estratégia e Alinhamento Estratégico, Alinhamento Estratégico de Recursos Humanos, Direcionamento para o Futuro, Administração de Dados e Gestão de Tecnologia da Informação e *Balanced Scorecard*.

2.1. Estratégia e Alinhamento Estratégico

Estratégias militares e diplomáticas existem desde os tempos pré-históricos, e sua essência vem sendo condensada em máximas de diversos autores, notadamente Sun Tzu, Maquiavel, Napoleão, Von Clausewitz e Foch. No entanto, estratégia, objetivos, metas, políticas, e programas são termos que admitem significados distintos para indivíduos inseridos em diferentes culturas organizacionais. Assim, define-se estratégia como o **padrão ou plano que integra em um todo coeso os principais objetivos, políticas e seqüências de ação de uma organização**. Uma estratégia bem formulada ajuda a alinhar e alocar os recursos de uma organização em uma postura única e viável baseada em suas relativas competências internas e deficiências, mudanças previstas no ambiente, e reações de oponentes inteligentes (QUINN *apud* MINTZBERG & QUINN, 1991).

O autor também afirma que:

- **Metas** (ou **objetivos**) dizem *o que* tem que ser alcançado e *quando*, mas não *como*. **Metas estratégicas** são aquelas que afetam a direção e a viabilidade da organização.
- **Políticas** são regras ou linhas de ação que informam os *limites* dentro dos quais a ação deveria ocorrer. **Políticas estratégicas** guiam a direção e a postura ou determinam a viabilidade da organização.
- **Programas** especificam a seqüência de ações passo a passo necessária para alcançar os objetivos estratégicos. **Programas estratégicos** determinam o empuxo e a viabilidade da organização.
- **Decisões estratégicas** são aquelas que determinam a direção de uma empresa e sua viabilidade à luz das mudanças previsíveis, das imprevisíveis, e das incapazes de serem conhecidas, que podem ocorrer nos ambientes mais importantes que a cercam.

Além dos elementos que ajudam a determinar os resultados finais (como sorte, recursos esmagadores, implementação excelente ou medíocre, e erros do inimigo), o autor também lista fatores críticos e elementos estruturais de estratégias eficazes nos negócios, no governo, ou na guerra:

- Metas claramente entendidas, decisivas, e atingíveis como um todo;
- Preservação da liberdade de ação e aumento do comprometimento;
- Concentração do poder superior no lugar e tempo provável para ser decisivo;
- Construção de reservas de recursos e de dimensões para a flexibilidade e a manobra;
- Liderança comprometida e responsável por cada meta principal;
- Uso de velocidade, segredo e inteligência;
- Segurança para as bases de recursos e para todos os pontos vitais de operação do negócio.

Andrews *apud* Mintzberg & Quinn (1991) direciona o conceito de estratégia para os negócios de uma corporação, definindo-a como um **padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos, ou metas, produz as principais políticas e planos para o alcance destas metas, e define o intervalo de negócios que a empresa deve perseguir, o tipo de organização econômica e humana que é ou pretende ser, e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que pretende fazer a seus acionistas, empregados, clientes, e comunidades.**

O autor trata a **estratégia corporativa** como um processo organizacional composto de duas partes inter-relacionadas na prática, mas separável para a análise, em **formulação** – decisão do que fazer – e **implementação** – busca dos resultados. Nesse sentido, torna-se mister avaliar recursos e competências da organização para que se obtenha a melhor adequação entre as oportunidades de negócio e as competências existentes. Assim, a competência distintiva de uma empresa não seria o que ela pode fazer, mas o que ela pode fazer particularmente bem. A figura 2.1.1 ajuda a entender a estratégia como um padrão de decisões inter-relacionadas.

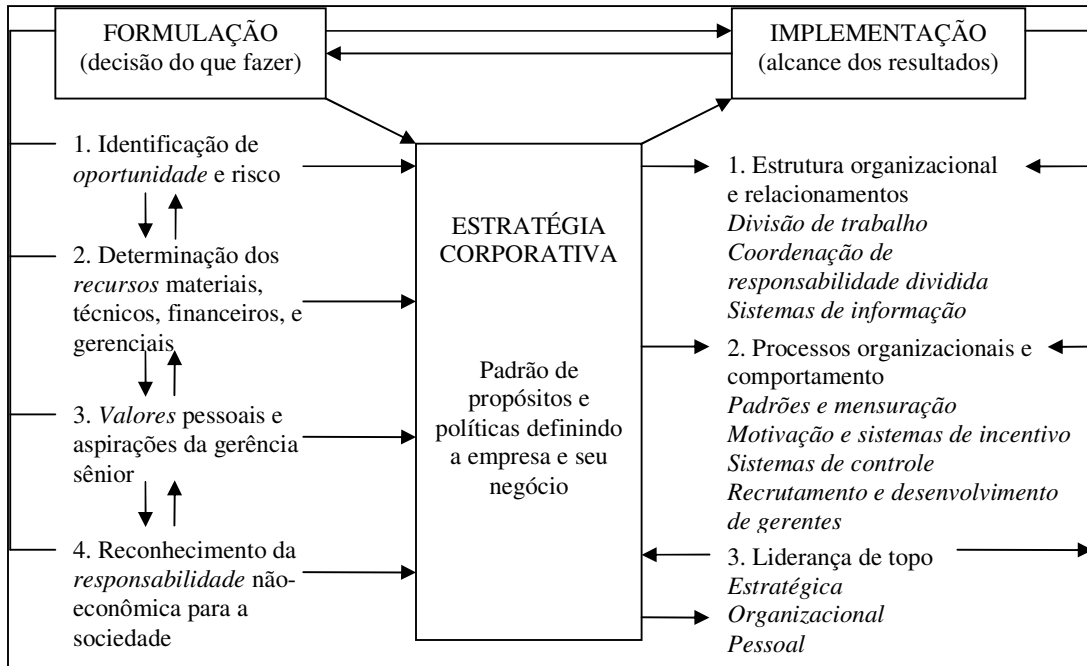


Figura 2.1.1: Processo de implementação estratégica. Fonte: Andrews *apud* Mintzberg & Quinn (1991)

Criticando o fato de que negócios são quase sempre definidos por acidente, em vez de serem projetados, Abell & Hammond (1979) afirmam que a **definição do negócio** é o primeiro passo do planejamento estratégico. Para isso, ele apresenta um modelo de definição do negócio tridimensional, cujas dimensões são:

- **Grupo de Clientes:** QUEM está sendo servido;
- **Funcionalidade para os Clientes:** QUE NECESSIDADE está sendo satisfeita;
- **Tecnológica:** COMO as funcionalidades para os clientes estão sendo satisfeitas.

Os autores argumentam que as três dimensões são importantes para a determinação de escopo, segmentação, e diferenciação do negócio, assim definidas:

- **Escopo** define a participação de um negócio em um ou mais grupos de clientes, uma ou mais funcionalidades para os clientes, e uma ou mais tecnologias;
- **Segmentação e diferenciação** definem como um negócio participa ao longo de cada dimensão.

Além das três dimensões, consideradas “horizontais”, um negócio também pode ser definido “verticalmente”, para trás rumo às matérias primas ou para frente no sentido de atividades mais próximas do consumidor final.

Porter (1979), no melhor artigo publicado pela Harvard Business Review naquele ano, vencedor do prêmio McKinsey, afirma que a essência da formulação estratégica é lidar com a concorrência. O autor apresenta um modelo para a análise competitiva de um setor de atividade em que o potencial de rentabilidade dos setores de atividade é resultante da combinação de cinco forças:

- **Intensidade da rivalidade** entre os concorrentes do setor;
- Ameaça de **novos entrantes**;
- Ameaça de produtos e / ou serviços **substitutos**;
- Poder de negociação dos **fornecedores**;
- Poder de negociação dos **compradores**.

O autor conclui que a força ou as forças competitivas mais intensas tem mais importância na formulação estratégica, pois determinam a rentabilidade do setor de atividade. Assim, o estrategista deve avaliar as forças e suas causas, identificar os pontos fortes e fracos da empresa, e então criar um plano de ação que possa incluir:

- O posicionamento da empresa de forma que suas capacidades a melhor defendam da força competitiva;
- A influência no equilíbrio das forças através de movimentos estratégicos; e / ou
- A escolha uma estratégia que aproveite, antes dos competidores, mudanças previstas nos fatores subjacentes às forças.

Em outra obra, Porter (1980) sugere, a fim de obter um maior **retorno sobre o investimento**, que para criar uma posição defensável no longo prazo e superar os concorrentes em um setor de atividade, se use isolada ou combinadamente três estratégias genéricas internamente consistentes:

- **Liderança no custo total**: a empresa procura produzir produtos e serviços ao menor custo comparativamente aos pares de seu setor de atividade, sem descuidar da qualidade, da assistência pós-venda e de outras áreas;
- **Diferenciação**: a empresa procura ofertar produtos e serviços considerados únicos em seu setor de atividade, anestesiando a sensibilidade ao preço dos consumidores;
- **Enfoque**: a empresa concentra-se em atender mais eficaz ou eficientemente, através de uma posição de diferenciação ou de baixo custo, ou ambas, apenas um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico.

O autor lembra que as empresas que não decidem por uma das três estratégias se situam no “meio-termo”, uma situação estratégica de baixa rentabilidade.

Mintzberg (1987) explica que estratégia é um conceito, implicando que todas as estratégias são abstrações que só existem na mente das partes interessadas, e que existem cinco Ps que servem como definições de estratégia:

- **Plano:** como curso de ação pretendido ou conjunto de linhas de ação para lidar com uma situação;
- **Manobra (*Ploy*):** como maneira de disfarçar as reais intenções para um oponente ou inimigo;
- **Padrão:** como comportamento consistente em um fluxo de ações, intencional ou não;
- **Posição:** como forma de localizar uma organização no ambiente em que atua; e
- **Perspectiva:** como *weltanschauung*, ou seja, intuição coletiva sobre como o mundo funciona.

Ainda, o autor afirma que se pode falar em **estratégias deliberadas**, quando se percebem as intenções prévias, e **estratégias emergentes**, quando os padrões se desenvolveram na ausência, ou apesar, de intenções antecedentes.

Mintzberg (1988) analisa o modelo de Porter (1979), em conjunto com a matriz de quatro estratégias que Igor Ansoff formulou em 1965, e sugere cinco largos agrupamentos de famílias de estratégias, que seguem uma hierarquia lógica:

- **Localização do negócio essencial:** a estratégia do negócio é diferente para os negócios que se localizam no *upstream* (próximo das matérias primas), no *midstream* (intermediário), ou no *downstream* (próximo do consumidor final);
- **Distinção do negócio essencial:** Sabendo a localização do negócio, a empresa tenta se diferenciar das outras de seu negócio a fim de obter vantagem competitiva e sobreviver em seu próprio contexto, através de estratégias de diferenciação (preço, imagem, suporte, qualidade, projeto, ou indiferenciação) ou de escopo (segmentação, não-segmentação, nicho, ou personalização);

- **Elaboração do negócio essencial:** Neste estágio a empresa pode utilizar estratégias de penetração, de desenvolvimento de mercado, de expansão geográfica, ou de desenvolvimento dos produtos;
- **Extensão do negócio essencial:** A organização pode adotar estratégias de entrada e controle, de retirada, de diversificação, de integração de cadeia (*dowstream* ou *upstream*), ou combinar estas duas últimas;
- **Reconcepção do negócio essencial:** A reconcepção envolve a consolidação, redefinição e reconfiguração dos negócios essenciais através de três estratégias: redefinição de negócios, recombinação de negócios, e realocação do negócio essencial.

O autor afirma que as três primeiras famílias de estratégias são mais relevantes para a estratégia de negócios (respondem à pergunta “Como competir com sucesso em nosso setor de atividade?”), enquanto que as duas últimas são mais relevantes para a estratégia corporativa (respondem à pergunta “Em que negócios devemos atuar?”).

Por sua vez, Hamel & Prahalad (1989), em artigo vencedor do prêmio McKinsey para excelência daquele ano, sugeriram um conceito diverso, o **intento estratégico**, onde as empresas devem demonstrar para todos os níveis organizacionais uma obsessão com a liderança global de seus setores de atividade. A mensagem é clara para todos os empregados: tomar a liderança ou permanecer líder mundial dos mercados em que a empresa atua. Essa comunicação do intento estratégico também evita a dicotomia entre a formulação e a implementação de estratégias. Para isso, a alta administração desafia a organização a ser mais inventiva e alcançar o objetivo ambicionado apesar dos limitados recursos existentes. Assim, a empresa pratica a inovação competitiva, arte de manter riscos competitivos em proporções gerenciáveis. Dessa forma, os autores afirmam que a aplicação de conceitos como “**ajuste estratégico**” (entre recursos e oportunidades), estratégias genéricas, e a “**hierarquia estratégica**” (metas, estratégias e táticas) diminuem a competitividade das empresas, e sugerem que a tarefa do estrategista é criar novos mercados unicamente adequados aos pontos fortes da empresa.

Rumelt *apud* Mintzberg & Quinn (1991) afirma que a estratégia não pode ser formulada ou ajustada à mudança de circunstâncias sem um processo de avaliação da

estratégia. Dessa maneira, os produtos da **avaliação da estratégia do negócio** são as respostas a três perguntas:

- Os objetivos do negócio são apropriados?
- Os principais planos e políticas são apropriados?
- Os resultados obtidos até agora confirmam ou refutam as suposições críticas nas quais a estratégia se baseia?

Dos diversos testes que poderiam ser aplicados de forma justificada à estratégia de negócios, a maioria se adaptaria dentro de um destes amplos critérios:

- **Consistência:** a estratégia não pode apresentar metas e políticas mutuamente inconsistentes;
- **Consonância:** a estratégia tem que representar uma resposta adaptativa ao ambiente externo e às mudanças críticas que nele ocorrem;
- **Vantagem:** a estratégia tem que fornecer a criação e / ou manutenção de uma vantagem competitiva no setor de atividade escolhido;
- **Viabilidade:** a estratégia não pode sobrecarregar os recursos disponíveis nem criar subproblemas insolúveis.

O autor conclui que a habilidade de uma empresa em manter sua posição competitiva em um mundo de competição e mudança depende de gerentes que enxerguem tanto a estratégia e quanto a avaliação da estratégia. Assim, a estratégia deve ser percebida nas atividades cotidianas, e as estruturas e sistemas devem ser construídos e mantidos para transformar os fatores estratégicos em objeto da atividade diária.

Criticando a ênfase exagerada em medidas de desempenho financeiro de curto prazo, Doyle (1994) sugere que as empresas divulguem ao mundo exterior sua declaração de missão de longo prazo que reconcilie as necessidades conflitantes dos diferentes grupos de interesse na empresa (*stakeholders*): **acionistas, clientes, fornecedores, governos, administradores, empregados, credores, comunidade, e grupos minoritários**. O autor constatou que quando as organizações deixam de confirmar seu interesse de longo prazo nos principais *stakeholders*, as organizações tendem a fracassar. No entanto, a tarefa de reconciliação não é impossível, visto que os *stakeholders* querem apenas ter suas necessidades atendidas, e não maximizadas.

D’Aveni (1995) verifica a fragilidade de conceitos estratégicos como vantagens competitivas sustentáveis, barreiras à entrada, e análise SWOT, quando se considera a dinâmica da competição dos dias de hoje. O autor analisa o ambiente atual, repleto de deslocamentos e fluxos dinâmicos dos mercados globais e de avanços tecnológicos, conclui que o novo objetivo estratégico é romper o *status quo* e criar uma série de vantagens temporárias. Para isso, formula o modelo de quatro arenas de competição (custo e qualidade, *timing* e *know-how*, fortalezas, e reservas financeiras) que serve para analisar um setor, um concorrente, ou um movimento estratégico específico, e os “novos 7Ss”, sistema de sete estratégias para competir nestas arenas e obter sucesso na **hipercompetição**:

- Suprema Satisfação dos Envolvidos (*Superior stakeholder satisfaction*);
- Vidência Estratégica (*Strategic soothsaying*);
- Velocidade (*Speed*);
- Surpresa (*Surprise*);
- Mudança nas regras da competição (*Shifting the rules of competition*);
- Sinalização da intenção estratégica (*Signaling strategic intent*); e
- Investidas simultâneas e seqüenciais (*Simultaneous and sequential thrusts*).

Porter (1996), respondendo a críticas de seus adversários acerca da natureza estática do posicionamento ante a dinâmica dos mercados e da tecnologia dos anos 90, afirma em clássico artigo que eficácia operacional não é estratégia, apesar da importância de ambas para o desempenho superior, objetivo principal de qualquer empresa. O autor define eficácia operacional como a execução de atividades similares melhor do que a realizada por seus rivais, enquanto que o **posicionamento estratégico** seria a execução de atividades diferentes das dos rivais, ou a execução das mesmas atividades de maneiras diferentes. Assim, o autor afirma que estratégia consiste na criação de uma posição única e valiosa, a partir de um conjunto diferente de atividades (baseadas em variedades, necessidades, e / ou acesso), que devem estar ajustadas entre si. Ademais, a essência da estratégia é escolher o que **não** fazer, ou seja, fazer *trade-offs* claros sobre a maneira de competir.

Kaplan & Norton (1996c, p.149), afirmam que “uma estratégia é um conjunto de **hipóteses sobre causa e efeito**”.

Blaxill & Hout *apud* PERSPECTIVES (1998) afirmam que a competição nos negócios hoje se assemelha mais a um *dogfight* entre aviões de caça do que a clássica analogia com um jogo de xadrez. Assim, sugerem que as empresas gerenciem seus ciclos de O.O.D.A. (**observação, orientação, decisão e ação**) através de um processo de aceleração de decisões, da arquitetura de operações, e de muito trabalho de alta qualidade. Os autores propõem as seguintes questões analíticas:

- Como minha empresa pode construir capacidades mais rápido?
- Onde minha arquitetura operacional e minha mentalidade atrasam a empresa?
- Qual o desempenho do ciclo O.O.D.A. dos meus competidores?

Hax & Wilde II (1999), ao identificar as questões e os desafios que os que os gerentes se deparam no mundo de hoje, em que o único denominador comum é a mudança inexorável e contínua, criaram o **modelo Delta**. Este modelo se baseia em um modelo de negócios diferente, oferecendo processos adaptativos que podem ajudar os gerentes a lidar com os novos desafios de complexidade, incerteza, e mudança.

Segundo os autores, o modelo Delta reflete melhor as diversas maneiras de se competir na economia de hoje, em termos de três opções estratégicas potenciais que não são mutuamente exclusivas, mas que são três alternativas diferentes de competição, com diferentes escopo, escala, e ligação:

- **Melhor produto:** baseia-se nas formas clássicas de competição através de custo baixo ou diferenciação, buscando uma ligação com o cliente que forneça significativo custo de substituição (*switching cost*), devido à superioridade intrínseca de seus produtos ou serviços (sendo o primeiro no mercado ou tendo um projeto dominante). O escopo aumenta com a inclusão de diversas características que diferenciam o produto totalmente. A escala é medida pela participação no mercado do produto;
- **Soluções para o cliente:** baseia-se em uma oferta mais ampla de produtos e serviços que satisfaz a maioria ou todas as necessidades do cliente. A ligação com o cliente, obtida devido à grande proximidade com este, permite que a empresa antecipe

necessidades e trabalhe em conjunto para desenvolver novos produtos. A aprendizagem e a personalização criam custo de substituição significativo. O escopo varia desde a oferta de diversos produtos e serviços agregados (*bundling*), passando pelo desenvolvimento conjunto, até chegar no *outsourcing*. A escala é medida pela participação nas compras do cliente;

- **Lock-in no sistema:** esta opção tem o escopo mais amplo, pois a empresa avalia todos os participantes no sistema que contribui para a criação de valor econômico. Assim, a empresa procura favorecer, atrair, e manter “complementadores” (fornecedores de produtos e serviços que aumentam a oferta de uma empresa) que expulsem (*lock out*) competidores e prendam (*lock in*) clientes no sistema. O objetivo desta estratégia é possuir um padrão proprietário de fato. A escala é medida pela participação de complementadores.

Os autores recomendam que se selecione, pelo modelo Delta, uma das três opções estratégicas e que se procure integrar os processos coletivos, pois o equilíbrio dos processos fundamentais criará uma posição competitiva única e sustentável. Neste modelo, os processos adaptativos ligam a estratégia com a execução através dos quatro passos:

1. Definição dos processos chave do negócio que são o repositório das principais tarefas operacionais;
2. Alinhamento do seu papel com a posição estratégica desejada;
3. Busca de uma integração coerente através destes processos para produzir ação unificada; e
4. Incorporação de mecanismos de resposta como parte essencial de cada processo para garantir flexibilidade e mudança em um mercado incerto.

Ainda, os autores identificaram três processos fundamentais que sempre estão presentes e são o repositório das principais tarefas estratégicas:

- **Eficácia Operacional:** entrega de produtos e serviços ao cliente, mais importante para empresas que escolheram a posição estratégica de melhor produto;
- **Foco no Cliente:** atividades que atraem, satisfazem, e retém o cliente, mais importante para empresas que escolheram a posição estratégica de soluções para o cliente;

- **Inovação:** fluxo contínuo de novos produtos e serviços que mantém a viabilidade do negócio no futuro, mais importante para empresas que escolheram a posição estratégica de *lock-in* no sistema;

Hax & Wilde II (1999) também afirmam que a essência da **gestão adaptativa** é o alinhamento das ações da empresa com a posição estratégica, sendo que os resultados devem trazer retroalimentação para adaptar a estratégia. Os princípios que guiam esta gestão são a consistência, a congruência e a retroalimentação.

Além disso, prioridades são atribuídas aos processos adaptativos, de acordo com o posicionamento estratégico da empresa. Dessa forma, em ordem decrescente de prioridade, empresas que competem com base no melhor produto deveriam priorizar o custo do melhor produto, depois a inovação do produto, e então os canais de distribuição; empresas que competem com base em soluções para o cliente deveriam priorizar a personalização e oferta agregada ao cliente, depois os melhores benefícios ao cliente, e então a inovação no serviço ao cliente; e empresas que competem com base no *lock-in* no sistema deveriam priorizar a inovação da arquitetura do sistema, depois nos complementadores do sistema, e então no melhor desempenho do sistema.

Os autores ainda formulam mecanismos comuns de resposta para obter retroalimentação dos três processos adaptativos:

1. Estabelecer hipóteses no contexto da visão e no papel de cada processo adaptativo baseado na posição estratégica do negócio;
2. Identificar variações que refletem os vetores de custo, de receita, e de lucro para o negócio;
3. Admitir que o futuro é imprevisível, conduzindo tentativas e testes; e
4. Medir e acompanhar o desempenho através de medidas aprofundadas.

Por fim, Hax & Wilde II (1999) também criticam a habilidade da maioria dos negócios em identificar e acompanhar métricas eficazes de desempenho, por estas dependerem muito de dados financeiros e contábeis, medindo o passado sem fornecer indicação do desempenho futuro, e por estarem geralmente em forma de agregados e médias. Assim, recomendam a segmentação granular, mantendo uma perspectiva estratégica, o que permite que a empresa focar, medir, aprender, e inovar.

No mesmo sentido, Kaplan & Norton (2001) recomendam a utilização do **mapa estratégico** do *balanced scorecard* para explicitar a hipótese da estratégia. Este mapa consiste de uma cadeia lógica de causa e efeito que conecta os resultados esperados pela estratégia com os indicadores do processo de transformação de ativos intangíveis em resultados financeiros explicitados nas múltiplas perspectivas.

Em todos os recentes trabalhos da linha de pesquisa em Gestão Estratégica da Tecnologia da Informação – NOGUEIRA & MOREIRA (1987), NOGUEIRA (1999), SOARES (2000), TAUBLIB (2001), AUGUSTINIS (2002), AUGUSTO (2002), SILVA (2002), MATHIAS (2003) e TERRA (2003), o direcionamento para o futuro e o alinhamento de recursos humanos se mostraram correlacionados ao processo de planejamento das empresas estudadas.

O quadro 2.1.1 resume o referencial teórico em Estratégia e Alinhamento Estratégico, para a formulação do macroconstruto “Processo de Planejamento”, e o quadro 2.1.2 apresenta a operacionalização do macroconstruto através da influência dos autores em cada pergunta do questionário da pesquisa.

Quadro 2.1.1: Referencial teórico relacionado ao macroconstruto “processo de planejamento”

| AUTORES | IDÉIAS PRINCIPAIS |
|--|--|
| Quinn <i>apud</i> Mintzberg & Quinn (1991) | Define estratégia, dentro de uma perspectiva histórica, e lista fatores críticos de sucesso de estratégias eficazes. |
| Andrews <i>apud</i> Mintzberg & Quinn (1991) | Define estratégia corporativa e separa a formulação da implementação, no processo estratégico. |
| Abell & Hammond (1979) | Afirma que a definição do negócio é o primeiro passo do planejamento estratégico, e fornece um modelo para a definição de negócios a partir de três dimensões: grupo de clientes, funcionalidade para os clientes, e tecnologia. |
| Porter (1979) | Apresenta modelo de cinco forças para a análise da rentabilidade de setores de atividade. |
| Porter (1980) | Explica os três tipos de estratégias genéricas que permitem criar uma posição defensável no longo prazo e sobrepujar os concorrentes no setor de atividade em que atua a empresa. |
| Mintzberg (1987) | Define estratégia como 5 Ps e diferencia estratégia deliberada de estratégia emergente. |
| Mintzberg (1988) | Formula uma hierarquia de cinco estratégias genéricas. |
| Hamel & Prahalad (1989) | Definem intento estratégico. |

| | |
|---|---|
| Rumelt <i>apud</i> Mintzberg & Quinn (1991) | Sugere três perguntas, oriundas de quatro critérios, para avaliar estratégias. |
| Doyle (1994) | Sugere que as empresas divulguem ao mundo exterior sua declaração de missão de longo prazo que reconcilie as necessidades conflitantes dos diferentes <i>stakeholders</i> . |
| D'Aveni (1995) | Cria modelo de análise de mercados hipercompetitivos, sugerindo que as empresas criem um futuro que destrua as vantagens dos competidores. |
| Porter (1996) | Afirma que eficácia operacional não é estratégia, apesar da importância de ambas para o desempenho superior, objetivo principal de qualquer empresa. Acrescenta que a essência da estratégia é escolher o que não fazer. |
| Kaplan & Norton (1996c) | Afirmam que uma estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causa e efeito. |
| Blaxhill & Hout (1998) | Os autores propõem as seguintes questões analíticas: <ul style="list-style-type: none"> • Como minha empresa pode construir capacidades mais rápido? • Onde minha arquitetura operacional e minha mentalidade atrasam a empresa? • Qual o desempenho do ciclo O.O.D.A. dos meus competidores? |
| Hax & Wilde II (1999) | Apresentam o modelo Delta, que oferece três opções estratégicas para que as empresas possam lidar com os novos desafios de complexidade, incerteza, e mudança. Além disso, utiliza processos adaptativos medidos através de segmentação granular, cuja retroalimentação permite a melhoria do desempenho da estratégia escolhida. |
| Kaplan & Norton (2001) | Recomendam a utilização do mapa estratégico do <i>balanced scorecard</i> para explicitar a hipótese da estratégia. |

Quadro 2.1.2: Autores que influenciaram a formulação de cada pergunta do macroconstruto “processo de planejamento”

| QUESTÃO | AUTORES |
|---------|--|
| 1 | QUINN, ANDREWS, RUMELT, HAX & WILDE II |
| 2 | DOYLE, ANDREWS |
| 3 | QUINN, HAMEL & PRAHALAD, HAX & WILDE II |
| 4 | QUINN, MINTZBERG, HAMEL & PRAHALAD, BLAXILL & HOUT, HAX & WILDE II |
| 5 | QUINN |
| 6 | QUINN, PORTER, HAMEL & PRAHALAD, BLAXILL & HOUT |
| 7 | QUINN |
| 8 | QUINN, RUMELT, BLAXILL & HOUT, HAX & WILDE II |
| 9 | QUINN, D'AVENI |
| 10 | PORTER, RUMELT, D'AVENI, HAX & WILDE II |
| 11 | ABELL & HAMMOND, PORTER, MINTZBERG, D'AVENI, HAX & WILDE II |
| 12 | HAX & WILDE II |
| 13 | ABELL & HAMMOND, PORTER, MINTZBERG, D'AVENI, HAX & WILDE II |

2.2. Alinhamento Estratégico de Recursos Humanos

Kanter (1983) estudou 115 empresas e observou três características organizacionais que favorecem a inovação:

- Os **sistemas, normas, cultura e recompensas** incentivam os empregados a serem empreendedores, a solucionarem problemas, a enxergar e a aproveitar oportunidades;
- A **estrutura** é formada de pequenas equipes de trabalho autônomas e completas;
- A **cultura** é de orgulho, e não de mediocridade ou inferioridade.

Miles & Snow (1984) verificaram que a partir dos anos 80, devido à concorrência dos japoneses e ao reconhecimento do papel crucial da gestão de recursos humanos, as empresas norte-americanas perceberam que o processo de planejamento estratégico deveria contemplar uma **estratégia para os recursos humanos** (RH) da empresa. Assim, os autores criaram um modelo conceitual que conecta as estratégias de negócio com os sistemas de gestão de recursos humanos. Dessa maneira, os autores identificaram três tipos básicos de comportamento estratégico e características de suporte organizacional, associaram-nos às estruturas das empresas norte-americanas estudadas em 1962 por Chandler, e formularam papéis estratégicos da função recursos humanos, conforme o quadro 2.2.1.

Quadro 2.2.1: Estratégia de recursos humanos conforme Miles & Snow (1984):

| Tipo de Empresa | Período Estudado | Estrutura Organizacional | Estratégia de negócios | Estratégia de RH |
|-----------------|------------------|--------------------------|--|--|
| Reatoras | 1800-1850 | Agência | Produto único (meio-termo) | Nenhuma (processo informal) |
| Defensoras | 1850-1900 | Funcional | Linha de produtos padronizada (liderança no custo total) | Construção de RH (aquisição, treinamento e manutenção) |
| Prospectadoras | 1900-1950 | Divisional | Linha de produtos diversificada (diferenciação) | Aquisição de RH (desenvolvimento e consultoria) |
| Analisadoras | 1950-2000 | Matriz | Produtos inovadores (ênfase) | Alocação de RH (planejamento e alocação) |

Senge (1990) sugere **o raciocínio sistêmico** como a quinta disciplina que permite formar “organizações de aprendizagem”, um conceito apresentado inicialmente por Argyris & Schon (1978). A quinta disciplina integra as outras quatro (**domínio pessoal, modelos mentais, objetivo comum, e aprendizado em grupo**) e cria a sinergia necessária para que a organização aumente sua capacidade de criar seu futuro.

Kotter (1996) define **liderança** como um conjunto de processos que inicialmente cria organizações e então as adapta às diferentes circunstâncias que se apresentam ao longo do tempo, e a diferencia da **gestão**, que segundo ele é um conjunto de processos que mantém um sistema complicado de pessoas e tecnologia funcionando bem. Assim, o autor critica a falta de liderança associada à arrogância, isolamento e burocracia presente nas firmas maiores e mais antigas, e recomenda que as empresas definam uma visão do futuro, alinhem as pessoas com esta visão, e as inspirem para alcançá-la apesar de possíveis obstáculos.

Kanter (1997) constata que as empresas estão tentando transformar seus funcionários em empreendedores, recompensando sua criatividade através da **vinculação de seus salários ao desempenho obtido**.

Davis & Meyer (2000) constataram que o capital intelectual é hoje mais escasso que o capital financeiro, além de possuir menos liquidez. Assim, o mercado determina os níveis salariais de acordo com a qualidade dos recursos humanos (RH), e, em geral, devido aos esquemas de remuneração tradicionais (com faixas salariais para cada função e cada nível), os funcionários que saem da firma são os melhores. A sugestão dos autores é que se estabeleça um preço de mercado para cada funcionário da empresa, de maneira que o departamento de RH abandone a burocracia e se torne um pregão de bolsa de valores de capital humano. Os autores esperam que corridas pelo talento da maneira que ocorrem com os altos escalões da empresa só cheguem aos níveis hierárquicos inferiores após a próxima década. Os autores também citam as opções de ações como exemplo de **associação da remuneração aos resultados da empresa**, de forma que tanto os funcionários quanto a empresa ganham, pois os incentivos ficam alinhados às metas da empresa.

Propondo fechar a lacuna descrita por Kaplan & Norton no referencial do *balanced scorecard*, Becker, Huselid & Ulrich (2001) estudaram desde 1992, em mais de 2800 empresas, como a “**arquitetura de RH**” (soma da função de RH, de sistemas mais amplos de RH e do resultante comportamento dos empregados) contribui para o sucesso da empresa, e em que intensidade. A conclusão foi de que as empresas com sistemas de gestão de RH mais eficazes tiveram desempenho consistentemente superior ao de seus pares, pois os **sistemas de mensuração de RH** (*scorecard* de RH) permitem alinhar as pessoas à estratégia e ao desempenho. Com isso, os autores descobriram que:

1. A implementação da estratégia é mais importante que o próprio conteúdo desta estratégia;
2. A implementação da estratégia tem três vetores: foco estratégico dos empregados, alinhamento estratégico de RH e eficácia da gestão do conhecimento;
3. Um sistema equilibrado de gerenciamento do desempenho afeta o desempenho da empresa através de seu impacto sobre o foco estratégico dos empregados que, por sua vez, impulsiona a eficácia da implementação da estratégia.

Robbins (2002) recomenda que os funcionários de uma organização sejam **motivados** através de cinco maneiras:

- Reconhecimento das diferentes necessidades individuais: personalizando as metas, os níveis de envolvimento e as recompensas de cada funcionário;
- Acompanhar o progresso: os gerentes devem fornecer *feedback* do progresso de cada funcionário na direção do alcance das metas desafiantes combinadas com cada um;
- Participação nas decisões que os afetam: os funcionários devem poder sugerir objetivos individuais de trabalho, opções de pacotes de benefícios, soluções de problemas de qualidade e produtividade etc.;
- Remuneração vinculada ao desempenho: os funcionários devem compreender claramente como seu desempenho afeta suas recompensas; e
- Equidade nos sistemas de remuneração: os funcionários devem achar justas as diferentes recompensas que cada funcionário recebe, em função do desempenho individual, percebendo que são resultado da diversidade de experiências, habilidades, competências, e esforços de cada um.

O quadro 2.2.2 resume o referencial teórico do macroconstruto em questão, e o quadro 2.2.3 apresenta os principais autores cujas idéias influenciaram na formulação de cada pergunta do questionário desta pesquisa.

Quadro 2.2.2: Referencial teórico relacionado ao macroconstruto “alinhamento estratégico de RH”

| AUTORES | IDÉIAS PRINCIPAIS |
|---------------------------------|---|
| Kanter (1983) | Descreve as três características organizacionais que favorecem a inovação. |
| Miles & Snow (1984) | Afirmam que a estratégia de RH deve ser associada à estratégia de negócios da empresa. |
| Senge (1990) | Afirma que o raciocínio sistêmico, o domínio pessoal, os modelos mentais, o objetivo comum, e o aprendizado em grupo permitem que a organização aumente sua capacidade de criar seu futuro. |
| Kotter (1996) | Diferencia liderança de gestão, e recomenda que as empresas definam uma visão do futuro, alinhem as pessoas com esta visão, e as inspirem para alcançá-la apesar de possíveis obstáculos. |
| Kanter (1997) | Constata que as empresas estão tentando transformar seus funcionários em empreendedores, recompensando-os através da vinculação de seus salários ao desempenho. |
| Davis & Meyer (2000) | Afirmam que o departamento de RH das empresas deve associar a remuneração dos profissionais ao mercado de trabalho e aos resultados da empresa. |
| Becker, Huselid & Ulrich (2001) | A implementação da estratégia tem três vetores: foco estratégico dos empregados, alinhamento estratégico de RH e eficácia da gestão do conhecimento. |
| Robbins (2002) | Recomenda cinco maneiras de motivar os funcionários para o alcance dos objetivos corporativos. |

Quadro 2.2.3: Autores que influenciaram a formulação de cada pergunta do macroconstruto “alinhamento estratégico de RH”

| QUESTÃO | AUTORES |
|---------|--|
| 1 | KANTER, SENGE, ROBBINS |
| 2 | SENGE, KOTTER, BECKER, HUSELID & ULRICH, ROBBINS |
| 3 | KANTER, MILES & SNOW, BECKER, HUSELID & ULRICH |
| 4 | KANTER, MILES & SNOW, SENGE |
| 5 | MILES & SNOW, SENGE, BECKER, HUSELID & ULRICH, ROBBINS |
| 6 | KANTER, SENGE, BECKER, HUSELID & ULRICH |
| 7 | SENGE, BECKER, HUSELID & ULRICH, ROBBINS |
| 8 | KANTER, SENGE, BECKER, HUSELID & ULRICH |
| 9 | KANTER, SENGE, BECKER, HUSELID & ULRICH, ROBBINS |
| 10 | KANTER, DAVIS & MEYER, ROBBINS |

2.3. Direcionamento para o Futuro

Prahalad & Hamel (1990) afirmam que a maneira mais poderosa de prevalecer na competição global ainda é invisível a muitas empresas: **repensar no conceito da própria corporação**. Para isso, os altos executivos devem ter a habilidade de identificar, cultivar, e explorar as **competências essenciais** que permitem o crescimento. Devido à mudança de limites de mercados cada vez mais rápida, poucas empresas se mostraram peritas em inventar novos mercados, entrar rapidamente em mercados emergentes, e alterar dramaticamente os padrões de escolha de clientes em mercados estabelecidos. A tarefa crítica da gestão é criar uma organização capaz de lançar produtos com funcionalidade irresistível, ou, melhor ainda, criar produtos que os clientes precisam mas ainda nem imaginaram.

Os autores afirmam que no curto prazo, a competitividade de uma empresa vem dos atributos de preço/desempenho dos produtos atuais. Mas no longo prazo, a competitividade vem da habilidade de construir, a um custo menor e mais rápido que os competidores, as competências essenciais de onde proliferam os produtos inovadores. Daí, as fontes reais de vantagem competitiva serão encontradas na habilidade da gestão em consolidarem, por toda a corporação, tecnologias e habilidades de produção em competências que dão poder aos negócios individuais para adaptar-se rapidamente às oportunidades em mudança.

As competências essenciais são:

- O **aprendizado coletivo** na organização, especialmente como coordenar diversas habilidades de produção e integrar múltiplas correntes tecnológicas;
- **Organização do trabalho** e entrega de valor;
- **Comunicação**, envolvimento, e um compromisso profundo para trabalhar através de limites organizacionais, envolvendo muitos níveis de pessoas e todas as funções;

As competências essenciais aumentam na medida em que são aplicadas e compartilhadas, mas têm que ser nutridas e protegidas, pois devem guiar os padrões de diversificação e de entrada no mercado.

Os autores sugerem a aplicação de três testes para identificar as competências essenciais em uma empresa. Assim, uma competência essencial:

- Dá acesso a uma larga variedade de mercados;

- Contribui significativamente para os benefícios percebidos pelo cliente do produto final;
- É difícil de ser imitada pelos competidores.

Prahalad & Hamel (1990) acrescentam que para estabelecer objetivos de construção de competências, a alta administração deve gastar uma quantidade significativa de seu tempo desenvolvendo uma **arquitetura estratégica** por toda a corporação que identifique que **competências essenciais** devem ser construídas e de que tecnologias elas se constituem. Os produtos essenciais são os componentes que realmente agregam valor aos produtos finais, e para manter a liderança nas áreas escolhidas de competências essenciais, as empresas procuram maximizar sua participação na produção mundial de produtos essenciais. Somente as empresas concebidas como uma hierarquia de competências essenciais, produtos essenciais, e negócios focados no mercado poderão ter simultaneamente economias tanto de escala quanto de escopo.

Hamel (1996) afirma que as corporações mundiais atingiram os limites do incrementalismo, visto que o mundo se tornou favorável às empresas revolucionárias e hostil às incumbentes, devido ao peso da desregulamentação, transformações tecnológicas, globalização e mudanças sociais. Assim, classifica as empresas em três tipos:

- **As que ditam as regras (*rule makers*)**: os incumbentes que construíram o setor;
- **As que aceitam as regras (*rule takers*)**: aquelas que seguem as regras criadas pelos líderes incumbentes;
- **As que quebram as regras (*rule breakers*)**: as revolucionárias que procuram subverter a ordem industrial.

Afirmando que estratégia é revolução, o autor enuncia dez princípios que auxiliam uma empresa a aumentar dramaticamente suas chances de descobrir estratégias verdadeiramente revolucionárias. Não há alternativa: ou a empresa deixa o futuro para os desafiantes revolucionários, ou revoluciona a maneira de criar estratégia.

Davis & Meyer (1998) descrevem o novo ambiente de negócios em viveremos e trabalharemos, onde todos os limites tradicionais perderão a nitidez, chamando-o de

blur. Os autores se baseiam em derivativos (**conectividade, rapidez e intangibilidade**) das três dimensões do universo (espaço, tempo e massa). De acordo com o novo paradigma, as ofertas se compõem de valor econômico tangível e intangível, conectadas eletronicamente entre si em tempo real, através de redes de computadores, telefones celulares, códigos de barra, e-mail e GPS (*global positioning system*). Produtos e serviços estão se transformando em ofertas que satisfazem amplos desejos. Os ciclos de vida se aceleram e a competição se baseia em tempo. A troca de valor entre comprador e vendedor está se tornando um negócio de mão dupla de três tipos: econômico, informacional, e emocional. Assim, a parte intangível da economia se manifesta cada vez mais em quatro formas: no setor de serviços, na informação, na crescente componente de serviço nos produtos, e nas emoções (como a confiança e a lealdade que as pessoas sentem por determinadas marcas).

Os autores concluem que a economia *blur* tem três partes básicas:

- **O blur de desejos** – o lado da demanda da economia – onde produtos e serviços se fundem em ofertas, e onde os papéis de compradores e vendedores tornam-se uma troca;
- **O blur de preenchimento**, onde as estratégias e as organizações dissolvem-se em redes econômicas e relações permeáveis;
- **O blur de recursos**, onde as pessoas não se dividem mais em trabalhadores e consumidores, e onde capital é mais freqüentemente dívida que ativo.

Nogueira & Moreira (1997) aplicaram um questionário baseado nos macroconstrutos “formalização do planejamento”, “alinhamento dos recursos humanos”, “direcionamento para o futuro” em 25 empresas e chegaram a interessantes conclusões:

- Apesar de não confiarem na visão de futuro definida pela empresa, os executivos esperam ansiosamente por mudanças radicais no ambiente de negócios, e dedicam muito menos tempo do que consideram necessário com as questões estratégicas;
- A formalização do planejamento empresarial não influencia no direcionamento para o futuro. A construção do futuro da empresa não é garantida pela simples existência de plano estratégico e orçamento, visto que as questões-chave não foram abordadas pelo processo de planejamento.

- Para um eficaz direcionamento para o futuro é necessário que a empresa retenha, desenvolva, avalie, e remunere de acordo com os resultados, recursos humanos com perfil autônomo e empreendedor.

O direcionamento para o futuro é verificado em empresas de maior faturamento e número de funcionários, que em geral se preocupam mais com o desenvolvimento de uma visão de longo prazo que as permitam reposicionar-se e desenvolver as competências necessárias à sobrevivência no futuro.

O quadro 2.3.1 a seguir resume o referencial teórico gerador do macroconstruto direcionamento para o futuro, e o quadro 2.3.2 indica que autores mais influenciaram a elaboração de cada pergunta do questionário da pesquisa.

Quadro 2.3.1: Referencial teórico relacionado ao macroconstruto “direcionamento para o futuro”

| AUTORES | IDÉIAS PRINCIPAIS |
|-------------------------|--|
| Prahalad & Hamel (1990) | Definem as competências essenciais. |
| Hamel (1996) | Afirma que estratégia é revolução, e enuncia dez princípios para que as empresas formulem estratégias revolucionárias. |
| Davis & Meyer (1998) | Descrevem a economia do mundo em um futuro próximo, baseada na conectividade, na rapidez e na intangibilidade. |

Quadro 2.3.2: Autores que influenciaram a formulação de cada pergunta do macroconstruto “direcionamento para o futuro”

| QUESTÃO | AUTORES |
|---------|--|
| 1 | PRAHALAD & HAMEL, HAMEL, DAVIS & MEYER |
| 2 | PRAHALAD & HAMEL, HAMEL, DAVIS & MEYER |
| 3 | PRAHALAD & HAMEL |
| 4 | PRAHALAD & HAMEL, DAVIS & MEYER |
| 5 | PRAHALAD & HAMEL |
| 6 | PRAHALAD & HAMEL |
| 7 | HAMEL |
| 8 | HAMEL |
| 9 | HAMEL, DAVIS & MEYER |
| 10 | HAMEL |
| 11 | HAMEL, DAVIS & MEYER |
| 12 | PRAHALAD & HAMEL, DAVIS & MEYER |
| 13 | PRAHALAD & HAMEL, DAVIS & MEYER |
| 14 | PRAHALAD & HAMEL, HAMEL, DAVIS & MEYER |
| 15 | PRAHALAD & HAMEL, DAVIS & MEYER |

2.4. Administração de Dados e Gestão de Tecnologia da Informação

Martin (1982) ressalta a importância de uma **arquitetura de informação geral** para garantir que projetos separados não sejam implementados com inconsistências severas de dados, ou grandes redundâncias e duplicação de esforço. O autor afirma que a metodologia “Planejamento de Sistemas de Negócios” (*Business Systems Planning – BSP*), desenvolvida pela IBM no meio dos anos 70, permite atingir o objetivo de fornecer um plano de sistemas de informação que apóie as necessidades de informação de negócios de curto e longo prazo e faça parte do plano de negócios.

Porter & Millar (1985) observaram três características onde a revolução da informação afeta a competição entre as empresas:

- **Mudança nas regras da competição** por causa do seu impacto na estrutura da indústria;
- **Novas formas de vantagem competitiva;**
- **Novos negócios** a partir de operações já existentes.

Synott (1987) desenvolve um espectro de planejamento que classifica os cinco tipos de planejamento existente nas empresas:

1. **Sem Planejamento:** não há formalização de planejamento de negócios ou de sistemas de informação na empresa;
2. **Planejamento Solitário:** há ou um plano de negócios ou um plano de sistemas de informação na empresa;
3. **Planejamento Reativo:** o plano de sistemas de informação reage passivamente ao plano de negócios da empresa;

4. **Planejamento Ligado:** existe uma interseção entre plano de negócios ou plano de sistemas de informação, onde os recursos para os sistemas são comparados às necessidades do negócio;

5. **Planejamento Integrado:** o planejamento de negócios ocorre simultaneamente e interativamente ao planejamento de sistemas de informação.

O autor conclui que as empresas que não possuem um planejamento integrado simplesmente não serão capazes de responder adequadamente às pressões competitivas na Era da Informação.

Morton (1991) identifica cinco forças em uma organização que podem ser influenciadas pela administração:

- **Tecnologia:** encurtando distâncias e tempo, aumentando a interconectividade, e melhorando a memória organizacional graças à captura das heurísticas organizacionais;
- **Indivíduos e Papéis:** embaçamento dos limites entre categorias de trabalho e tarefas, e maior necessidade de treinamento e educação para a utilização das novas ferramentas de trabalho e para lidar com a maior conectividade a informações e a outras pessoas;
- **Estrutura:** novas maneiras de trabalhar e novas formas organizacionais habilitadas pela TI, como a formação de equipes *ad hoc*;
- **Processos Gerenciais:** novos métodos de planejamento e controle se tornam necessários para se lidar com a redistribuição de poder e controle causada pelas mudanças induzidas pela TI;
- **Estratégia:** a TI por si só não oferece vantagem competitiva sustentável, mas deve ser utilizada pelos gerentes de linha para se aproximar das reais necessidades dos clientes. A TI favorece novas formas de colaboração ao mudar a natureza e o grau de inter-relacionamentos dentro de um setor de atividade e de uma organização.

Em um modelo similar ao proposto por Mintzberg (1988) para estratégias genéricas, Venkatraman (1991) identifica cinco níveis de transformação nos negócios que são fundamentalmente habilitados pela Tecnologia da Informação (TI) e insta os gestores a avaliar criticamente suas posições atuais nesses níveis a fim de identificar fontes de oportunidades relativamente a seus competidores. Isso se deve ao impacto estratégico da

TI em alinhar os três níveis de estratégia: corporativa, de negócios (ou de unidade estratégica de negócios), e funcional. Ainda, a TI oferece a possibilidade de redefinir os limites dos mercados e as características estruturais, alterar as regras fundamentais e base de competição, redefinir o escopo do negócio, e fornecer um novo conjunto de armas competitivas.

Venkatraman (1991) também observou que o papel estratégico da TI nas organizações é resultado da convergência de duas forças concorrentes e igualmente poderosas: o empurrão tecnológico (*technology push*), que reduziu drasticamente o custo da infra-estrutura de TI e permitiu a conectividade de diversos sistemas, e o puxão competitivo (*competitive pull*) que demandou a utilização da TI como diferencial competitivo nos produtos e serviços ofertados pelas empresas. Assim, uma hierarquia de cinco níveis distintos de reconfiguração dos negócios se apresenta:

1. **Exploração localizada:** reduz custos e / ou melhora o serviço em áreas específicas da empresa;
2. **Integração interna:** eleva a TI a recurso estratégico, oferecendo eficácia e eficiência em toda a empresa;
3. **Redesenho dos processos de negócios:** usa o alinhamento da TI como alavanca para a reengenharia do negócio, criando capacidades diferenciais no mercado;
4. **Redesenho da rede de negócios:** cria uma organização virtual e ocupa uma posição central na rede, aproveitando oportunidades para explorar criativamente as capacidades da empresa;
5. **Redefinição do escopo de negócios:** identifica novos negócios e ameaças potenciais, alterando o escopo do negócio proativa e reativamente;

Para cada nível, o intervalo de benefícios potenciais é parecido, mas cresce em profundidade. Obviamente, o grau de transformação de negócios aumenta de um nível para outro, podendo-se considerar os dois primeiros, níveis evolucionários, e os três últimos, níveis revolucionários.

O autor sugere um **modelo de alinhamento estratégico** para o desenvolvimento de um alinhamento dinâmico, em termos operacionais, entre o contexto estratégico de negócios e o contexto estratégico de TI. Nesse modelo, a perspectiva de alinhamento envolve quatro domínios:

- A **estratégia de negócios** é definida em termos de escolhas relativas ao posicionamento do negócio na arena competitiva do mercado, e tem três dimensões básicas: escopo de negócios, competências distintivas, e governança de negócios;
- Os **processos e infra-estrutura organizacionais** são definidos em termos de escolhas relativas aos arranjos e configurações internos que apóiam a posição escolhida pela empresa no mercado, com três dimensões básicas: infra-estrutura administrativa, processos administrativos, e habilidades organizacionais;
- A **estratégia de TI** é definida em termos de escolhas relativas ao posicionamento do negócio no mercado de TI e é análoga à estratégia de negócios, sendo definida por três dimensões básicas: escopo tecnológico, competências distintivas, e governança de TI; e
- Os **processos e infra-estrutura de sistemas de informação** são definidos em termos de escolhas relativas aos arranjos internos que determinam os dados, aplicações, e infra-estrutura tecnológica para entregar os produtos e serviços de TI necessários, com três dimensões básicas: infra-estrutura de aplicações, processos de TI, e habilidades em sistemas de informação.

Em termos de integração estratégica, temos internamente os processos e a infra-estrutura organizacionais e os processos e a infra-estrutura de sistemas de informação, enquanto que externamente temos a estratégia de negócios e a estratégia de TI. Quanto à integração funcional, temos no domínio de negócios os processos e a infra-estrutura organizacionais e a estratégia de negócios, enquanto que no domínio de TI temos os processos e infra-estrutura de sistemas de informação e a estratégia de TI. O autor sugere que para se capturar os benefícios da interdependência entre a formulação e a implementação da estratégia, o alinhamento evolutivo entre os quatro domínios deva ser imaginado como quatro tríades ou co-alinhamentos (entre três domínios cada). Estes quatro padrões dominantes de alinhamento são o potencial competitivo, o potencial tecnológico, o valor do negócio e o nível de serviço.

Elaborando sobre o trabalho de Venkatraman (1991), Macdonald *apud* Morton (1991) critica a falácia que a turbulência no ambiente faz a estratégia ser irrelevante, reafirmando a suprema importância do alinhamento entre a estratégia de TI e a estratégia de negócios de uma organização. O objetivo deve ser a construção de uma estrutura organizacional (com os recursos e habilidades necessários) e de processos internos que reflitam a estratégia da organização e a capacidade de TI que a organização decidiu desenvolver.

Assim, o autor recomenda a inclusão de quatro considerações ao levar em conta o impacto da TI durante a formulação da estratégia de negócios:

- O **impacto das mudanças competitivas e setoriais**, particularmente sob a influência da TI, e as **estratégias genéricas** na carteira de estratégias;
- As mudanças estratégicas induzidas pela TI que afetam a **reengenharia do sistema de valor interno da organização**;
- As mudanças estratégicas induzidas pela TI que afetam a **reestruturação dos sistemas de valor externos dos quais faz parte a organização**; e
- Capacidades de TI que alterem ou expandam o **domínio e o escopo do negócio**.

O autor afirma que essas considerações devem preceder o alinhamento de estratégias de negócios, a estratégia de TI, a arquitetura de sistemas de informação, e os processos gerenciais e organizacionais. Esses fatores pertencem ao **processo de alinhamento estratégico expandido**, conforme a figura 2.4.1.

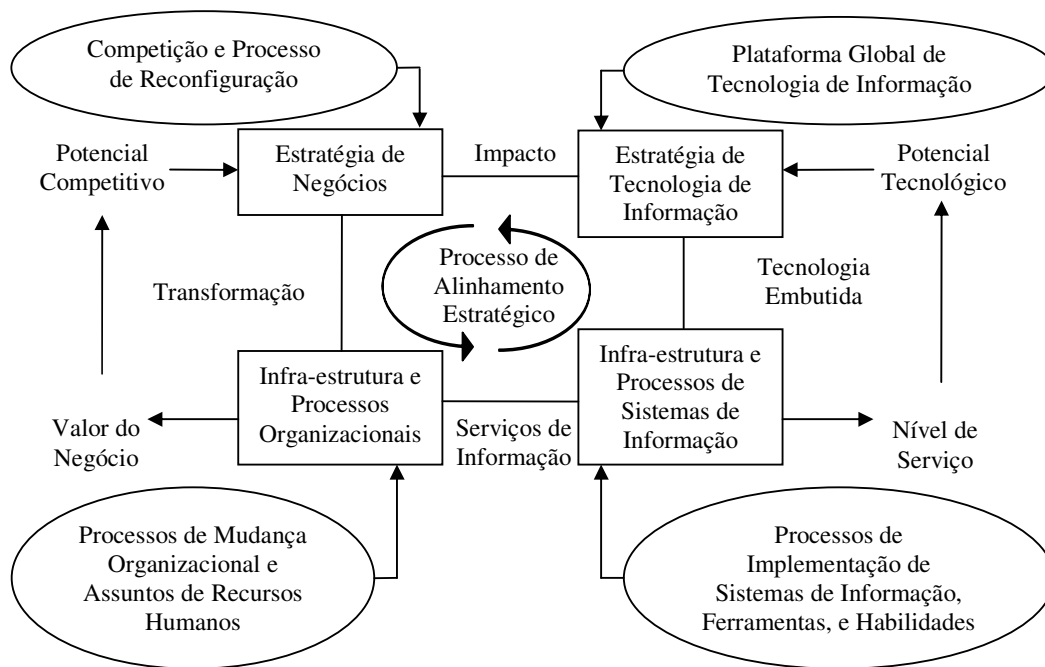


Figura 2.4.1: processo de alinhamento estratégico expandido. Fonte: Macdonald *apud* Morton (1991).

Garcia (1992) propõe uma medida para avaliar o nível da administração de dados em uma empresa, a partir de nove itens: o **escopo do planejamento de dados**, a **participação dos usuários no planejamento de dados**, o **processo de especificação dos requisitos de informação**, o **processo de padronização dos dados**, a **utilização de uma ferramenta de dicionário de dados**, o **nível de segurança dos dados**, o **procedimento de avaliação e seleção do sistema gerenciador de banco de dados**, a **estratégia de especificação do projeto de banco de dados**, e o **gerenciamento de performance**.

Kaplan & Norton (1996) descobriram que empresas passaram a transformar o *balanced scorecard* em referência para um novo sistema de gestão estratégica, para poder lidar com a crescente competição baseada em informações, onde a habilidade de explorar ativos intangíveis se tornou mais decisiva que a habilidade de investir e gerir ativos físicos. Os autores perceberam que isso se deveu ao fato de que, uma vez que a estratégia foi definida e seus vetores operacionais foram identificados, os gerentes

passarem a se concentrar em **melhorar ou redesenhar os processos mais críticos** para o sucesso da organização.

Venkatraman & Henderson (1998) citam a organização baseada no conhecimento proposta por Drucker, a mudança para uma economia baseada em serviços com foco no intelecto documentada por Quinn, e o foco em um projeto organizacional que alavanque as competências essenciais propostas por Hamel e Prahalad, para concluir que os modelos atuais de estratégia e estrutura são inadequados para encarar os desafios iminentes da era da informação. Com isso, os autores propõem uma arquitetura para o modelo de negócios do século XXI que foca na **importância do conhecimento e intelecto para criar valor**. Assim, três vetores independentes são apoiados por uma plataforma de TI poderosa e integrada. A lógica da estratégia consiste na interdependência entre os três vetores, que são:

- **Interação com os clientes** (encontro virtual): Originado da função **marketing**, lida com os novos desafios e oportunidades para as interações empresa-cliente. A TI permite que os clientes experimentem remotamente produtos e serviços, e participem ativamente em sua personalização dinâmica, criando comunidades de clientes cada vez mais fortes;
- **Configuração de ativos** (fornecimento virtual): Originado da função **compras**, foca nos requisitos das empresas para serem virtualmente integradas em uma rede de negócios. A Internet permite estruturar e gerir uma carteira dinâmica de relacionamentos para montar e coordenar os ativos necessários para entregar valor aos clientes; e
- **Alavancagem de conhecimento** (perícia virtual): Originado da função **recursos humanos**, relaciona-se com as oportunidades para alavancar diversas fontes de perícia dentro e através de limites organizacionais. A TI permite que conhecimento e perícia se tornem vetores da criação de valor e eficiência organizacional.

Os autores afirmam que um vetor isolado não é capaz de capturar as oportunidades potenciais da organização, e somente sua interdependência cria o novo modelo de negócios, com a TI no centro. Além disso, cada vetor passa por três estágios distintos:

- **Estágio 1:** foca nas **unidades de tarefas**, como serviço ao cliente, compras, ou desenvolvimento de produtos;

- **Estágio 2:** foca no **nível organizacional** de coordenação de atividades que adicionem valor econômico; e
- **Estágio 3:** foca na **rede interorganizacional** para projetar e alavancar múltiplas comunidades interdependentes para inovação e crescimento.

O quadro 2.4.1 mostra os três vetores em cada estágio, formando a organização virtual.

Quadro 2.4.1: Características do modelo de negócios do século XXI de acordo com Venkatraman & Henderson (1998)

| Vetores e características | Estágio 1 | Estágio 2 | Estágio 3 |
|---|---|---|---|
| Interação com os clientes (encontro virtual) | Experiência remota de produtos e serviços | Personalização dinâmica | Comunidades de clientes |
| Configuração de ativos (fornecimento virtual) | Módulos de Fornecimento | Interdependência de processos | Coalizões de recursos |
| Alavancagem de conhecimento (perícia virtual) | Perícia das unidades de trabalho | Ativos corporativos | Perícia da comunidade profissional |
| Local-alvo | Unidades de tarefas | Organização | Interorganizacional |
| Objetivos de desempenho | Aumento na eficiência operacional (ROI) | Aumento no valor econômico adicionado (EVA) | Crescimento e inovação sustentáveis (MVA) |

Doherty & King (1998) identificaram 14 assuntos organizacionais, dentro de cinco categorias, que são cruciais para projetos de desenvolvimento de sistemas de informação:

1. **Alinhamento Organizacional:** no desenvolvimento de sistemas de informação deve-se avaliar o impacto na **cultura organizacional**, na **estrutura organizacional**, e na **distribuição de poder**;
2. **Contribuição Organizacional:** os sistemas de informação devem ser implementados após uma **análise custo-benefício**, devem estar alinhados com a **estratégia de sistemas de informação**, devem obedecer a uma **priorização** de trabalho que enfoque áreas críticas, e devem considerar explicitamente as **necessidades futuras** da organização;

3. **Assuntos Humanos:** no desenvolvimento de sistemas de informação deve-se avaliar os requisitos de **treinamento e educação**, realizar o **redesenho de trabalhos** a fim de adequá-los aos sistemas, considerar os **fatores ergonômicos, de saúde e de segurança**, e avaliar o impacto dos sistemas na **motivação dos usuários**;
4. **Assuntos Transicionais:** os sistemas de informação devem levar em consideração o **momento certo para a implementação**, e o **nível percebido de ruptura organizacional**; e
5. **Integração de Sistemas:** os sistemas de informação devem considerar as **interfaces com os sistemas existentes**.

James & Wolf (2000) constataram que as empresas investiram, em todo o mundo, cerca de US\$ 300 bilhões em sistemas ERP durante a década de 90, a fim de gerir todas as suas operações a partir de um único conjunto de dados corporativos, e permitir o crescimento futuro baseado em TI a partir do acréscimo incremental de novas aplicações, como *e-commerce*, **CRM**, *e-procurement*, e otimização da gestão da cadeia de suprimentos (*supply chain management - SCM*). Os autores citam que a infraestrutura dos ERP se baseia em unificação de dados, padronização de processos de negócio, e modificação para uma maneira de trabalhar em torno de projetos de mudança contínua através da TI.

Wood Jr. & Caldas (2000), citando o fato de que os sistemas ERP (*Enterprise Resource Planning*) integram totalmente em um único banco de dados todas as informações críticas de uma organização, criticam o **tecno-reducionismo** (reduzir a implementação do sistema ERP a uma mera implementação de uma ferramenta de TI) e o **reducionismo sistêmico** (redução de um processo complexo – a implementação do sistema ERP – à apresentação de um dispositivo de TI acompanhado de uma reengenharia de processos, comunicação e treinamento), pois a implementação de sistemas ERP envolve não somente TI, mas principalmente significativos processos de **mudança organizacional**.

O quadro 2.4.2 a seguir resume as principais idéias de gestão estratégica de TI que deram origem ao macroconstruto alinhamento estratégico de TI, enquanto que o quadro

2.4.3 apresenta os autores cujas idéias mais colaboraram para a construção do bloco referente ao macroconstruto em questão.

Quadro 2.4.2: Referencial teórico relacionado ao macroconstruto “alinhamento estratégico de TI”

| AUTORES | IDÉIAS PRINCIPAIS |
|-------------------------------------|---|
| Martin (1982) | Mostra que um plano de sistemas de informação deve apoiar as necessidades de informação de negócios de curto e longo prazo e deve fazer parte do plano de negócios. |
| Porter & Millar (1985) | Afirmam que a revolução da informação afeta a estratégia. |
| Synott (1987) | Conclui que as empresas que não possuem um planejamento integrado (planejamento de negócios que ocorre simultaneamente e interativamente ao planejamento de sistemas de informação) simplesmente não serão capazes de responder adequadamente às pressões competitivas na Era da Informação. |
| Morton (1991) | Descreve as cinco forças em uma organização que podem ser influenciadas pela administração: tecnologia, indivíduos e papéis, estrutura, processos gerenciais, e estratégia. |
| Venkatraman (1991) | Classifica empresas em cinco estágios relacionados à utilização estratégica de TI e sugere modelo de alinhamento estratégico. |
| Macdonald <i>apud</i> Morton (1991) | Recomenda a inclusão de quatro considerações ao levar em conta o impacto da TI durante a formulação da estratégia de negócios: <ul style="list-style-type: none"> • O impacto das mudanças competitivas e setoriais, particularmente sob a influência da TI, e as estratégias genéricas na carteira de estratégias; • As mudanças estratégicas induzidas pela TI que afetam a reengenharia do sistema de valor interno da organização; • As mudanças estratégicas induzidas pela TI que afetam a reestruturação dos sistemas de valor externos dos quais faz parte a organização; • Capacidades de TI que alterem ou expandam o domínio e o escopo do negócio. Essas considerações devem preceder o alinhamento de estratégias de negócios, a estratégia de TI, a arquitetura de sistemas de informação, e os processos gerenciais e organizacionais. |
| Garcia (1992) | Descreve nove características para avaliar a administração de dados em uma empresa. |
| Kaplan & Norton (1996) | Descobriram que empresas passaram a transformar o <i>balanced scorecard</i> em referência para um novo sistema |

| | |
|--------------------------------|---|
| | de gestão estratégica |
| Venkatraman & Henderson (1998) | Classifica empresas em três estágios, relacionados à interação com os clientes, à configuração de ativos, e à alavancagem de conhecimento. |
| Doherty & King (1998) | Identificaram 14 assuntos organizacionais, dentro de cinco categorias, que são cruciais para projetos de desenvolvimento de sistemas de informação. |
| James & Wolf (2000) | Citam os benefícios do incremento de futuras aplicações como motivação adicional à implementação de sistemas ERP. |
| Wood Jr. & Caldas (2000) | Alertam para o risco de se esquecer que a implementação de sistemas ERP lida basicamente com profundas mudanças organizacionais. |

Quadro 2.4.3: Autores que influenciaram a formulação de cada pergunta do macroconstruto “alinhamento estratégico de TI”

| QUESTÃO | AUTORES |
|---------|---|
| 1 | SYNOTT, MARTIN, MORTON, DOHERTY & KING |
| 2 | SYNOTT, MARTIN, MORTON, DOHERTY & KING |
| 3 | SYNOTT, MARTIN, MORTON, MACDONALD |
| 4 | MARTIN, MORTON, MACDONALD, VENKATRAMAN, KAPLAN & NORTON, DOHERTY & KING, JAMES & WOLF |
| 5 | PORTER & MILLAR, MACDONALD, VENKATRAMAN & HENDERSON, JAMES & WOLF |
| 6 | PORTER & MILLAR, MORTON, MACDONALD, VENKATRAMAN & HENDERSON, JAMES & WOLF |
| 7 | VENKATRAMAN, DOHERTY & KING, VENKATRAMAN & HENDERSON, JAMES & WOLF |
| 8 | PORTER & MILLAR, MORTON, VENKATRAMAN |
| 9 | GARCIA |
| 10 | GARCIA |
| 11 | GARCIA |
| 12 | MORTON, DOHERTY & KING, WOOD JR. & CALDAS, JAMES & WOLF |
| 13 | DOHERTY & KING |
| 14 | MORTON, DOHERTY & KING |
| 15 | GARCIA, JAMES & WOLF |

2.5. *Balanced Scorecard*

Segundo Kaplan & Norton (1992), o que se mede é o que se obtém. Ainda, entendendo que medidas tradicionais de contabilidade financeira podem dar sinalizações incorretas para aprimoramento contínuo e inovação, os autores criaram um “placar equilibrado” (*balanced scorecard* – BSC). O BSC é um conjunto de medidas que dá à alta administração uma visão rápida e abrangente do negócio. Ainda, o BSC inclui as medidas financeiras que mostram os resultados das ações já tomadas, e medidas operacionais que geram o desempenho financeiro futuro: satisfação dos clientes, processos internos, e as atividades de inovação e aprimoramento da organização. Sendo assim, o BSC permite que o negócio seja visto a partir de quatro perspectivas importantes:

- **Clientes:** responde à pergunta “Como os clientes nos vêem?”. A empresa deve articular metas para tempo, qualidade, desempenho, e serviço, e traduzi-las em medidas específicas. O *benchmarking* deve ser utilizado para comparar o desempenho da empresa com as melhores práticas dos competidores, além de verificar a sensibilidade ao preço de seus produtos no mercado;
- **Interna:** responde à pergunta “Em que devemos ser excelentes?”. Sabendo que o excelente desempenho junto aos clientes vem de processos, decisões, e ações através de uma organização, a empresa deve identificar as competências essenciais de sua empresa e estabelecer metas de tempo de ciclo, qualidade, produtividade, e custo que possam ser atingidas pelas ações dos empregados. Os sistemas de informação devem auxiliar na identificação das fontes de problemas, permitindo a desagregação das medidas;
- **Inovação e Aprendizado:** responde à pergunta “Podemos continuar a aprimorar e criar valor?”. A habilidade de lançar novos produtos, criar mais valor para os clientes, e melhorar eficiências operacionais continuamente permite que a empresa penetre em novos mercados e aumente receitas e margens, crescendo e aumentando o valor para os acionistas; e
- **Financeira:** responde à pergunta “Como parecemos para os acionistas?”. As medidas de desempenho financeiro indicam se a estratégia, a implementação, e a

execução da empresa estão contribuindo para o aprimoramento dos resultados financeiros, como o lucro, o crescimento, e o valor para o acionista. Os autores criticam a análise do valor para o acionista (*shareholder value analysis*), que prevê fluxos de caixa futuros e os desconta em uma estimativa do valor da empresa, mas não se baseia nas atividades e processos que geram o fluxo de caixa.

Kaplan & Norton (1992) argumentam que, por limitar o número de medidas utilizadas em cada perspectiva, focando nas mais críticas, o BSC minimiza a sobrecarga de informação. Além disso, o BSC traz em um único relatório de gestão diversos elementos aparentemente desconexos da agenda competitiva de uma empresa: tornar-se orientada aos clientes, diminuir o tempo de resposta, aumentar a qualidade, enfatizar o trabalho de equipe, reduzir o tempo de lançamento de novos produtos, e gerir para o longo prazo. O BSC também evita a subotimização por forçar que a alta administração considere todas as importantes medidas operacionais em conjunto. Com isso, o BSC coloca a visão, e não o controle, no centro, estabelecendo metas e assumindo que as pessoas adotarão os comportamentos e tomarão as ações que forem necessários para atingir tais metas. As medidas são projetadas para empurrar as pessoas rumo à visão da empresa.

Primordialmente, os resultados financeiros originam-se de ações dos empregados, conforme Simmons (1994), que verificou que idéias para aproveitar novas oportunidades freqüentemente vêm de gerentes de níveis hierárquicos inferiores.

Tentando identificar como os ativos intangíveis afetam o resultado financeiro, Rigby (1996) afirma que a principal responsabilidade de um executivo-chefe é avaliar o desempenho de sua empresa através de duas perguntas:

- **Como nossa empresa está indo?** Para avaliar os resultados atuais utiliza-se o demonstrativo de resultados, e para medir os resultados futuros utiliza-se o balanço. No entanto, devido à imperfeição da aderência entre os valores dos balanços com a avaliação da empresa, o autor sugere um balanço estratégico, onde elenca nos ativos o valor da carteira de clientes e as capacidades de desempenho de longo prazo, e no passivo as capacidades e intenções dos competidores. O patrimônio líquido seria, então,

os fluxos de caixa disponível aos proprietários da empresa, após o pagamento das dívidas.

- **O que posso fazer para melhorar seu desempenho?** A autoridade e a responsabilidade do executivo-chefe demandam que este estabeleça uma direção corporativa firme e crível, exija estratégias eficazes em nível de unidades de negócios, e construa capacidades operacionais intransponíveis.

Em artigo em que evoluem para uma visão mais estratégica da utilização do BSC, Kaplan & Norton (1996a) afirmam que estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causa e efeito. Seu sistema de gestão para a implementação estratégica segue uma espiral de quatro passos:

1. **Tradução da visão:** A estratégia é o ponto de referência para todo o processo de gestão, e a visão compartilhada é a fundação para o aprendizado estratégico;
2. **Comunicação e Conexão:** O alinhamento de objetivos existe do topo para o fundo da organização, a educação e a comunicação sobre a estratégia são a base para o *empowerment* dos funcionários, e a compensação está ligada à estratégia;
3. **Planejamento de negócio:** Metas arrojadas são justificadas e aceitas, iniciativas estratégicas são claramente identificadas, investimentos são justificados pela estratégia, e orçamentos anuais estão ligados a planos de longo prazo; e
4. **Retroalimentação e Aprendizado:** O sistema de retroalimentação é usado para testar as hipóteses nas quais a estratégia se baseia, a resolução de problemas é um processo de equipe, e o desenvolvimento da estratégia é um processo contínuo.

Kaplan & Norton (1996b) afirmam que o **aprendizado estratégico**, ou seja, a capacidade de aprendizado organizacional em nível estratégico, pode ser um dos aspectos mais valiosos do *balanced scorecard*.

Kaplan & Norton (1996c) sintetizam os três artigos iniciais sobre *balanced scorecard* em um livro, em que descrevem o novo conjunto de premissas sobre as quais são construídas as organizações da era da informação (integração de processos de negócios entre diversas funções especializadas, interligação com clientes e fornecedores, customização de produtos e serviços para diferentes segmentos de mercado, competição com as melhores empresas globais, inovação contínua, e gestão do

conhecimento). A partir das quatro perspectivas sugeridas (financeira, cliente, interna, e aprendizado e crescimento), os autores analisam as medidas genéricas que teriam mais impacto se fossem incorporadas ao BSC da empresa:

- **Financeira:** As medidas genéricas são o retorno sobre o investimento (ROI) e o valor econômico adicionado (EVA). No entanto, as medidas a serem acompanhadas dependem bastante dos objetivos financeiros que o ciclo de vida do negócio impõe à organização. Assim, para cada uma das estratégias de crescimento, manutenção e colheita, existem medidas específicas para os três temas estratégicos que foram identificados como fundamentais para a estratégia de negócios: mix e crescimento de receitas, melhoria de produtividade e redução de custos, e estratégia de investimentos e utilização de ativos. Além disso, a administração de riscos, quando estrategicamente importante, como no caso de bancos e seguradoras, também pode impor medidas específicas.
- **Clientes:** As medidas genéricas são a satisfação dos clientes, a retenção dos clientes, a aquisição de novos clientes, a rentabilidade de cada segmento de clientes, e a participação em cada mercado. Essas medidas dependem dos atributos que compõem a proposição de valor aos clientes (que varia de acordo com o segmento de mercado de cada diferente setor), que por isso devem ser analisados. A figura 2.5.1 mostra a composição da proposição de valor aos clientes pelas três categorias que a compõem.

Modelo genérico de proposição de valor ao cliente

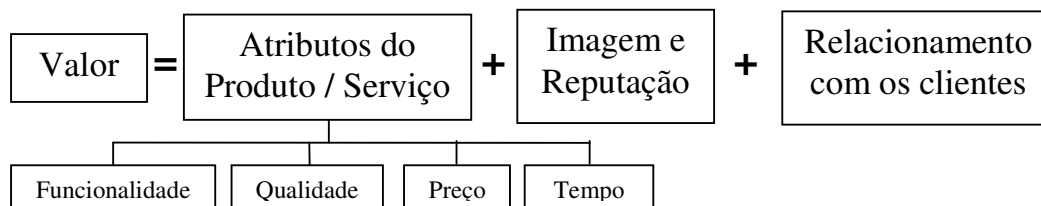


Figura 2.5.1: Composição da proposição de valor aos clientes (Fonte: Kaplan & Norton, 1996c)

- **Interna:** As medidas genéricas são a qualidade, o tempo de resposta, o custo e o lançamento de novos produtos. No entanto, por ser a perspectiva que mais varia em cada empresa, as medidas devem se basear em um modelo que engloba os três principais processos de negócios: a inovação, as operações, e o serviço pós-venda, conforme exposto na figura 2.5.2.

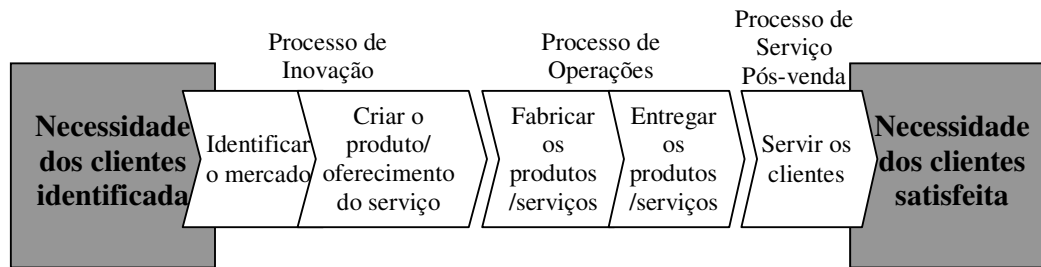


Figura 2.5.2: Modelo genérico de cadeia de valor (Fonte: Kaplan & Norton, 1996c)

- **Aprendizado e Crescimento:** As medidas genéricas são a satisfação dos empregados e suas conseqüências, a retenção de empregados, e a produtividade dos empregados. Por sua vez, estas três medidas genéricas são habilitadas por três vetores de situações específicas a cada empresa: o desenvolvimento de competências dos empregados (dependendo do hiato entre as competências existentes e as competências desejadas versus a percentagem de empregados que necessitam dessa atualização), o nível de disponibilidade dos sistemas de informação, e o clima para a ação (motivação, *empowerment*, e alinhamento pessoal, das equipes e dos departamentos com os objetivos estratégicos).

Crainer (2000), afirmando que vários aspectos do conceito de *balanced scorecard* nada mais são que **bom senso**, aponta a ilusão de se avaliar eficazmente medidas de competências gerenciais e de capital intelectual no *balanced scorecard*.

Nørreklit (2000) analisa os fundamentos conceituais do BSC como sistema de mensuração estratégica e como sistema de controle estratégico, e conclui que o modelo deve ser ajustado e desenvolvido, devido às seguintes problemáticas:

- O BSC pode prejudicar estratégias emergentes, pois pressupõe que a estratégia de negócios foi corretamente formulada pela alta administração, devendo apenas descer os níveis hierárquicos até o nível individual;
- As relações de causa e efeito entre as perspectivas deveriam ser invertidas, caso a estratégia da empresa seja movida por suas competências essenciais (Prahalad & Hamel, 1990), ou recursos (Collis & Montgomery *apud* Nørreklit, 2000);
- O tempo deveria ser uma dimensão incluída no modelo, pois existem diferentes intervalos de tempo entre as diversas causas e seus conseqüentes efeitos;

- A mensuração de efeitos é problemática em empresas que necessitam constantemente adaptar-se a novas situações e naquelas em que a inovação é importante para suas competitividade;
- Pode haver interdependência entre as diferentes perspectivas, em vez de relações de causa e efeito;
- Alguns *stakeholders* não são levados em conta, como fornecedores e autoridades públicas, que podem ser fundamentais para algumas empresas;
- O *scorecard* não monitora a competição nem os desenvolvimentos tecnológicos, sugerindo que o foco do modelo é estático, em vez de ser dinâmico;
- Não se leva em conta que suposições ou choques externos podem impedir o alcance da visão da empresa;
- A perspectiva humana na organização é negligenciada, ignorando-se problemas de implementação, motivação gerencial, e de diferentes culturas das subsidiárias; e
- A interpretação das medidas de desempenho deveria ser esclarecida com os funcionários, devido ao caráter reducionista de expressão da estratégia nos poucos itens do BSC

Kaplan & Norton (2001) analisaram empresas com implementações bem-sucedidas do *Balanced Scorecard*, nos últimos dez anos, e verificaram que estas empresas aplicaram os **cinco princípios da organização focalizada na estratégia**:

1. **Traduzir a estratégia em termos operacionais:** o uso do mapa estratégico e do correspondente programa de mensuração do *Balanced Scorecard* permitem descrever o processo de criação de valor para os clientes a partir dos ativos intangíveis da empresa;
2. **Alinhar a organização à estratégia:** A sinergia entre unidades de negócios e departamentos da empresa é atingida por meio de prioridades coerentes comunicadas por temas estratégicos comuns;
3. **Transformar a estratégia em tarefa de todos:** o *balanced scorecard* permite a comunicação da estratégia para todos os empregados da empresa, educando a organização de maneira que todos exerçam suas atividades cotidianas com a finalidade de atingir os objetivos estratégicos esperados;
4. **Converter a estratégia em processo contínuo:** um processo de loop duplo integra o gerenciamento tático (orçamentos financeiros e avaliações mensais) com a gestão da estratégia em um único processo ininterrupto e contínuo; e

5. **Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva:** A alta administração deve liderar firmemente o processo de mudança em todas as partes da organização, a fim de desenvolver o sistema gerencial estratégico que sedimenta novos valores culturais e novas estruturas.

Kaplan & Norton (2002) afirmam que o *balanced scorecard* pode transformar tradicionais centros de custo, como os departamentos de recursos humanos, de TI, de finanças, e de compras, em **parceiros estratégicos** com as unidades de operação em linha e com o centro corporativo. Para isso, o mapa estratégico e o *balanced scorecard* devem ser comunicados em *newsletters*, brochuras, quadros de aviso, palestras, vídeos, treinamentos, programas educativos, e na intranet da empresa, além de serem reforçados pelo comportamento dos executivos, a fim de gerar motivação intrínseca nos empregados e serem conhecidos pelos fornecedores, clientes e a comunidade. Por fim, os autores definem parcerias estratégicas com constituintes críticos como aquelas que causam reduções de custo total ao longo da cadeia de fornecimento, gerando e sustentando a criação de valor no longo prazo.

Goldszmidt (2003) fez extensa revisão bibliográfica em fontes de referência acadêmica e em relatórios da empresa de consultoria de Kaplan & Norton, identificando 14 fatores críticos para a implementação e uso do BSC, divididos em dois grupos, fatores organizacionais (processos organizacionais, cultura organizacional, estratégia, e sistemas de informação), e fatores relacionados à implementação e uso do BSC (consciência da real finalidade do projeto e do esforço necessário, liderança e apoio da alta administração, equipe de projeto, individualização do projeto, abrangência do projeto e projeto piloto, elaboração dos indicadores, perfeccionismo e simplicidade, comunicação e disseminação, dinâmica da aplicação do BSC, e integração com os processos gerenciais).

O quadro 2.5.1 resume o referencial teórico para avaliar a implementação do BSC, que deu origem ao macroconstruto “planejamento para o *balanced scorecard*”, enquanto que o quadro 2.5.2 apresenta o resumo do referencial teórico que permite avaliar os resultados obtidos com o BSC, que deu origem ao macroconstruto “resultados obtidos com o *balanced scorecard*”. Em seguida, são apresentados os quadros 2.5.3 e

2.5.4, que apresentam os autores das idéias mais influentes na criação das perguntas do questionário utilizada nesta pesquisa.

Quadro 2.5.1: Referencial teórico relacionado ao macroconstruto “planejamento para o *balanced scorecard*”

| AUTORES | IDÉIAS PRINCIPAIS |
|-------------------------|--|
| Kaplan & Norton (1992) | Definem o <i>balanced scorecard</i> , um conjunto de medidas que dá à alta administração uma visão rápida e abrangente do negócio a partir das perspectivas clientes, interna, e inovação e aprendizado, e financeira. |
| Simmons (1994) | Verifica que idéias para aproveitar novas oportunidades freqüentemente vêm de gerentes de níveis hierárquicos inferiores. |
| Rigby (1996) | Afirma que a principal responsabilidade de um executivo-chefe é avaliar o desempenho de sua empresa através de duas perguntas: “Como nossa empresa está indo?”, e “O que posso fazer para melhorar seu desempenho?”. |
| Kaplan e Norton (1996a) | O sistema de gestão para a implementação estratégica segue uma espiral de quatro passos. |
| Kaplan e Norton (1996b) | Afirmam que o aprendizado estratégico, ou seja, a capacidade de aprendizado organizacional em nível estratégico, pode ser um dos aspectos mais valiosos do <i>balanced scorecard</i> . |
| Kaplan e Norton (1996c) | Analizam a estrutura das medidas genéricas de cada perspectiva do <i>balanced scorecard</i> . |
| Crainer (2000) | Aponta problemas na avaliação eficaz de algumas medidas do <i>balanced scorecard</i> . |
| Nørreklit (2000) | Indica problemas e propõe sugestões de melhoria no modelo do <i>balanced scorecard</i> . |
| Kaplan e Norton (2002) | Recomendam a divulgação do mapa estratégico e do <i>balanced scorecard</i> para as partes interessadas na empresa: empregados, fornecedores, clientes, e a comunidade. |
| Goldszmidt (2003) | Identificou 14 fatores críticos para a implementação e uso do <i>balanced scorecard</i> . |

Quadro 2.5.2: Referencial teórico relacionado ao macroconstruto “resultados obtidos com o *balanced scorecard*”

| AUTORES | IDÉIAS PRINCIPAIS |
|------------------------|---|
| Kaplan & Norton (2001) | Verificaram que empresas com implementações bem-sucedidas do <i>Balanced Scorecard</i> , nos últimos dez anos, aplicaram os cinco princípios da organização focalizada na estratégia. |

Quadro 2.5.3: Autores que influenciaram a formulação de cada pergunta do macroconstruto “planejamento para o *balanced scorecard*”

| QUESTÃO | AUTORES |
|---------|---|
| 1 | KAPLAN & NORTON, NØRREKLIT, GOLDSZMIDT |
| 2 | KAPLAN & NORTON, RIGBY, NØRREKLIT, GOLDSZMIDT |
| 3 | KAPLAN & NORTON, SIMMONS, NØRREKLIT, GOLDSZMIDT |
| 4 | KAPLAN & NORTON, SIMMONS, RIGBY |
| 5 | KAPLAN & NORTON, RIGBY, GOLDSZMIDT |
| 6 | KAPLAN & NORTON, NØRREKLIT |
| 7 | KAPLAN & NORTON, NØRREKLIT |
| 8 | KAPLAN & NORTON |
| 9 | KAPLAN & NORTON |
| 10 | KAPLAN & NORTON, NØRREKLIT |

Quadro 2.5.4: Autores que influenciaram a formulação de cada pergunta do macroconstruto “resultados obtidos com o *balanced scorecard*”

| QUESTÃO | AUTORES |
|---------|-----------------|
| 1 | KAPLAN & NORTON |
| 2 | KAPLAN & NORTON |
| 3 | KAPLAN & NORTON |
| 4 | KAPLAN & NORTON |
| 5 | KAPLAN & NORTON |
| 6 | KAPLAN & NORTON |
| 7 | KAPLAN & NORTON |

2.6. As companhias abertas no Brasil

As companhias abertas são assim denominadas devido à Lei nº 6.404/76 (“Lei de Sociedades por Ações”), e se diferenciam das companhias fechadas pela possibilidade de captação de recursos junto à investidores através de negociações de seus valores mobiliários em bolsas de valores ou no mercado de balcão. Esses valores mobiliários são ações, debêntures, bônus de subscrição e notas promissórias.

A normatização, a regulamentação, o desenvolvimento, o controle, e a fiscalização do mercado de valores mobiliários no Brasil são as principais tarefas da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), uma autarquia federal, vinculada ao Ministério da Fazenda, e criada pela Lei nº 6.385, de 07/12/1986. A CVM deve ter os dados cadastrais das companhias abertas sempre atualizados, e estes devem ser disponibilizados ao público. De fato, estas informações encontram-se disponíveis em arquivos digitais no sítio da CVM (www.cvm.gov.br). Neste cadastro constam 1713 companhias abertas, cuja situação é descrita no Quadro 2.6.1. Note-se que na prática apenas 672 companhias abertas encontram-se operando regularmente e prestando os esclarecimentos regulares devidos à CVM, que são as 628 companhias em operação, as 33 pré-operacionais, e as 11 concordatárias.

No Quadro 2.6.2 observa-se o tipo de investimento oferecido pelas companhias abertas, conforme os dados da CVM. O controle acionário destas empresas se encontra no Quadro 2.6.3, e o número de companhias por setor se encontra no Quadro 2.6.4.

O Quadro 2.6.5 indica a composição dos setores utilizados no presente trabalho, a partir dos setores encontrados no banco de dados disponível no sítio da CVM na Internet. A simplificação de setores foi utilizada baseando-se em um sistema de valor de complexidade crescente. Para isto, comparou-se a classificação da CVM com a CNAE 1.0 da Comissão Nacional de Classificação, disponível no sítio do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) na Internet (www.ibge.gov.br), com a nova classificação setorial da BOVESPA, implantada em 2 de janeiro de 2004, disponível em www.bovespa.com.br.

Quadro 2.6.1: Número de companhias abertas por Situação

| Situação no cadastro da CVM | Número de Empresas |
|--|--------------------|
| Total de empresas | 1.713 |
| Registros Cancelados | 818 |
| Registros Suspensos por Decisão Administrativa | 177 |
| Liquidação Extra-Judicial | 11 |
| Em Processo de Liquidação | 4 |
| Empresas Paralisadas | 12 |
| Empresas Falidas | 19 |
| Empresas Concordatárias | 11 |
| Registros Pré-Operacionais | 33 |
| Companhias em Operação | 628 |

Fonte: CVM

Quadro 2.6.2: Número de companhias abertas que oferecem cada tipo de investimento oferecido

| Tipo de Investimento | Número de Companhias Abertas |
|-------------------------|------------------------------|
| Ações | 1501 |
| Bônus de Subscrição | 4 |
| Debêntures Conversíveis | 39 |
| Debêntures Simples | 145 |
| Partes Beneficiárias | 13 |
| Não Consta | 11 |

Fonte: CVM

Quadro 2.6.3: Controle acionário das companhias abertas

| Tipo de controle acionário | Número de companhias abertas |
|----------------------------|------------------------------|
| Privado | 1395 |
| Privado Holding | 134 |
| Estrangeiro | 90 |
| Estrangeiro Holding | 14 |
| Estatual | 76 |
| Estatual Holding | 4 |

Fonte: CVM

Quadro 2.6.4: número de companhias abertas por setor

| Setor | Número de companhias abertas | Percentual do total |
|-----------------|------------------------------|---------------------|
| Infra-estrutura | 520 | 30,4% |
| Manufatura | 436 | 25,4% |
| Serviços | 757 | 44,2% |

Fonte: CVM

Quadro 2.6.5: Composição dos setores escolhidos a partir dos setores classificados no banco de dados de companhias abertas cadastradas na CVM

| Setor | Setores cadastrados | Número de companhias abertas |
|------------------------|--|------------------------------|
| Infra-estrutura | | 520 |
| | Agricultura (açúcar, álcool e cana) | 27 |
| | Pesca | 4 |
| | Reflorestamento | 3 |
| | Papel e Celulose | 21 |
| | Petróleo e Gás | 12 |
| | Petroquímica e Borracha | 90 |
| | Metalurgia e Siderurgia | 133 |
| | Extração Mineral | 57 |
| | Construção Civil, Material de Construção e Decoração | 115 |
| | Energia Elétrica | 47 |
| | Saneamento e Serviços de Água e Gás | 11 |
| Manufatura | | 436 |
| | Alimentos | 94 |
| | Bebidas e Fumo | 20 |
| | Embalagens | 7 |
| | Farmacêuticos e Higiene | 7 |
| | Máquinas, Equipamentos, Veículos e Peças | 153 |
| | Têxtil e Vestuário | 110 |
| | Outras Atividades Industriais | 45 |
| Serviços | | 757 |
| | Serviços Administrativos Diversos | 2 |
| | Serviços Gerais | 2 |
| | Serviços de Planejamento e Desenvolvimento | 2 |
| | Serviços de Transporte e Logística | 37 |
| | Serviços Diversos | 21 |
| | Serviços Médicos | 3 |
| | Empresas de Administração de Participações | 337 |
| | Hospedagem e Turismo | 22 |
| | Comércio Exterior | 6 |
| | Comércio (Atacado e Varejo) | 39 |
| | Gráficas e Editoras | 13 |
| | Comunicação e Informática | 4 |
| | Arrendamento Mercantil | 68 |
| | Bancos | 98 |
| | Crédito Imobiliário | 6 |
| | <i>Factoring</i> | 1 |
| | Intermediação Financeira | 3 |
| | Securitização de Recebíveis | 16 |
| | Seguradoras e Corretoras | 21 |
| | Telecomunicações | 56 |

Fonte: Elaboração própria a partir da classificação setorial da CVM

As companhias abertas, ou empresas de capital aberto, são obrigadas a possuir um conselho de administração, além da diretoria. Ainda, para que a empresa possa negociar seus valores mobiliários no mercado de balcão ou bolsas de valores, a empresa deve possuir um diretor de relações com os investidores, conforme a Instrução CVM nº 202, de dezembro de 1993. No Brasil, a principal bolsa de valores é a BOVESPA, pois é nesta que a maioria das companhias abertas são registradas.

O desaquecimento econômico, o maior custo das informações contábeis para as companhias abertas, e o desconhecimento dos empresários sobre a abertura de capital impede que mais empresas negociem na BOVESPA. Por isso, apesar da crescente participação de pequenos investidores, da valorização acumulada de 93,5% até o dia 26/12/2003, e do melhor volume médio negociado desde 1997, superando os R\$ 800 milhões, a BOVESPA negociou ações de apenas 369 companhias, muito abaixo do máximo registrado em 1989, quando 592 companhias operavam nesta bolsa. Piorou a perspectiva de captação de novos recursos para investimentos, por parte de outras empresas, devido essencialmente à conjuntura macroeconômica, que hoje desmotiva as empresas a abrirem seu capital. De fato, o valor emitido em 2003, R\$ 9,5 bilhões, foi 57% inferior ao de 2002 (VIEIRA, 2003).

Apesar do declínio verificado no ano de 2003, pesquisa recente realizada pela Associação Brasileira das Companhias Abertas (ABRASCA) com 42 empresas resultou em 86% empresas pretendendo aumentar investimentos, 48% indicando criação de empregos em seu setor, 79% acreditando na abertura de postos de trabalho no país, e todas demonstrando otimismo com os rumos macroeconômicos e com os negócios em seus setores, resultando em esperança de alta na demanda de seus setores e crescimento maior no Produto Interno Bruto (PIB). Ainda, 52% dessas empresas crêem que o saldo da balança comercial aumentará no primeiro semestre de 2004, 67% verificam estabilidade nos preços de seus setores, nenhuma acredita na alta da inflação, 79% confiam na queda dos juros reais, e 45% apostam na estabilidade cambial, apesar de 38% acreditarem em uma alta no primeiro semestre de 2004 (BARCELLOS, 2004).

3. METODOLOGIA

Durante o levantamento do referencial teórico, analisou-se diversos trabalhos descritivos e qualitativos acerca da implementação do *balanced scorecard*. Ao mesmo tempo, verificou-se que não há estudos indicando em que grau macroconstrutos como o processo de planejamento, a gestão estratégica de RH, o direcionamento para o futuro, e a gestão da TI influenciam no planejamento e nos resultados obtidos com o *balanced scorecard*. Assim, para que possamos investigar as relações entre tais macroconstrutos, que a literatura associa à sofisticação e à eficácia do fenômeno do *Balanced Scorecard*, faz-se necessário a utilização de métodos quantitativos. Os macroconstrutos utilizados nesta pesquisa foram elaborados com base no referencial teórico estudado.

3.1. *Questões a serem respondidas*

Face ao exposto, esta pesquisa teve como objetivo primário responder a duas perguntas:

- É possível segmentar as companhias abertas participantes da pesquisa de acordo com o seu Processo de Planejamento, Alinhamento Estratégico de Recursos Humanos, Direcionamento para o Futuro e Alinhamento Estratégico de Tecnologia da Informação?
- Quais as relações existentes entre os Resultados Obtidos com o *balanced scorecard*, o Planejamento para o *balanced scorecard*, o Alinhamento Estratégico de Tecnologia da Informação, o Direcionamento para o Futuro, o Alinhamento Estratégico de Recursos Humanos e o Processo de Planejamento nestas organizações?

3.2. Hipóteses

De modo a responder à primeira pergunta da pesquisa, duas hipóteses foram formuladas, enunciadas a seguir em forma de hipóteses nulas:

H_{0,1} – Não existem segmentos estatisticamente diferenciados quanto aos escores fatoriais do Processo de Planejamento, Alinhamento Estratégico de Recursos Humanos, Direcionamento para o Futuro e Alinhamento Estratégico de Tecnologia da Informação;

H_{0,2} – Não existem funções de classificação estatisticamente significantes que discriminem as empresas participantes da pesquisa em categorias, de acordo com os escores fatoriais definidos;

Para que se respondesse a segunda pergunta, foi necessário formular quinze outras hipóteses, também enunciadas em forma de hipóteses nulas:

H_{0,3} – Não existe relação entre o Alinhamento Estratégico dos Recursos Humanos e o Processo de Planejamento da empresa;

H_{0,4} – Não existe relação entre o Direcionamento para o Futuro e o Processo de Planejamento;

H_{0,5} – Não existe relação entre o Direcionamento para o Futuro e o Alinhamento Estratégico dos Recursos Humanos;

H_{0,6} – Não existe relação entre o Alinhamento Estratégico de Tecnologia da Informação e o Processo de Planejamento;

H_{0,7} – Não existe relação entre o Alinhamento Estratégico de Tecnologia da Informação e o Alinhamento Estratégico dos Recursos Humanos;

H_{0,8} – Não existe relação entre o Alinhamento Estratégico de Tecnologia da Informação e o Direcionamento para o Futuro;

H_{0,9} – Não existe relação entre o Planejamento para o *Balanced Scorecard* e o Processo de Planejamento;

H_{0,10} – Não existe relação entre o Planejamento para o *Balanced Scorecard* e o Alinhamento Estratégico dos Recursos Humanos;

H_{0,11} – Não existe relação entre o Planejamento para o *Balanced Scorecard* e o Direcionamento para o Futuro;

H_{0,12} – Não existe relação entre o Planejamento para o *Balanced Scorecard* e o Alinhamento Estratégico de Tecnologia da Informação;

H_{0,13} – Não existe relação entre os Resultados Obtidos com o *Balanced Scorecard* e o Processo de Planejamento;

H_{0,14} – Não existe relação entre os Resultados Obtidos com o *Balanced Scorecard* e o Alinhamento Estratégico dos Recursos Humanos;

H_{0,15} – Não existe relação entre os Resultados Obtidos com o *Balanced Scorecard* e o Direcionamento para o Futuro;

H_{0,16} – Não existe relação entre os Resultados Obtidos com o *Balanced Scorecard* e o Alinhamento Estratégico de Tecnologia da Informação;

H_{0,17} – Não existe relação entre os Resultados Obtidos com o *Balanced Scorecard* e o Planejamento para o *Balanced Scorecard*;

O quadro 3.2.1 apresenta as ferramentas utilizadas neste trabalho para responder as perguntas desta pesquisa, e a figura 3.2.1 aponta as relações entre os macroconstrutos que serão testadas.

Quadro 3.2.1: Métodos quantitativos utilizados para testar as hipóteses deste trabalho

| PERGUNTA | HIPÓTESES | FERRAMENTA |
|----------|--------------------------------------|--|
| 1 | H _{0,1} | Análise de <i>Cluster</i> e análise multivariada de variância (MANOVA) |
| | H _{0,2} | Análise discriminante |
| 2 | H _{0,3} – H _{0,17} | Análise de correlações |

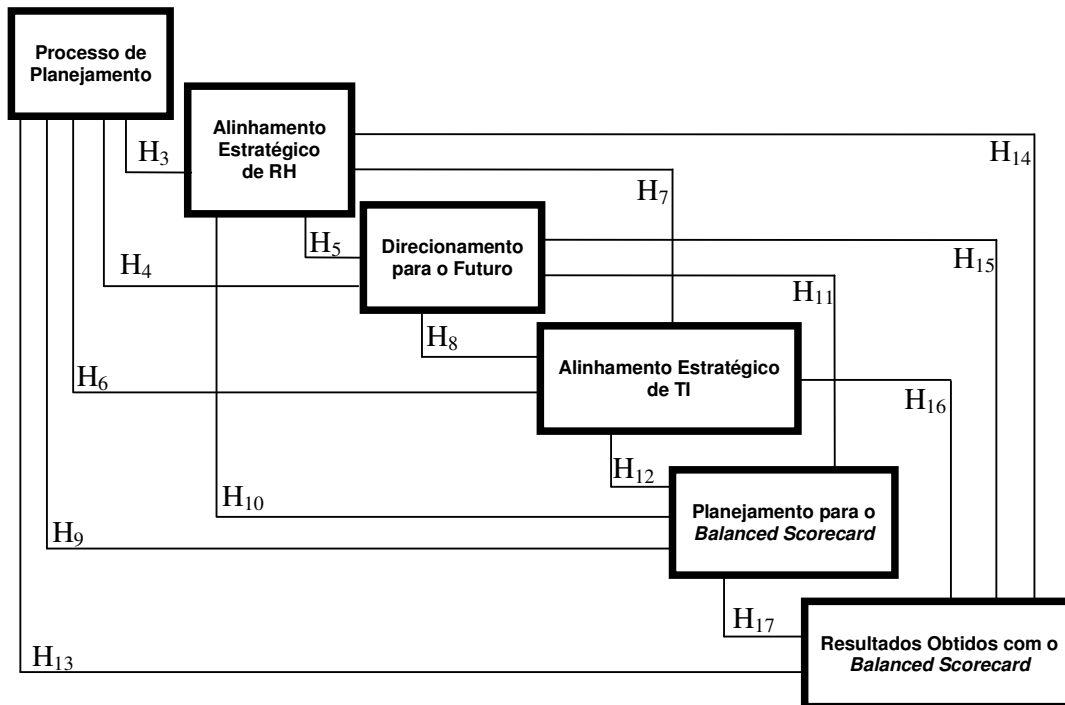


Figura 3.2.1: Hipóteses 3 a 17 (H₃ a H₁₇)

3.3. Macroconstrutos

Para testar as hipóteses, foram criados seis macroconstrutos, a saber: Processo de Planejamento, Alinhamento Estratégico de Recursos Humanos, Direcionamento para o Futuro, Alinhamento Estratégico de Tecnologia da Informação, Planejamento para o *Balanced Scorecard* e Resultados Obtidos com o *Balanced Scorecard*. Os três primeiros foram adaptados da linha de pesquisa seguida por Nogueira (1999), Soares (2000), Taublib (2001), Augustinis (2002), Augusto (2002), Silva (2002), Mathias (2003) e Terra (2003). Os três seguintes foram elaborados a partir do referencial teórico referente aos temas gestão estratégica de TI e *balanced scorecard*. O quadro 3.3.1 resume o referencial teórico que referencia a origem de cada macroconstruto. O questionário utilizado para a coleta de dados foi elaborado a partir de blocos que se referem a cada macroconstruto.

Quadro 3.3.1: Referências para cada macroconstruto:

| Construto | Quadro-resumo do referencial teórico |
|--|--------------------------------------|
| Processo de Planejamento | Quadro 2.1.1 |
| Alinhamento Estratégico de RH | Quadro 2.2.2 |
| Direcionamento para o Futuro | Quadro 2.3.1 |
| Alinhamento Estratégico de TI | Quadro 2.4.2 |
| Planejamento para o <i>Balanced Scorecard</i> | Quadro 2.5.1 |
| Resultados Obtidos com o <i>Balanced Scorecard</i> | Quadro 2.5.2 |

3.4. Tipo de Pesquisa

Baseando-se na taxonomia apresentada por Vergara (1997), podemos classificar esta pesquisa quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, esta pesquisa é exploratória e descritiva. Exploratória por não haver até o presente momento trabalho que utilize técnicas quantitativas multivariadas relacionando construtos que descrevem as características do fenômeno *Balanced Scorecard* e da gestão empresarial. Descritiva, porque apresenta a situação do BSC em relação à amostra analisada.

Quanto aos meios, a pesquisa é bibliográfica, documental e de campo. Bibliográfica, pois utiliza material de domínio público para o referencial teórico e para a metodologia. Documental, por ser necessário se valer de guias, anuários e informativos sobre as empresas brasileiras de capital aberto, bem como de documentos obtidos junto a órgãos públicos (como a CVM – Comissão de Valores Mobiliários, e a BOVESPA – Bolsa de Valores de São Paulo). A pesquisa também é de campo, porque coletou dados primários, em empresas brasileiras de capital aberto, através da aplicação de questionário via internet.

Ainda, de acordo com o referencial de Bento e Ferreira (1982), por partir de hipóteses iniciais específicas e permitir a formação de um quadro geral de como se apresenta um fenômeno, em suas múltiplas facetas e em dadas circunstâncias, os resultados desta pesquisa são classificados como preditivos. Neste caso, a pesquisa detecta que certas ações se associam a um certo nível de determinadas características, não permitindo afirmar que estas ações causam o referido nível.

3.5. *Universo Amostral e Amostra*

Esta pesquisa tem como universo amostral as empresas brasileiras de capital aberto (companhias abertas), registradas na CVM (Comissão de Valores Mobiliários). Estas empresas atuam em todos os setores da economia brasileira e atualmente este universo amostral contém 672 empresas, conforme explicado no item 2.6. A partir dos dados de contato com os Diretores de Relações com os Investidores, divulgados no sítio da CVM (www.cvm.gov.br), o universo amostral foi contatado em sua totalidade.

Conforme a taxonomia de Vergara (1997), caracterizou-se uma amostra não probabilística por acessibilidade, pois os 94 questionários válidos recebidos no prazo estipulado foram processados (14,0% do universo amostral). A unidade de listagem foi o conjunto de empresas brasileiras de capital aberto registradas na CVM. A unidade amostral foi a empresa respondente, registrada na CVM. É importante frisar que os respondentes não podem ser identificados individualmente neste trabalho.

3.6. *Seleção dos Sujeitos*

Escolheu-se como unidade de observação (sujeito) o principal executivo de TI, ou equivalente em poder de decisão sobre assuntos relacionados aos projetos de TI na empresa.

3.7. Coleta de Dados

Para realizar a coleta primária de dados, colocou-se um questionário na Internet, de 24 de novembro a 19 de dezembro de 2003, de maneira que somente os sujeitos da pesquisa tivessem acesso, através de identificação e senha, fornecida pelo pesquisador. Os respondentes souberam da pesquisa através do Diretor de Relações com os Investidores de sua empresa, a quem foi enviada uma mensagem eletrônica (item 7.1 deste trabalho) contendo orientações gerais. Dos 118 questionários respondidos, 94 foram considerados válidos. A fim de aumentar o número de respostas, mensagens eletrônicas e contatos telefônicos de acompanhamento foram realizados durante o período de levantamento de dados de campo.

O questionário utilizou uma escala ordinal do tipo Likert, com seis pontos. Cada item do questionário correspondeu a uma proposição onde o sujeito indicou seu grau de concordância, conforme o quadro 3.7.1.

Quadro 3.7.1: Escala Likert utilizada na pesquisa

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------------------|
| Discordo Totalmente | Discordo Muito | Discordo Pouco | Concordo Pouco | Concordo Muito | Concordo Totalmente |

A utilização da escala de Likert foi escolhida devido ao fato de esta pode ser tratada como escala intervalar. Isto advém dos trabalhos de Kerlinger (1964), em que esta é considerada um tipo específico de escala ordinal, cujos pontos podem ser considerados intervalares. A desvantagem das escalas ordinais é que não se sabe *a priori* a quantidade da diferença entre dois itens consecutivos, o que impossibilita a utilização de cálculos estatísticos como a média, limitando-se à moda e à mediana. Para contornar este problema, Abelson & Tuckey (1970), citam que a atribuição de valores numéricos às categorias de uma escala ordinal permite que estes sejam tratados como uma escala intervalar. Dessa maneira, torna-se possível empregar todas as operações estatísticas na análise dos resultados.

Ademais, para facilitar a leitura e preenchimento do questionário, este foi estruturado em seis blocos. Cada bloco corresponde univocamente a um construto:

Processo de Planejamento, Alinhamento Estratégico de Recursos Humanos, Direcionamento para o Futuro, Alinhamento Estratégico de Tecnologia da Informação, Planejamento para o *Balanced Scorecard* e Resultados Obtidos com o *Balanced Scorecard*. Além disso, o questionário foi pré-testado com alunos do mestrado e do doutorado do Instituto em Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro (COPPEAD/UFRJ). Após um refinamento inicial, que contemplou as sugestões mais relevantes destes alunos, o questionário foi apresentado a executivos de T.I. de empresas não participantes da amostra final, a fim de verificar a clareza das questões, evitando a ambigüidade ou redundância de itens. Somente então a nova versão do questionário foi disponibilizada na Internet para o público-alvo desta pesquisa.

3.8. *Tratamento dos Dados*

O tratamento dos dados seguiu uma seqüência coerente de procedimentos de análise, a fim de se testar as hipóteses. Inicialmente foram realizadas análises descritivas dos dados, para a obtenção de suas distribuições, médias e desvios padrão, utilizando-se os procedimentos FREQUENCIES e BASIC TABLES da versão 11 do pacote estatístico SPSS.

Em seguida, foram realizadas análises fatoriais (*factor analysis*), a fim de se identificar as dimensões latentes dos dados, através do procedimento FACTOR do SPSS, nos itens de cada bloco do questionário. A análise fatorial permite reduzir a quantidade de itens naqueles que condensam a natureza e as dimensões latentes das respostas, para que as análises seguintes sejam realizadas com menor esforço computacional. Hair Jr. *et al.* (1998) apresentam um algoritmo para o método fatorial de extração dos componentes principais.

Dois testes são utilizados para a verificação da adequação do emprego da análise fatorial. O primeiro é o teste de esfericidade de Bartlett, que fornece a probabilidade estatística da presença de correlações significativas na matriz fatorial. O segundo é a medida da adequação da amostragem (*Measure of Sampling Adequacy* – MSA) de cada item e a medida da adequação da amostragem de KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) dos macroconstrutos, que quantifica o grau de intercorrelações entre as variáveis, para saber

quanto de cada item pode ser previsto sem erro pelo conjunto dos demais, a fim de avaliar a aplicabilidade da análise fatorial. Hair Jr. *et al.* (1998) afirmam que a medida MSA pode ser interpretada como ótima quando superior a 0,8, boa quando entre 0,7 e 0,8, razoável quando entre 0,6 e 0,7, aceitável quando entre 0,5 e 0,6, e inaceitável quando abaixo de 0,5. Assim sendo, para cada análise fatorial, se verificou, para cada item do questionário:

- O valor de seu MSA (com ponto de corte em 0,5);
- As maiores cargas na matriz fatorial; e
- A comunalidade com a solução final (com o valor mínimo aceito fixado em 0,5).

A comunalidade de cada item é definida como a parcela de variância que este item compartilha com os outros itens incluídos na mesma análise, e é obtida através da correlação do item com os fatores.

Escolheu-se os fatores na análise cujos autovalores (*eigenvalues*) fossem maiores do que 1, pois cada item contribui inicialmente com o valor 1 para o autovalor, e cada fator deve conter ao menos a variância de um item para ser interpretado apropriadamente nas análises subsequentes. Define-se um autovalor pela soma dos quadrados das cargas fatoriais dos itens de um fator. Utilizou-se o critério de rotação VARIMAX para a interpretação dos fatores, em que se simplifica as colunas da matriz fatorial. Em seguida, cada fator foi nomeado.

A seguir, realizou-se a análise da confiabilidade dos macroconstrutos (procedimento RELIABILITY do SPSS), através do cálculo do coeficiente alpha de Cronbach, que é uma estimativa da correlação entre os valores obtidos por novas aplicações do teste, com o mesmo número de itens (Carmines & Zeller *apud* Nogueira, 1999). Hair Jr. *et al.* (1998) afirmam que valores acima de 0,7 são apropriados, porém se aceita valores acima de 0,6 em estudos exploratórios.

Após a redução dos 70 itens do questionário em fatores, foi feita uma análise de conglomerados (*Cluster Analysis*, procedimento CLUSTER do SPSS), a partir de um procedimento aglomerativo hierárquico pelo método Ward.

Então se operacionalizou o teste da hipótese 1, com uma análise de variância multivariada (procedimento MANOVA do SPSS), utilizando como variável independente, de nível de mensuração nominal, o conglomerado, e como variáveis dependentes os fatores resultantes das análises fatoriais. Realizou-se o teste

multivariado da diferença de médias para os fatores nos conglomerados, verificando o nível de significância dos testes de Pillais, Hotellings e Wilks, conforme descrito por Hair Jr. *et al.* (1998). Neste trabalho, $H_{0,1}$ foi rejeitada para $p < 0,05$. Ainda, testes F univariados foram realizados para verificar, fator por fator, a significância da diferença de suas médias para os conglomerados.

Para testar a hipótese 2, seguiu-se o recomendado por Hair Jr. *et al.* (1998): uma análise discriminante (procedimento DISCRIMINANT do SPSS), a fim de classificar os casos nos conglomerados a partir dos fatores resultantes das análises fatoriais. A rejeição da hipótese $H_{0,2}$ foi observada a partir do nível de significância a $p < 0,05$ do coeficiente lambda de Wilks das funções discriminantes. Ainda, observou-se o percentual de casos corretamente classificados por estas funções.

A seguir, de acordo com o procedimento descrito por Hair Jr. *et al.* (1998), utilizou-se a técnica de análise de correspondência, que reduz as dimensões em um gráfico bidimensional que permite verificar as características de cada conglomerado com relação aos fatores obtidos nas análises anteriores, a fim de analisar e interpretar as dimensões e características dos conglomerados. Isso permitiu verificar o perfil de cada conglomerado e nomeá-los em função das características das empresas que os compõem.

Por fim, foram testadas as hipóteses 3 a 17 ($H_{0,3}$ a $H_{0,17}$) através da análise das correlações simples de Pearson (procedimento CORRELATION do SPSS).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados foram obtidos a partir da análise das respostas fornecidas, nos questionários válidos, pelo principal executivo de TI de cada companhia aberta participante da pesquisa.

4.1. *Análise dos Macroconstrutos*

Para cada macroconstruto definido no item 3.3 deste trabalho, seguem os resultados primários da pesquisa, a partir dos itens de cada bloco do questionário. Para facilitar a visualização e análise do construto, os itens estão ordenados por ordem crescente das médias obtidas.

Para a análise descritiva, cada macroconstruto é apresentado em uma tabela que contém:

- a) Uma descrição sucinta de cada item do questionário;
- b) A distribuição percentual de respostas para cada grupo de itens: 1-2, 3-4 e 5-6, correspondentes à escala Likert definida no item 3.7 deste trabalho, na qual 1 significa “discordo totalmente”, e 6 significa “concordo totalmente”;
- c) A média de cada item do questionário, de acordo com as respostas das companhias abertas;
- d) O desvio padrão de cada item do questionário, de acordo com as respostas das companhias abertas;

4.1.1. Processo de Planejamento das Companhias Abertas

Quadro 4.1.1.1: Análise descritiva do Processo de Planejamento

| Descrição | 1-2 (%) | 3-4 (%) | 5-6 (%) | Média | d.p. |
|--|------------|------------|------------|-------|------|
| Missão e objetivos bem formulados | 0,0 | 16,0 | 84,0 | 5,27 | 0,75 |
| Responsável por projetos pode ser identificado | 4,3 | 16,0 | 79,8 | 5,09 | 1,00 |
| Projetos visam aumento da qualidade percebida | 2,2 | 22,6 | 75,3 | 4,98 | 0,88 |
| Objetivos equilibrados para stakeholders | 2,1 | 25,5 | 72,3 | 4,91 | 0,95 |
| Estratégia e objetivos comunicados a todos | 2,1 | 34,0 | 63,8 | 4,80 | 0,96 |
| Projetos aumentam valor agregado de produtos | 2,2 | 34,8 | 63,0 | 4,74 | 0,95 |
| Projetos criam valor econômico | 7,6 | 23,9 | 68,5 | 4,72 | 1,23 |
| Ações para alcançar objetivos são claras | 3,2 | 31,9 | 64,9 | 4,71 | 0,91 |
| Projetos reduzem tempo de processos | 3,2 | 40,9 | 55,9 | 4,58 | 1,00 |
| Projetos de investimentos são comparáveis | 7,5 | 32,3 | 60,2 | 4,57 | 1,08 |
| Marco de controle de fim dos projetos | 7,5 | 33,3 | 59,1 | 4,54 | 1,18 |
| Avaliações de projetos são freqüentes | 6,5 | 50,0 | 43,5 | 4,38 | 1,07 |
| Aprendizado com projetos é divulgado | 5,4 | 45,2 | 49,5 | 4,33 | 1,05 |

A análise descritiva é resumida no quadro 4.1.1.1. Verifica-se que as companhias abertas apresentam missão e objetivos claramente formulados, o responsável por cada projeto de investimento pode ser identificado, e todos estes projetos de investimento visam o aumento da qualidade percebida pelos clientes. Os objetivos de todos os *stakeholders* das companhias abertas são considerados durante a fase de planejamento, e existe um equilíbrio entre estes objetivos de maneira que todos concordem com os resultados esperados. Ainda, os objetivos e a estratégia do negócio são bem comunicados a toda a organização.

Verifica-se também que o aprendizado oriundo do desenvolvimento de novos produtos e serviços é pouco divulgado, e a frequência da avaliação formal do andamento dos projetos de investimento ainda não é considerada razoável. Esses dois tópicos foram ressaltados no trabalho de Hax & Wilde II (1999) e indicam que a gestão ainda pode realizar melhorias na operacionalização de seus processos de planejamento estratégico.

Existe grande variação quanto à verificação do retorno dos projetos de investimento em função do custo de capital envolvido (metodologia de valor econômico adicionado)

e quanto à existência de um marco de controle que indique o fim dos projetos, o que pode indicar o andamento de implantações de metodologias de gestão baseada em valor e de gestão de projetos em algumas empresas.

Comparando os resultados obtidos nesta pesquisa com aqueles obtidos em bancos por Nogueira (1999), em empresas químicas por Augusto (2002), e em seguradoras por Terra (2003), verifica-se que as companhias abertas apresentaram melhores resultados nos itens referentes à missão e objetivos bem formulados, à estratégia comunicada a todos, e aos projetos que reduzem tempo de processos. O item “projetos visam aumento da qualidade percebida” apresentou valores equiparáveis aos das seguradoras, que por sua vez foram superiores aos bancos e às empresas químicas.

Em suma, o processo de planejamento nas companhias abertas é, em geral, bem formulado, mas sua execução e controle ainda estão se aperfeiçoando, notadamente nos aspectos de avaliação do andamento dos projetos e na divulgação do aprendizado com estes projetos.

A análise fatorial resultou em um KMO de 0,878 e uma significância de 0,000 no teste de esfericidade de Bartlett.

Quadro 4.1.1.2.: Matriz fatorial do Processo de Planejamento

| Item | Fatores | | |
|--|---------|--------|--------|
| | 1 | 2 | 3 |
| Estratégia e objetivos comunicados a todos | 0,818 | | |
| Missão e objetivos bem formulados | 0,801 | | |
| Objetivos equilibrados para stakeholders | 0,781 | | |
| Ações para alcançar objetivos são claras | 0,757 | | |
| Responsável por projetos pode ser identificado | 0,567 | 0,489 | |
| Marco de controle de fim dos projetos | | 0,822 | |
| Projetos de investimentos são comparáveis | 0,536 | 0,666 | |
| Projetos reduzem tempo de processos | | 0,647 | |
| Projetos criam valor econômico | | 0,624 | |
| Projetos aumentam qualidade percebida | | | 0,800 |
| Aprendizado com projetos é divulgado | | | 0,759 |
| Projetos aumentam valor agregado de produtos | | | 0,731 |
| Avaliações de projetos são freqüentes | | 0,443 | 0,476 |
| Variância total explicada (%) | 26,486 | 20,615 | 18,925 |

Os fatores e as correlações com os itens originais estão indicados no quadro 4.1.1.2. A variância total explicada pelos três fatores foi 66,026%. A partir dos componentes indicados neste quadro, nomeamos os fatores obtidos:

Fator 1 – Planejamento, por ter predominância dos escores fatoriais relacionados à clara formulação de missão e de objetivos estratégicos equilibrados para todos os *stakeholders*, responsabilização e comunicação destes objetivos, e desdobramento destes em ações claras;

Fator 2 – Formalização de Projetos, por compor-se de escores fatoriais relacionados à estruturação e comparação dos projetos de investimento, assim como a redução do tempo dos processos e criação de valor econômico com estes projetos;

Fator 3 – Quantificação de Benefícios, por ser constituído de escores fatoriais relacionados à avaliação do andamento e dos resultados dos projetos e à divulgação do aprendizado com os projetos já realizados.

A análise de confiabilidade, medida através do alpha de Cronbach de 0,903 resultante do procedimento RELIABILITY do SPSS, indica que o macroconstruto possui confiabilidade adequada.

4.1.2. Alinhamento Estratégico de RH das Companhias Abertas

Quadro 4.1.2.1: Análise descritiva do Alinhamento Estratégico de RH

| Descrição | 1-2 (%) | 3-4 (%) | 5-6 (%) | Média | d.p. |
|--|------------|------------|------------|-------|------|
| Líderes inspiram equipes para alcançar visão | 4,3 | 33,0 | 62,8 | 4,77 | 0,99 |
| Cultura de desafio | 6,5 | 28,0 | 65,6 | 4,75 | 1,12 |
| Profissionais capacitados para desafios | 2,1 | 29,8 | 68,1 | 4,72 | 0,85 |
| Recruta criativos e empreendedores | 4,3 | 34,4 | 61,3 | 4,66 | 1,09 |
| Profissionais buscam autodesenvolvimento | 3,2 | 40,4 | 56,4 | 4,49 | 0,95 |
| Recompensa postura criativa e empreendedora | 4,3 | 47,9 | 47,9 | 4,46 | 1,07 |
| Investimento em desenvolvimento de RH | 7,4 | 37,2 | 55,3 | 4,45 | 1,20 |
| Erros como parte do aprendizado | 3,2 | 47,9 | 48,9 | 4,40 | 0,88 |
| Promove troca de experiências | 4,3 | 57,4 | 38,3 | 4,30 | 1,04 |
| Remuneração associada a resultados | 21,3 | 47,9 | 30,9 | 3,78 | 1,42 |

A análise descritiva é resumida no quadro 4.1.2.1. Nas companhias abertas, os líderes inspiram as equipes no processo de alcance da visão de futuro almejada, a cultura destas empresas enfatiza o desafio, e os profissionais são capazes de enfrentar os desafios propostos. Apesar disso, o aprendizado advindo de erros é negligenciado, e a troca de experiência entre os profissionais não é incentivada. As médias obtidas são superiores às médias dos outros trabalhos anteriores (bancos, seguradoras e empresas químicas).

No entanto, a associação da remuneração dos profissionais aos resultados da organização é um aspecto ainda não disseminado, vide o alto desvio padrão e o baixo valor da média apresentados para este item. Ressaltando o fato de que todos os bancos e seguradoras brasileiros são cadastrados na CVM, este resultado também fora verificado em bancos por Nogueira (1999), em empresas químicas por Augusto (2002), e em seguradoras por Terra (2003), sugerindo que a remuneração variável ainda é incipiente em nosso país. Este resultado contrasta com os trabalhos de Kanter (1997) e Robbins (2002). No entanto, como Kaplan & Norton (2001) observam, não se deve utilizar o

balanced scorecard, em um primeiro momento, para a remuneração dos profissionais. Isto implica que as empresas que ainda não associaram a remuneração aos resultados podem utilizar o *balanced scorecard* com este objetivo, mas somente quando ele já estiver consolidado nos processos da empresa.

A análise fatorial resultou em um KMO de 0,869 e uma significância de 0,000 no teste de esfericidade de Bartlett.

Quadro 4.1.2.2.: Matriz fatorial do Alinhamento Estratégico de RH

| Item | | |
|--|--------|--------|
| | 1 | 2 |
| Cultura de desafio | 0,863 | |
| Recruta criativos e empreendedores | 0,838 | |
| Líderes inspiram equipes para alcançar visão | 0,835 | |
| Recompensa postura criativa e empreendedora | 0,665 | 0,474 |
| Profissionais buscam autodesenvolvimento | 0,614 | 0,518 |
| Profissionais capacitados para desafios | 0,573 | 0,540 |
| Investimento em desenvolvimento de RH | 0,490 | 0,476 |
| Erros como parte do aprendizado | | 0,870 |
| Promove troca de experiências | 0,473 | 0,678 |
| Remuneração associada a resultados | 0,448 | 0,587 |
| Variância total explicada (%) | 39,563 | 27,142 |

Os fatores e as correlações com os itens originais estão indicados no quadro 4.1.2.2. A variância total explicada pelos dois fatores foi 66,705%. A partir dos componentes indicados neste quadro, nomeamos os fatores obtidos:

Fator 1 – Criatividade e Empreendedorismo, por ter predominância dos escores fatoriais relacionados ao incentivo e recompensa à criatividade e ao empreendedorismo na cultura das empresas, assim como à liderança e capacidade de lidar com os desafios para atingir os objetivos da empresa;

Fator 2 – Incentivo ao Aprendizado, por se compor de escores fatoriais relacionados ao aprendizado com erros, troca de experiências e associação da remuneração aos resultados obtidos.

A análise de confiabilidade, medida através do alpha de Cronbach de 0,909 resultante do procedimento RELIABILITY do SPSS, indica que o macroconstruto possui confiabilidade adequada.

4.1.3. Direcionamento para o futuro nas Companhias Abertas

Quadro 4.1.3.1: Análise descritiva do direcionamento para o futuro

| Descrição | 1-2 (%) | 3-4 (%) | 5-6 (%) | Média | d.p. |
|--|---------|---------|---------|-------|------|
| Conhece ameaças ao modelo de negócio | 2,2 | 21,5 | 76,3 | 4,94 | 1,01 |
| Futuro radicalmente diferente do presente | 5,3 | 24,5 | 70,2 | 4,81 | 1,04 |
| Conhece produtos em que deve ser pioneira | 4,3 | 28,0 | 67,7 | 4,77 | 1,07 |
| Desenvolve novos produtos e serviços | 4,3 | 32,6 | 63,0 | 4,75 | 1,14 |
| Favorece desenvolvimento de competências técnicas e gerenciais | 3,2 | 36,6 | 60,2 | 4,57 | 1,10 |
| Alerta a competidores não convencionais | 7,5 | 34,4 | 58,1 | 4,48 | 1,18 |
| Define novas maneiras de fazer negócios | 7,5 | 33,3 | 59,1 | 4,44 | 1,27 |
| Conhece parcerias próximos 5 anos | 5,4 | 40,9 | 53,8 | 4,43 | 1,05 |
| Executivos vêm 5-10 anos | 9,6 | 31,9 | 58,5 | 4,39 | 1,19 |
| Cria novos mercados | 6,5 | 48,4 | 45,2 | 4,26 | 1,17 |
| Cria novas regras de competição do setor | 14,0 | 35,5 | 50,5 | 4,22 | 1,38 |
| Visão refletida nas ações de curto prazo | 9,7 | 47,3 | 43,0 | 4,20 | 1,10 |
| Executivos usam tempo para questões estratégicas | 10,6 | 50,0 | 39,4 | 4,09 | 1,16 |
| Visão inovadora e única | 11,8 | 51,6 | 36,6 | 3,98 | 1,16 |
| Urgente reinventar modelo de negocio | 21,3 | 43,6 | 35,1 | 3,86 | 1,38 |

A análise descritiva é resumida no quadro 4.1.3.1. Os executivos de TI das companhias abertas brasileiras afirmam que os dirigentes de suas empresas conhecem as ameaças ao modelo atual de seu negócio e reconhecem que o futuro será radicalmente diferente do presente. Estas empresas conhecem os produtos e serviços em que devem ser pioneiras e buscam continuamente desenvolvê-los.

Apesar disso, a visão das companhias abertas não é inovadora e única. Por isso, existe grande variação quanto à contínua definição de novas regras de competição nos setores em que atuam.

Como vem sendo verificado pela linha de pesquisa de Gestão Estratégica de TI, os executivos brasileiros já concordam que o futuro do ambiente de negócios será radicalmente diferente do existente no presente e assim procuram definir novos meios de fazer negócios, conforme teorizado por Prahalad & Hamel (1990), Hamel (1996) e Davis & Meyer (1998). No entanto, estes executivos têm dispensado pouco tempo às questões estratégicas e sua visão de futuro não está sendo claramente refletida nas ações de curto prazo. Isto pode sugerir que a sofisticação estratégica verificada nestas empresas pode ter sua origem nas recomendações de consultorias estratégicas. Se for este o caso, pode estar ocorrendo no Brasil o problema verificado por Kaplan & Norton (2001, p.11) no resto do mundo: “a capacidade de executar a estratégia pode ser mais importante que a estratégia em si”.

Nesse sentido, espera-se que a implantação do *balanced scorecard* possa proporcionar melhor tradução da estratégia nos projetos de investimento, resultando em operações mais coerentes com as demandas dos mercados em que as empresas atuam ou pretendem atuar.

A análise fatorial resultou em um KMO de 0,905 e uma significância de 0,000 no teste de esfericidade de Bartlett. O item “Urgente reinventar modelo de negocio” foi eliminado das análises por apresentar MSA / comunalidade abaixo do ponto de corte definido em 0,5.

Quadro 4.1.3.2.: Matriz fatorial do direcionamento para o futuro

| Item | Fatores | |
|--|---------|--------|
| | 1 | 2 |
| Desenvolve novos produtos e serviços | 0,875 | |
| Define novas maneiras de fazer negócios | 0,842 | |
| Cria novos mercados | 0,789 | |
| Cria novas regras de competição do setor | 0,736 | |
| Conhece produtos em que deve ser pioneira | 0,736 | 0,419 |
| Favorece desenvolvimento de competências técnicas e gerenciais | 0,729 | |
| Conhece parcerias próximos 5 anos | 0,641 | |
| Alerta a competidores não convencionais | 0,591 | 0,447 |
| Visão inovadora e única | | 0,838 |
| Visão refletida nas ações de curto prazo | | 0,823 |
| Executivos vêm 5-10 anos | | 0,787 |
| Futuro radicalmente diferente do presente | | 0,692 |
| Executivos usam tempo para questões estratégicas | | 0,668 |
| Conhece ameaças ao modelo de negócio | 0,512 | 0,558 |
| Variância total explicada (%) | 36,421 | 30,335 |

Os fatores e as correlações com os itens originais estão indicados no quadro 4.1.3.2. A variância total explicada pelos dois fatores foi 66,756%. A partir dos componentes indicados neste quadro, nomeamos os fatores obtidos:

Fator 1 – Inovação, por ter predominância dos escores fatoriais relacionados à criação de novas condições nos mercados em que atua ou pretendem atuar no futuro, seja através de novos produtos e serviços, seja através de atuação em mercados com tendência de crescimento;

Fator 2 – Visão Inovadora e Consistente, por ser constituída dos escores fatoriais relacionados à clareza da visão de futuro do negócio definida pelos dirigentes e à adesão das ações de curto prazo a esta visão percebida.

A análise de confiabilidade, medida através do alpha de Cronbach de 0,922 resultante do procedimento RELIABILITY do SPSS, indica que o macroconstruto possui confiabilidade adequada.

4.1.4. Alinhamento Estratégico de TI das Companhias Abertas

Quadro 4.1.4.1: Análise descritiva do alinhamento estratégico de TI

| Descrição | 1-2 (%) | 3-4 (%) | 5-6 (%) | Média | d.p. |
|---|---------|---------|---------|-------|------|
| Formula Estratégia - Cria novos sistemas a partir banco de dados | 5,3 | 39,4 | 55,3 | 4,51 | 1,14 |
| Planejamento de Sistemas integrado com Planejamento Estratégico | 4,3 | 43,6 | 52,1 | 4,50 | 0,99 |
| Considera impacto dos sistemas na cultura | 5,3 | 34,0 | 60,6 | 4,49 | 1,03 |
| Formula Estratégia - Considera impacto TI no setor | 3,2 | 45,2 | 51,6 | 4,48 | 0,90 |
| Considera retorno financeiro dos sistemas | 9,7 | 33,3 | 57,0 | 4,46 | 1,26 |
| Planejamento de Sistemas prevê necessidade de dados de projetos | 4,3 | 46,8 | 48,9 | 4,43 | 1,01 |
| Formula Estratégia - Utiliza TI para reformular escopo negócio | 5,4 | 44,6 | 50,0 | 4,40 | 1,06 |
| Modelo dados único | 16,1 | 35,5 | 48,4 | 4,16 | 1,35 |
| Formula Estratégia - Utiliza dados clientes para novos produtos | 12,0 | 47,8 | 40,2 | 4,12 | 1,26 |
| Utiliza sistemas para divulgar conhecimento | 10,9 | 56,5 | 32,6 | 4,04 | 1,15 |
| Formula Estratégia - Modela dados para redesenho processos-chave | 9,7 | 58,1 | 32,3 | 3,99 | 1,14 |
| Modelo dados normalizado | 16,1 | 46,2 | 37,6 | 3,96 | 1,25 |
| Utiliza banco de dados único | 22,6 | 29,0 | 48,4 | 3,95 | 1,59 |
| Banco de dados projetado com ferramenta automatizada | 19,4 | 45,2 | 35,5 | 3,94 | 1,32 |
| Formula Estratégia - Utiliza dados fornecedores para novos produtos | 13,2 | 60,4 | 26,4 | 3,91 | 1,19 |

A análise descritiva é resumida no quadro 4.1.4.1. As companhias abertas procuram implantar novos sistemas que melhorem o desempenho da empresa a partir das informações armazenadas no banco de dados corporativo. No entanto, a normalização e unificação do modelo de dados e do banco de dados não foram amplamente disseminadas, visto a grande variação nas médias relacionadas a estes itens. Esta unificação já dura uma década, visto que Garcia (1992) identificou nas empresas brasileiras as características da boa Administração de Dados. A utilização de sistemas ERP, como detectado por James & Wolf (2000), favorece este processo.

Ainda, nas companhias abertas o planejamento de sistemas de informação é realizado de forma integrada com o planejamento estratégico e o impacto de novos sistemas na cultura organizacional é considerado, o que sugere ser um resultado da existência de problemas associados à implementação de sistemas ERP, conforme verificados por Wood Jr. & Caldas (2000). Durante a formulação da estratégia de negócios, as companhias abertas consideram o impacto da TI sobre o setor produtivo em que atuam. Ainda, vale ressaltar que se pode observar que o retorno financeiro de novos sistemas está sendo priorizado durante o planejamento estratégico.

O fato de a média do item de reformulação do escopo do negócio através da TI ser superior à média do item de redesenho dos processos-chave sugere que essas empresas já passaram do estágio de redesenho dos principais processos da empresa – provavelmente devido à implementação dos sistemas ERP – e assim atribuem maior importância à utilização da TI na reformulação do escopo de seus negócios. Estes resultados poderiam significar um grande avanço na utilização da TI, pois se classificarmos essa utilização de acordo com os níveis descritos por Venkatraman (1991), as companhias teriam passado do terceiro nível (redesenho dos processos de negócio), para o último e mais sofisticado nível (redesenho do escopo de negócios).

O item com menor média, utilização de dados de fornecedores em novos sistemas, sugere pouca integração interorganizacional de TI nos sistemas de valor. Os dados relacionados aos clientes apresentam médias um pouco melhores, sugerindo crescente sofisticação das implantações de ferramentas de CRM. Logo abaixo destas observamos a utilização dos sistemas para divulgar conhecimento. Venkatraman & Henderson (1998) propuseram uma arquitetura em que uma poderosa e integrada plataforma de TI sustenta o modelo de negócios do século XXI, baseados em três vetores originados no conhecimento gerado a partir dos recursos humanos, dos fornecedores, e dos clientes. Assim, com a disseminação das ferramentas de SCM (*Supply Chain Management*), CRM (*Customer relationship Management*) e gestão do conhecimento, poderia se esperar que as empresas estudadas atinjam estágios mais avançados nestes vetores, conforme as idéias destes autores, e consigam efetivar a reformulação do escopo de seus negócios.

A análise fatorial resultou em um KMO de 0,871 e uma significância de 0,000 no teste de esfericidade de Bartlett.

Quadro 4.1.4.2.: Matriz fatorial do alinhamento estratégico de TI

| Item | Fatores | | | |
|---|---------|--------|--------|--------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Planejamento de Sistemas prevê necessidade de dados de projetos | 0,824 | | | |
| Planejamento de Sistemas integrado com Planejamento Estratégico | 0,776 | | | |
| Formula Estratégia - Cria novos sistemas a partir banco de dados | 0,705 | | | |
| Considera retorno financeiro dos sistemas | 0,699 | | | |
| Utiliza sistemas para divulgar conhecimento | 0,698 | | | |
| Formula Estratégia - Utiliza TI para reformular escopo negócio | 0,618 | | | |
| Modelo dados normalizado | | 0,881 | | |
| Utiliza banco de dados único | | 0,822 | | |
| Banco de dados projetado com ferramenta automatizada | | 0,820 | | |
| Modelo dados único | | 0,724 | | |
| Formula Estratégia - Utiliza dados fornecedores para novos produtos | | | 0,791 | |
| Formula Estratégia - Utiliza dados clientes para novos produtos | 0,452 | | 0,746 | |
| Formula Estratégia - Considera impacto TI | | | | 0,849 |
| Formula Estratégia - Modela dados para redesenho processos-chave | | | 0,588 | 0,616 |
| Considera impacto dos sistemas na cultura | | 0,462 | | 0,572 |
| Variância total explicada (%) | 25,534 | 21,378 | 14,358 | 12,597 |

Os fatores e as correlações com os itens originais estão indicados no quadro 4.1.4.2. A variância total explicada pelos quatro fatores foi 73,867%. A partir dos componentes indicados neste quadro, nomeamos os fatores obtidos:

Fator 1 – Alinhamento Estratégico de TI, por ter predominância dos escores fatoriais relacionados à integração dos processos de planejamento estratégico e de planejamento de sistemas, com foco nas oportunidades de reconfiguração do escopo de negócio e de utilização dos bancos de dados da empresa para aumentar o conhecimento e o retorno financeiro da empresa;

Fator 2 – Administração de Dados, por se constituir dos escores fatoriais relacionados à maturidade do modelo de dados e do projeto e utilização de um único banco de dados empresarial;

Fator 3 – Utilização de Informações Interorganizacionais, por ser composta de escores fatoriais relacionados à utilização dos dados de fornecedores e clientes no desenvolvimento de novos produtos;

Fator 4 – Suporte à Reconfiguração, por formar-se a partir de escores fatoriais relacionados ao impacto da TI no setor de atuação, nos processos empresariais, e na cultura da empresa.

A análise de confiabilidade, medida através do alpha de Cronbach de 0,913 resultante do procedimento RELIABILITY do SPSS, indica que o macroconstruto possui confiabilidade adequada.

4.1.5. Planejamento para o *Balanced Scorecard* nas Companhias AbertasQuadro 4.1.5.1: Análise descritiva do planejamento para o *Balanced Scorecard*

| Descrição | 1-2 (%) | 3-4 (%) | 5-6 (%) | Média | d.p. |
|---|---------|---------|---------|-------|------|
| Alinhar objetivos das equipes à estratégia | 5,7 | 9,4 | 84,9 | 5,08 | 1,16 |
| Stakeholders compreenderem estratégia | 7,5 | 17,0 | 75,5 | 4,83 | 1,20 |
| Criar indicadores que resumam estratégia | 3,8 | 24,5 | 71,7 | 4,79 | 1,04 |
| Obter consenso na estratégia | 7,5 | 17,0 | 75,5 | 4,74 | 1,21 |
| Alinhar objetivos individuais com estratégia | 9,4 | 20,8 | 69,8 | 4,68 | 1,24 |
| Incentivar clima de mudança | 7,5 | 26,4 | 66,0 | 4,68 | 1,22 |
| Selecionar investimentos de acordo com objetivos estratégicos | 3,8 | 34,6 | 61,5 | 4,60 | 1,14 |
| Equilibrar crescimento de LP com desempenho CP | 3,8 | 34,0 | 62,3 | 4,57 | 1,17 |
| Analisar mensalmente relações de causa e efeito | 7,5 | 39,6 | 52,8 | 4,38 | 1,18 |
| Recompensar financeiramente quem supera metas individuais | 7,5 | 54,7 | 37,7 | 4,06 | 1,18 |

A análise descritiva é resumida no quadro 4.1.5.1. Durante o planejamento para o *Balanced Scorecard*, as companhias abertas buscaram fazer com que os objetivos de todas as equipes de trabalho estivessem completamente alinhados com a estratégia corporativa. Um segundo objetivo foi fazer com que todos os interessados na organização entendessem claramente a estratégia corporativa.

Houve variação quanto à necessidade de assegurar que os objetivos individuais de todos os empregados estivessem perfeitamente alinhados com a estratégia corporativa. Por fim, percebe-se que as menores médias se referem a estágios mais avançados de uma correta implantação do *balanced scorecard*, que são a análise mensal das relações de causa e efeito que compõem a estratégia e a recompensa financeira àqueles que superarem suas metas individuais. De fato, o verdadeiro sistema estratégico de gestão proposto por Kaplan & Norton (2001) visa substituir o tema das reuniões mensais de controle gerencial, da prestação de contas sobre os itens do orçamento para uma análise mais sofisticada sobre a estratégia da corporação. Ainda de acordo com os autores, a utilização do BSC para a remuneração deve ser um dos últimos estágios de sua implantação como sistema estratégico de gestão.

A análise fatorial resultou em um KMO de 0,901 e uma significância de 0,000 no teste de esfericidade de Bartlett.

Quadro 4.1.5.2.: Matriz fatorial do planejamento para o *Balanced Scorecard*

| Item | Fatores | |
|---|---------|--------|
| | 1 | 2 |
| Alinhar objetivos das equipes à estratégia | 0,902 | |
| Stakeholders compreenderem estratégia | 0,897 | |
| Obter consenso na estratégia | 0,880 | |
| Incentivar clima de mudança | 0,783 | 0,471 |
| Equilibrar crescimento de LP com desempenho CP | 0,765 | |
| Criar indicadores que resumam estratégia | 0,687 | 0,485 |
| Selecionar investimentos de acordo com objetivos estratégicos | 0,671 | 0,544 |
| Analisar mensalmente relações de causa e efeito | 0,570 | 0,455 |
| Recompensar financeiramente quem supera metas individuais | | 0,941 |
| Alinhar objetivos individuais com estratégia | 0,553 | 0,674 |
| Variância total explicada (%) | 51,761 | 26,144 |

Os fatores e as correlações com os itens originais estão indicados no quadro 4.1.5.2. A variância total explicada pelos dois fatores foi 77,905%. A partir dos componentes indicados neste quadro, nomeamos os fatores obtidos:

Fator 1 – Sistema Estratégico de Gestão, por ter predominância dos escores fatoriais relacionados à utilização do BSC como sistema de avaliação do desempenho da estratégia da empresa;

Fator 2 – Sistema de Avaliação de Pessoal, por ter predominância dos escores fatoriais relacionados aos fatores de desempenho de cada funcionário da empresa, para fins de avaliação e remuneração.

A análise de confiabilidade, medida através do alpha de Cronbach de 0,951 resultante do procedimento RELIABILITY do SPSS, indica que o macroconstruto possui confiabilidade adequada.

4.1.6. Resultados obtidos com o *Balanced Scorecard* nas Companhias Abertas

Quadro 4.1.6.1: Análise descritiva dos resultados obtidos com o BSC

| Descrição | 1-2 (%) | 3-4 (%) | 5-6 (%) | Média | d.p. |
|---|---------|---------|---------|-------|------|
| Integrou orçamento com planejamento estratégico | 6,1 | 39,4 | 54,5 | 4,36 | 1,22 |
| Alinhou estratégia dos departamentos com estratégia corporativa | 6,1 | 39,4 | 54,5 | 4,33 | 1,08 |
| Individualizou estratégia no mercado | 7,1 | 53,6 | 39,3 | 4,14 | 1,11 |
| Alta administração aprovou projeto BSC | 15,6 | 37,5 | 46,9 | 4,13 | 1,39 |
| Aprendeu a executar estratégia nos processos | 8,8 | 50,0 | 41,2 | 4,12 | 1,17 |
| Empregados compreenderam como trabalho ajuda estratégia | 6,3 | 56,3 | 37,5 | 4,06 | 1,05 |
| Resultados aprovados por <i>stakeholders</i> | 15,2 | 45,5 | 39,4 | 3,94 | 1,39 |

A análise descritiva é resumida no quadro 4.1.6.1. As companhias abertas que implantaram o BSC conseguiram integrar em um único processo ininterrupto e contínuo o orçamento anual com o planejamento estratégico. Isto sugere que se obteve o grande benefício da implantação do BSC proposto por Kaplan & Norton (2001): a criação de um sistema de gestão da estratégia que substituiu o orçamento nas reuniões mensais de controle gerencial. Também se conseguiu alinhar a estratégia dos departamentos com a estratégia corporativa.

Embora o número de companhias abertas respondentes que implantaram o BSC tenha sido pequeno, verificou-se grande variação quanto à aprovação dos resultados obtidos pela alta administração e pelos *stakeholders*, com melhores resultados por parte da alta administração. A aprovação dos resultados do BSC pelos *stakeholders* das companhias abertas não foi muito boa. Este resultado poderia ser mais bem pesquisado, a fim de que se identificasse que *stakeholders* desaprovaram ou ficaram menos satisfeitos com os resultados, visto que neste estudo foi verificado que as empresas respondentes cujas ações são negociadas com liquidez na Bolsa de Valores de São Paulo apresentaram valorização média de 141% acima do Índice IBOVESPA, desde a implantação do *balanced scorecard* até a segunda quinzena do mês de janeiro de 2004.

A análise fatorial resultou em um KMO de 0,703 e uma significância de 0,000 no teste de esfericidade de Bartlett.

Quadro 4.1.6.2.: Matriz fatorial dos resultados obtidos com o *Balanced Scorecard*

| Item | Fatores | |
|---|---------|--------|
| | 1 | 2 |
| Alinhou estratégia dos departamentos com estratégia corporativa | 0,880 | |
| Resultados aprovados por <i>stakeholders</i> | 0,848 | |
| Aprendeu a executar estratégia nos processos | 0,843 | |
| Empregados compreenderam como seu trabalho ajuda estratégia | 0,779 | |
| Integrou orçamento com planejamento estratégico | | 0,934 |
| Individualizou estratégia no mercado | | 0,930 |
| Alta administração aprovou os resultados do BSC | 0,635 | 0,694 |
| Variância total explicada (%) | 47,476 | 35,902 |

Os fatores e as correlações com os itens originais estão indicados no quadro 4.1.6.2. A variância total explicada pelos dois fatores foi 83,378%. A partir dos componentes indicados neste quadro, nomeamos os fatores obtidos:

Fator 1 – Alinhamento e Aprendizado, por ter predominância dos escores fatoriais relacionados ao aprendizado do alinhamento das ações dos funcionários e dos departamentos da empresa com a estratégia corporativa, com ampla aprovação (é relevante observar que a alta administração é um *stakeholder*, o que pode explicar o equilíbrio do valor do escore fatorial relacionado à aprovação dos resultados por esta neste fator com o próximo fator, onde ele predomina. Isto é verificado na penúltima linha do quadro 4.1.6.2);

Fator 2 – Integração com a Gestão, por ter predominância dos escores fatoriais relacionados à avaliação periódica de uma estratégia corporativa aprovada consensualmente pela alta administração.

A análise de confiabilidade, medida através do alpha de Cronbach de 0,931 resultante do procedimento RELIABILITY do SPSS, indica que o macroconstruto possui confiabilidade adequada.

4.1.7. Dados Demográficos dos Respondentes

O perfil dos respondentes foi montado após o retorno de todos os questionários. Pode-se atestar a representatividade da pesquisa através da comparação da amostra com o universo amostral, de acordo com o banco de dados da CVM, no quadro 4.1.7.1 por tipo de investimento oferecido, no quadro 4.1.7.2 por controle acionário, e no quadro 4.1.7.3 por setor econômico definido no quadro 2.6.5.

Quadro 4.1.7.1: Comparação por tipo de investimento oferecido

| Tipo de investimento oferecido | Percentual do universo amostral | Percentual da amostra |
|--------------------------------|---------------------------------|-----------------------|
| Ações | 88,2% | 88,0% |
| Debêntures Simples | 8,5% | 8,7% |
| Debêntures Conversíveis | 2,3% | 2,2% |
| Partes Beneficiárias | 0,8% | 1,1% |
| Bônus de Subscrição | 0,2% | 0,0% |

Quadro 4.1.7.2: Comparação por tipo de controle acionário

| Tipo de controle acionário | Percentual do universo amostral | Percentual da amostra |
|----------------------------|---------------------------------|-----------------------|
| Privado | 81,4% | 80,6% |
| Privado Holding | 7,9% | 2,2% |
| Estatal | 4,4% | 10,8% |
| Estatal Holding | 0,2% | 2,1% |
| Estrangeiro | 5,3% | 3,2% |
| Estrangeiro Holding | 0,8% | 1,1% |

Quadro 4.1.7.3: Comparação por setor econômico

| Setor Econômico | Percentual do universo amostral | Percentual da amostra |
|-----------------|---------------------------------|-----------------------|
| Infra-estrutura | 30,4% | 30,1% |
| Manufatura | 25,4% | 23,7% |
| Serviços | 44,2% | 46,2% |

Nos quadros e figuras seguintes, é importante notar que o número de respondentes varia para cada aspecto descrito, devido ao fato de que os respondentes, em sua maioria, não responderam a todas as questões demográficas. Alguns, inclusive, reclamaram da quantidade de itens demográficos da pesquisa. Muitos dos que não

responderam a pesquisa, ou a responderam parcialmente (invalidando os questionários), entrando em contato para informar que não responderiam alguns itens por se tratarem de dados estratégicos e, portanto, confidenciais.

A amostra corresponde a empresas com faturamento anual médio de R\$ 3,68 bilhões, variando desde R\$ 1 milhão até R\$ 140 bilhões, e totalizando R\$ 276 bilhões. No mundo, faturam em média US\$ 1,58 bilhão e seu faturamento anual totaliza US\$ 118 bilhões. O quadro 4.1.7.4 classifica os respondentes em tercís quanto ao faturamento.

Quadro 4.1.7.4: Categorização dos respondentes por faturamento

| Porte | R\$ (milhões) | US\$ (milhões) |
|---------|-------------------|-----------------|
| Pequeno | Menos de 203 | Menos de 133 |
| Médio | Entre 203 e 1.667 | Entre 133 e 654 |
| Grande | Mais de 1.667 | Mais de 654 |

Amostra: 75 empresas

Quanto ao número de funcionários, essas empresas empregam em média 4.768 pessoas no Brasil e 6.110 no mundo. A força de trabalho destas empresas totaliza 395.753 empregados no Brasil e 507.134 no mundo. O quadro 4.1.7.5 classifica os respondentes em tercís quanto ao número de empregados.

Quadro 4.1.7.5: Categorização dos respondentes por número de empregados

| Porte | Número de empregados no Brasil | Número de empregados no mundo |
|---------|--------------------------------|-------------------------------|
| Pequeno | Menos de 700 | Menos de 750 |
| Médio | Entre 700 e 2991 | Entre 750 e 3000 |
| Grande | Mais de 2991 | Mais de 3000 |

Amostra: 83 empresas

As figuras 4.1.7.1 a 4.1.7.11 descrevem melhor o perfil das companhias abertas participantes, de acordo com as respostas fornecidas às perguntas do bloco demográfico da pesquisa.

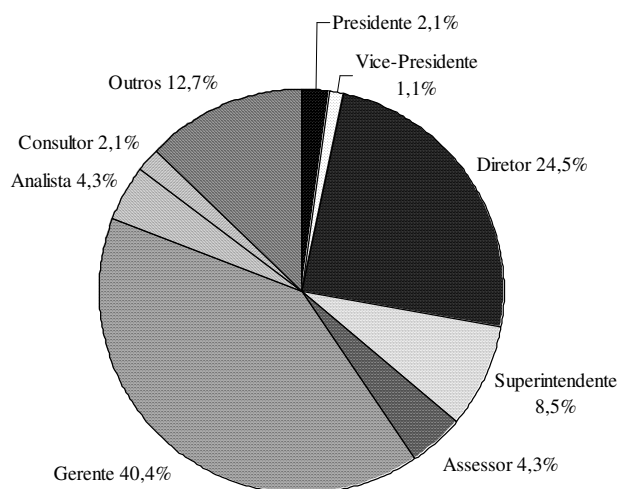


Figura 4.1.7.1: Cargos dos respondentes (94 empresas). Outros inclui CIO, *Head of IT*, Gestor de *eBusiness*, Supervisor, Coordenador, Secretário Geral, Chefe de TI e *Controller*

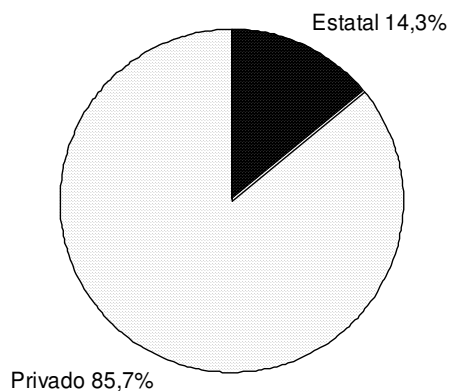


Figura 4.1.7.2: Respondentes por controle (84 empresas)

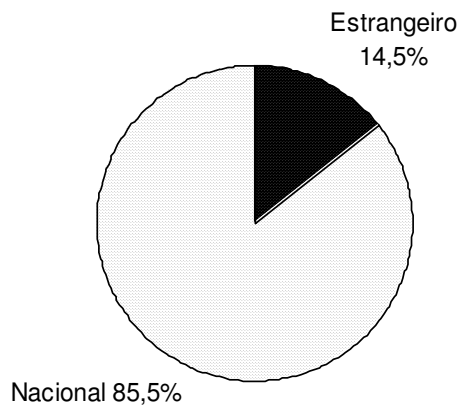


Figura 4.1.7.3: Respondentes por origem do capital (83 empresas)

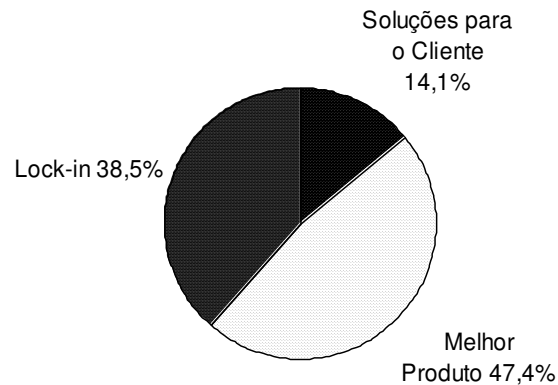


Figura 4.1.7.4: Respondentes por posicionamento estratégico (78 empresas)

R\$ 280 milhões foram investidos desde 1992 em sistemas de ERP (80 respondentes), sendo que o *boom* de implementação se iniciou em 1997. Ainda, R\$ 84,6 milhões foram investidos na integração dos diversos sistemas dessas empresas (40 respondentes), e R\$ 53,3 milhões em sistemas de CRM (30 respondentes). Apesar de existirem usuários de CRM desde 1990, a partir de 1999 é que sua implementação se intensificou.

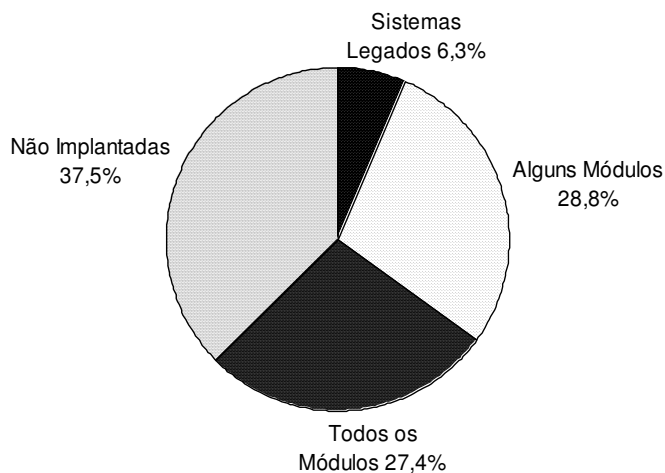


Figura 4.1.7.5: Respondentes por utilização de ERP (80 empresas)

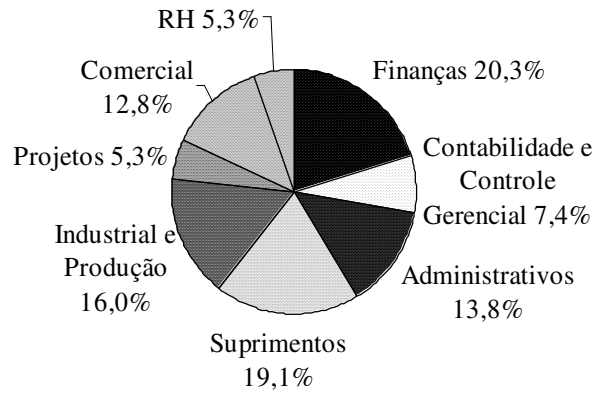


Figura 4.1.7.6: Respondentes por módulos de ERP (respostas múltiplas)

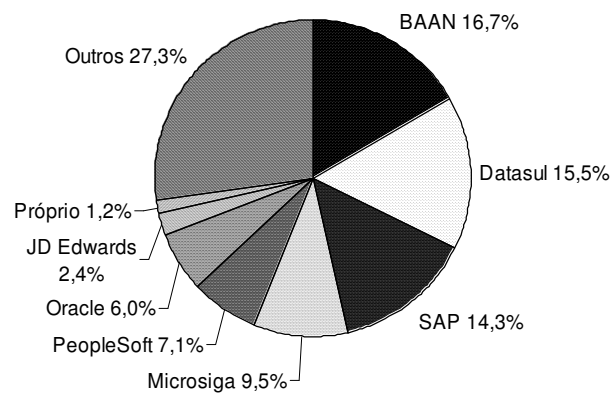


Figura 4.1.7.7: Respondentes por fornecedor de ERP

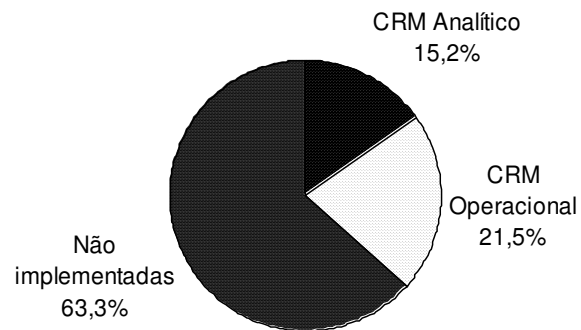


Figura 4.1.7.8: Respondentes por utilização de CRM (79 empresas)

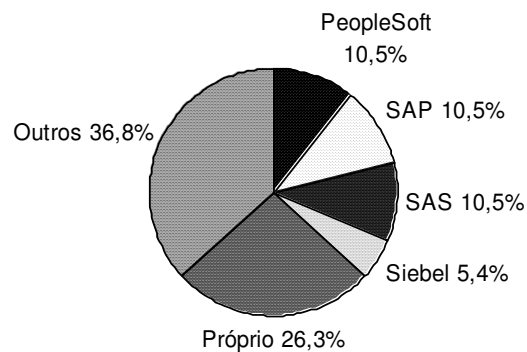


Figura 4.1.7.9: Respondentes por fornecedor de CRM

As empresas prevêem investimentos que totalizam R\$ 14,1 milhões para a implementação de sistemas de BSC (28 respondentes). Os sistemas que operacionalizam o BSC passaram a ser utilizados desde 2000, com crescimento desde 2002. As empresas, em geral, planejam implementá-los até 2005. A implementação do BSC nas empresas foi liderada por equipes internas em 65,8% dos casos, e por consultorias nas 34,2% empresas restantes. As empresas que utilizam o BSC o implantaram em períodos de 6 a 18 meses, as que o estão implantando já o fazem de 1 a 30 meses, e as que pretendem fazê-lo esperam levar de 6 a 24 meses.

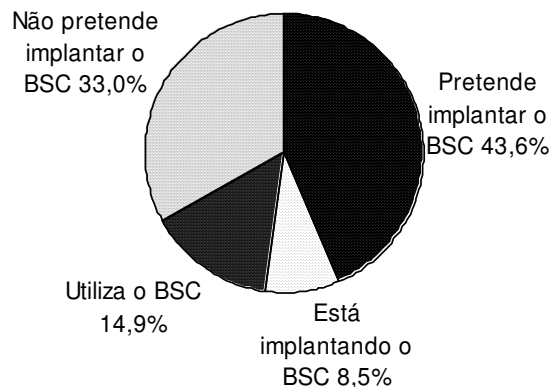


Figura 4.1.7.10: Respondentes por estágio de implementação de BSC (94 empresas)

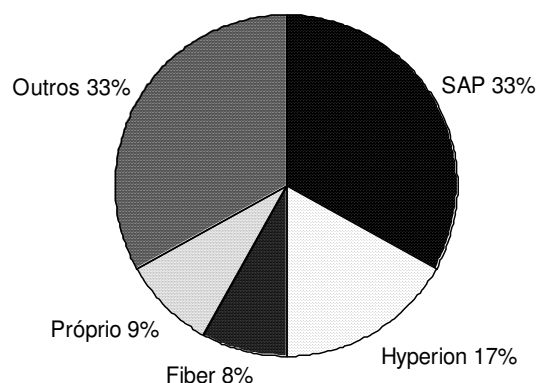


Figura 4.1.7.11: Respondentes por fornecedor de BSC

4.1.8. Resumo

Quadro 4.1.8.1: Resumo dos testes de confiabilidade de cada macroconstruto

| Construto | Itens | Fatores | Variância Total Explicada | KMO | Bartlett | Alpha |
|--------------|-------|---------|---------------------------|-------|----------|-------|
| Planejamento | 13 | 3 | 66,0% | 0,878 | 0,000 | 0,903 |
| RH | 10 | 2 | 66,7% | 0,869 | 0,000 | 0,909 |
| Futuro | 15 | 2 | 66,8% | 0,905 | 0,000 | 0,922 |
| TI | 15 | 4 | 73,9% | 0,871 | 0,000 | 0,913 |
| Plan. BSC | 10 | 2 | 77,9% | 0,901 | 0,000 | 0,951 |
| Result. BSC | 7 | 2 | 83,4% | 0,703 | 0,000 | 0,931 |

O quadro 4.1.8.1 contém os principais índices relacionados a cada construto. O KMO para o macroconstruto Resultados obtidos com o BSC foi considerado bom, e ótimo para os demais. Também, para os itens de todos os macroconstrutos, o teste de esfericidade de Bartlett indicou a existência de correlações significantes a $p < 0,01$.

O alpha de Cronbach foi superior a 0,90 para todos os macroconstrutos. Assim, conforme Hair Jr. *et al.* (1998), a técnica de análise fatorial é aplicável nesta pesquisa. É importante ressaltar que Hair Jr. *et al.* (1998, p. 99) afirmam que do ponto de vista estatístico, as suposições de normalidade, homoscedasticidade e linearidade das análises fatoriais somente se aplicam na medida em que diminuem as correlações observadas.

Com esta verificação de que todos os macroconstrutos apresentaram adequado nível de confiabilidade, pôde-se reduzir efetivamente os 70 itens do questionário a um conjunto de 15 fatores, com variância total explicada sempre superior a 66%.

4.2. *Testes das Hipóteses*

Para cada macroconstruto definido no item 3.3 deste trabalho, seguem os resultados.

4.2.1. Teste da Hipótese 1

Em consonância com o sugerido por Hair Jr. *et al.* (1998) utilizou-se a técnica de análise de conglomerados (procedimento CLUSTER do SPSS) e o método de Ward para o agrupamento dos casos. Três conglomerados foram selecionados, com respectivamente 54, 27 e 13 empresas em cada conglomerado. O dendrograma da figura 4.2.1.1 apresenta o processo aglomerativo. O primeiro conglomerado abrange os casos 28 a 17, o segundo, 7 a 15, e o terceiro, 59 a 65.

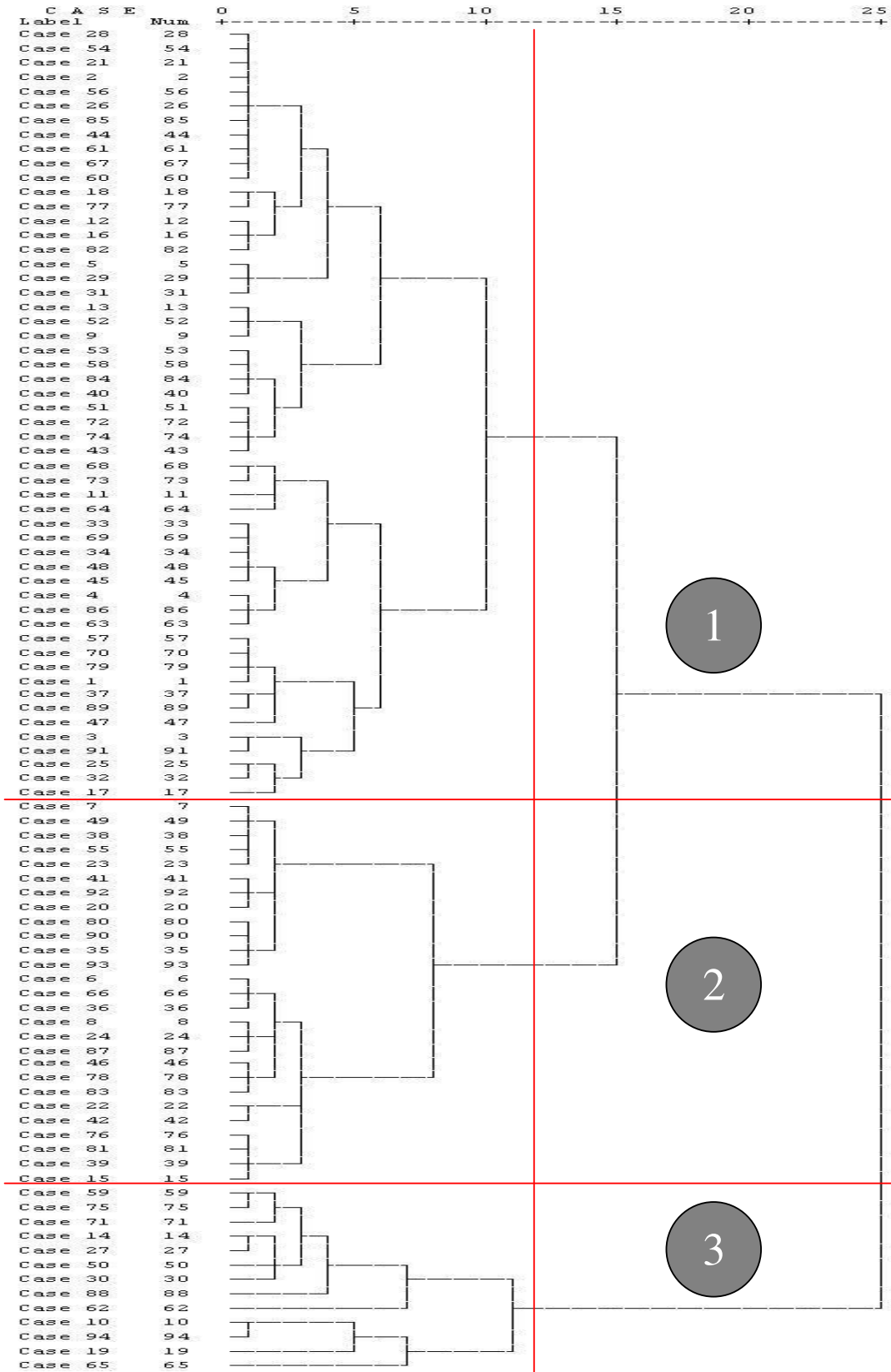


Figura 4.2.1.1: Análise hierárquica de conglomerados pelo método de Ward

O quadro 4.2.1.1 apresenta os resultados dos testes de Pillais, Hotellings e Wilks, conforme descritos por Hair Jr. *et al.* (1998), resultantes da análise de variância multivariada (procedimento MANOVA do SPSS). Pode-se verificar a significância estatística da diferença das médias dos escores fatoriais dos conglomerados. De acordo com o quadro, $H_{0,1}$ foi rejeitada por apresentar significância a $p < 0,01$.

Quadro 4.2.1.1: Testes multivariados de significância

| Teste | Valor | F | g.l. Hip | g.l. Erro | Sig. |
|------------|---------|----------|----------|-----------|-------|
| Pillais | 1,19115 | 10,97785 | 22,00 | 164,00 | 0,000 |
| Hotellings | 3,60590 | 13,11237 | 22,00 | 160,00 | 0,000 |
| Wilks | 0,14429 | 12,02201 | 22,00 | 162,00 | 0,000 |

Ainda, o quadro 4.2.1.2 indica os resultados da análise de variância para cada fator. Estes testes F univariados foram realizados a fim de complementar o teste de hipótese anterior, através do procedimento ANOVA do SPSS. Os quatro fatores relacionados ao planejamento e aos resultados obtidos com o BSC não foram utilizados na segmentação porque não deveriam ser respondidos pelas empresas que não pretendem implantar o BSC (o percentual destes respondentes se encontra na figura 4.1.7.10), e, se estes respondentes fossem desconsiderados, haveria distorção na análise das características de gestão. Verificou-se que apenas um dos 11 fatores analisados, Incentivo ao Aprendizado, não apresentou média significativamente diferente para os conglomerados.

Quadro 4.2.1.2: Testes F univariados

| Construto | Fator | F | Sig. |
|-----------|--|--------|------|
| PLAN | Planejamento | 12,337 | 0,00 |
| PLAN | Formalização Projetos | 24,831 | 0,00 |
| PLAN | Quantificação Benefícios | 16,076 | 0,00 |
| RH | Criatividade e Empreendedorismo | 52,000 | 0,00 |
| RH | Incentivo ao Aprendizado | 1,328 | 0,27 |
| FUT | Inovação | 12,692 | 0,00 |
| FUT | Visão Inovadora e Consistente | 10,845 | 0,00 |
| TI | Alinhamento Estratégico | 17,091 | 0,00 |
| TI | Administração de Dados | 3,072 | 0,05 |
| TI | Utilização de Informações Interorganizacionais | 11,180 | 0,00 |
| TI | Suporte à Reconfiguração | 5,010 | 0,01 |

4.2.2. Teste da hipótese 2

De acordo com o procedimento sugerido por Hair Jr. *et al.* (1998), utilizou-se a técnica de análise discriminante multivariada (procedimento DISCRIMINANT do SPSS) para o teste da segunda hipótese. Assim, verificou-se a significância estatística do lambda de Wilks para as funções discriminantes e o percentual de casos corretamente classificados pela aplicação das funções discriminantes. O resumo da análise realizada encontra-se no quadro 4.2.2.1, e o teste da segunda hipótese encontra-se no quadro 4.2.2.2.

Quadro 4.2.2.1: Médias dos fatores nos conglomerados

| Macroconstruto - Fator | Média | | |
|---|-----------|-----------|-----------|
| | Cluster 1 | Cluster 2 | Cluster 3 |
| PLAN - Planejamento | -0,179 | 0,678 | -0,662 |
| PLAN - Formalização Projetos | 0,373 | -0,076 | -1,392 |
| PLAN - Quantificação Benefícios | -0,293 | 0,797 | -0,440 |
| RH - Ênfase em Resultados | 0,015 | 0,753 | -1,624 |
| RH - Incentivo ao Aprendizado | -0,075 | 0,253 | -0,214 |
| FUT - Inovação | 0,056 | 0,414 | -1,091 |
| FUT - Visão Inovadora e Consistente | -0,162 | 0,638 | -0,650 |
| TI - Alinhamento Estratégico | 0,125 | 0,363 | -1,271 |
| TI - Administração de Dados | -0,075 | 0,350 | -0,418 |
| TI - Utilização de Informações Interorganizacionais | -0,097 | 0,585 | -0,812 |
| TI - Suporte à Reconfiguração | -0,183 | 0,492 | -0,262 |

Quadro 4.2.2.2: Funções discriminantes e teste da segunda hipótese

| Função | Autovalor | % da variância | % Acumulado | Correlação Canônica | Lambda de Wilks | χ^2 | g.l. | Sig. |
|--------|-----------|----------------|-------------|---------------------|-----------------|----------|------|-------|
| 1 | 2,765 | 76,68 | 76,68 | 0,856976 | 0,14429 | 166,49 | 22 | 0,000 |
| 2 | 0,840 | 23,32 | 100 | 0,675826 | 0,54326 | 52,47 | 10 | 0,000 |

Ambas funções apresentaram significância a $p < 0,01$, o que rejeita a hipótese nula $H_{0,2}$. O quadro 4.2.2.3 explicita a composição do escore padronizado das funções discriminantes obtidas em uma matriz de estrutura que apresenta a carga de cada fator em cada uma das duas funções.

Quadro 4.2.2.3: Matriz de Estrutura

| Macroconstruto - Fator | Funções | |
|---|---------|--------|
| | 1 | 2 |
| RH - Criatividade e Empreendedorismo | 0,630 | -0,233 |
| TI - Alinhamento Estratégico | 0,330 | -0,297 |
| FUT – Inovação | 0,302 | -0,180 |
| PLAN – Planejamento | 0,300 | 0,164 |
| TI - Utilização de Informações Interorganizacionais | 0,297 | 0,043 |
| FUT - Visão Inovadora e Consistente | 0,283 | 0,142 |
| TI - Administração de Dados | 0,154 | 0,049 |
| RH - Incentivo ao Aprendizado | 0,096 | 0,067 |
| PLAN - Formalização Projetos | 0,240 | -0,678 |
| PLAN - Quantificação Benefícios | 0,304 | 0,341 |
| TI - Suporte à Reconfiguração | 0,168 | 0,194 |

A análise dos fatores que compõem cada função discriminante permitiu nomeá-las:

Função 1 – Foco em Novos Negócios, por se compor de fatores de inovação de produtos e serviços oriundos de uma visão de futuro clara resultante da análise de dados de mercado (clientes e fornecedores) obtidos por uma área de TI madura, cujo planejamento se integra totalmente com o planejamento estratégico. Além disso, a criatividade, o empreendedorismo, e o aprendizado dos funcionários permite atingir os objetivos estratégicos amplamente comunicados.

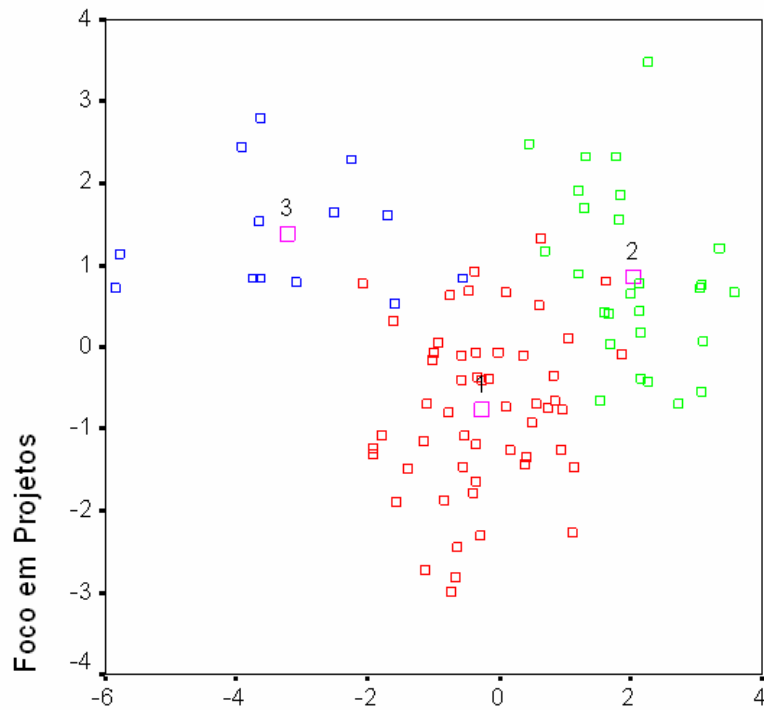
Função 2 – Foco em Projetos, por se compor de fatores com forte componente de controle gerencial, como a estruturação e comparação de projetos de investimento, a avaliação da percepção dos benefícios atingidos com cada um destes projetos para os clientes, e a preocupação com o impacto da TI no setor de atuação, nos processos internos e na cultura da empresa.

O quadro 4.2.2.4 indica que 87 das 94 das empresas (92,6% do total) foram corretamente classificadas pelas duas funções discriminantes. Isso confirma a possibilidade de classificação das empresas a partir dos fatores que compõem os macroconstrutos utilizados neste trabalho, conforme se verifica na figura 4.2.2.1.

Quadro 4.2.2.4: Resultados de Classificação

| | | Cluster | Predicted Group Membership | | | Total |
|----------|-------|---------|----------------------------|------|------|-------|
| | | | 1 | 2 | 3 | |
| Original | Count | 1 | 50 | 3 | 1 | 54 |
| | | 2 | 1 | 26 | 0 | 27 |
| | | 3 | 2 | 0 | 11 | 13 |
| | % | 1 | 92,6 | 5,6 | 1,9 | 100 |
| | | 2 | 3,7 | 96,3 | 0,0 | 100 |
| | | 3 | 15,4 | 0,0 | 84,6 | 100 |

92,6% dos casos originais agrupados foram classificados corretamente.



Foco em Novos Negócios

Figura 4.2.2.1: Funções discriminantes obtidas

4.2.3. Análise de Correspondência

Hair Jr. *et al.* (1998) cita a técnica de análise de correspondência como uma técnica recente de interdependência que facilita a redução dimensional, permitindo o mapeamento perceptual. A partir do mapa perceptual representado na figura 4.2.3.1, que apresenta a análise de correspondência entre os fatores componentes dos macroconstrutos e os conglomerados, pode-se traçar os perfis das companhias abertas em cada conglomerado. As bordas do mapa foram nomeadas de acordo com os fatores mais próximos a elas.

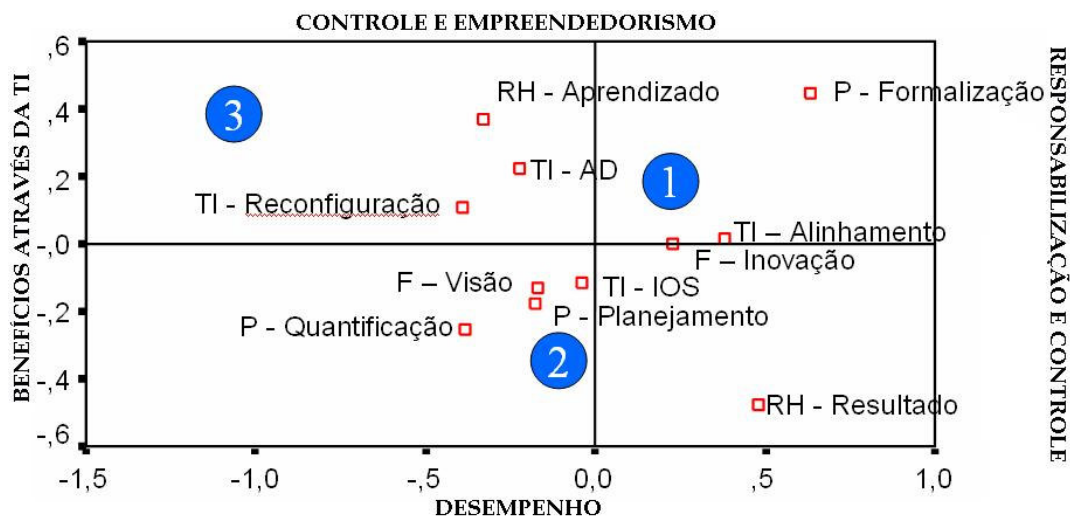


Figura 4.2.3.1: Mapa perceptual da análise de correspondência entre fatores e conglomerados

Depreende-se do mapa da figura 4.2.3.1 que o desempenho das companhias abertas se contrapõe ao controle e ao empreendedorismo, enquanto que a ênfase na responsabilização e no controle se opõe à obtenção de benefícios através da TI.

Tendo em vista as características de cada conglomerado em função dos fatores, podemos nomeá-los, de acordo com as empresas que os compõem:

Conglomerado 1: **CONSERVADORAS**, por conter empresas com firme processo de estruturação e comparação de seus projetos de investimento, usam a TI como ferramenta de apoio à inovação de seus produtos e à seleção de mercados em que devem atuar, e priorizam o desenvolvimento no curto prazo de novos produtos e serviços.

Conglomerado 2: **REVOLUCIONÁRIAS**, por se constituir de empresas mais inovadoras, que formularam claramente sua missão, objetivos e visão de futuro no longo prazo e têm êxito no desdobramento desta nas ações de curto prazo visando o desenvolvimento de novos produtos e serviços que tragam benefícios perceptíveis a seus clientes. Ainda, utilizam dados de clientes e fornecedores para saber em que mercados devem atuar.

Conglomerado 3: **PASSIVAS**, composto de empresas que utilizam a TI para reconfigurar seus negócios no setor em que atuam, com pouca inovação nos produtos e serviços ofertados. Seus funcionários procuram se desenvolver, mas a cultura organizacional não os desafia.

Outra análise de correspondência foi realizada a fim de analisar o controle das empresas, a origem do seu capital, seu posicionamento estratégico, o porte de seu faturamento e de seu número de empregados. Estes dois últimos foram categorizados através do procedimento CATEGORIZE VARIABLES do SPSS, conforme foi apresentado nos quadros 4.1.7.4 e 4.1.7.5. O quadro 4.2.3.1 aponta a quantidade de empresas em cada conglomerado, em função de cada variável caracterizadora da análise de correspondência. Esse quadro foi obtido utilizando a função CROSSTABS do SPSS.

Quadro 4.2.3.1: Características dos conglomerados

| Variável caracterizadora | | Conglomerado | | |
|--|---------------------------|--------------|----|----|
| | | 1 | 2 | 3 |
| Origem do capital | Nacional | 41 | 21 | 9 |
| | Estrangeiro | 9 | 1 | 2 |
| Controle | Privado | 45 | 20 | 7 |
| | Estatal | 5 | 2 | 5 |
| Faturamento | P | 15 | 7 | 3 |
| | M | 16 | 7 | 2 |
| | G | 13 | 6 | 6 |
| # Empregados | P | 15 | 10 | 3 |
| | M | 14 | 7 | 6 |
| | G | 19 | 6 | 3 |
| Posicionamento Estratégico | <i>Best Product</i> | 19 | 12 | 6 |
| | <i>Customer Solutions</i> | 5 | 2 | 4 |
| | <i>Lock-in</i> | 21 | 7 | 2 |
| Estágio de utilização do BSC | Não pretende implantar | 18 | 8 | 5 |
| | Pretende implantar | 23 | 11 | 7 |
| | Implantando | 5 | 2 | 1 |
| | Utiliza | 8 | 6 | 0 |
| Número de companhias abertas no conglomerado | | 54 | 27 | 13 |

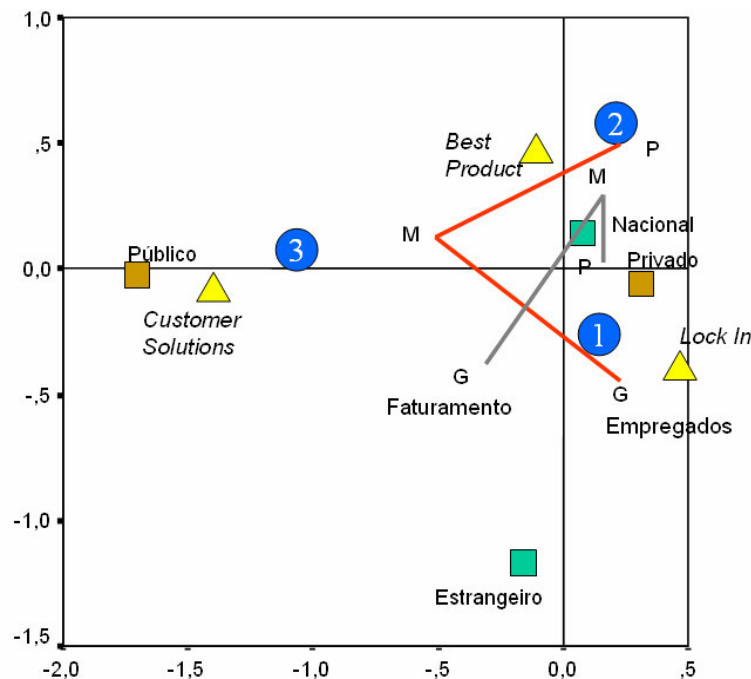


Figura 4.2.3.2: Mapa perceptual da análise de correspondência entre características das empresas e conglomerados

A análise do mapa perceptual da figura 4.2.3.2 indica que as empresas do conglomerado 1 (**CONSERVADORAS**) têm maior porte e seguem estratégias que façam com que seus clientes recebam menor valor se passarem a utilizar produtos e serviços ofertados por concorrentes. Em geral são empresas privadas de capital nacional ou estrangeiro. As empresas do conglomerado 2 (**REVOLUCIONÁRIAS**) são menores e seguem estratégias de negócios que visam oferecer mais qualidade aos clientes, a fim de cobrar preços *premium* por seus produtos e serviços. Em geral são empresas privadas de capital nacional. As empresas do conglomerado 3 (**PASSIVAS**) têm grande faturamento, muitos empregados, e preferem ofertar produtos e serviços agregados a seus clientes, que seriam obtidos a maior custo caso decidissem adquiri-los individualmente junto aos fornecedores originais. Comparativamente aos outros conglomerados, grande parte das companhias abertas neste grupo são empresas estatais.

Para entender melhor o fenômeno do BSC nas companhias abertas, é possível analisar as médias de cada fator de planejamento e de resultados obtidos com o BSC nos conglomerados, conforme o quadro 4.2.3.2.

Quadro 4.2.3.2: Médias dos fatores do BSC em cada conglomerado

| Fator | Conglomerado | | |
|--------------------------------------|--------------|-------|--------|
| | 1 | 2 | 3 |
| PBSC – Sistema Estratégico de Gestão | -0,143 | 0,157 | 0,297 |
| PBSC – Sistema de Avaliação Pessoal | -0,036 | 0,273 | -0,546 |
| RBSC – Alinhamento e Aprendizado | -0,341 | 0,377 | 0,122 |
| RBSC – Integração com Gestão | -0,217 | 0,276 | -0,135 |

Observa-se que as empresas REVOLUCIONÁRIAS planejaram para o BSC enfocando sistemas de avaliação e obtiveram excelentes resultados de alinhamento e de integração com a gestão. As empresas CONSERVADORAS, apesar do interesse pelo BSC, não realizaram bom planejamento para sua implantação, e talvez por isso não tenham obtido resultados satisfatórios. As empresas PASSIVAS que planejaram para o BSC, o fizeram nos pontos principais e vêm obtendo os resultados esperados pela teoria.

Quadro 4.2.3.3: Média de cada macroconstruto relacionado ao planejamento e resultados obtidos com o BSC com a variável nominal que indica o estágio de implantação do BSC

| Fator | Estágio BSC | | | |
|--------------------------------------|------------------------|--------------------|------------------|---------|
| | Não pretende implantar | Pretende implantar | Está implantando | Utiliza |
| PBSC – Sistema Estratégico de Gestão | | -0,279 | 0,309 | 0,422 |
| PBSC – Sistema de Avaliação Pessoal | | 0,148 | -0,016 | -0,308 |
| RBSC – Alinhamento e Aprendizado | | | 0,101 | -0,040 |
| RBSC – Integração com Gestão | | | -0,552 | 0,221 |
| N | 31 | 41 | 8 | 14 |

A análise dos fatores do BSC em função do nível de implantação do BSC, no quadro 4.2.3.3, indica que as empresas que utilizam o BSC realizaram um planejamento focado nos pontos principais e se surpreenderam positivamente com os resultados. As empresas que estão implantando o BSC fizeram um bom planejamento, e estão satisfeitas com o andamento dos projetos. As empresas que pretendem implantar o BSC não conhecem adequadamente o conceito, visto que não demonstram saber que pontos devem ser priorizados no planejamento desta implantação.

O quadro 4.2.3.4 resume as características de cada conglomerado com relação às variáveis caracterizadoras e às variáveis segmentadoras.

Quadro 4.2.3.4: Resumo das características dos conglomerados obtidos

| CONGLOMERADO | | |
|--|--|---|
| CONSERVADORAS | REVOLUCIONÁRIAS | PASSIVAS |
| Variáveis caracterizadoras | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Capital nacional • Controle Privado • Faturamentos de todos os portes • Grande número de empregados • Posicionamento estratégico predominante: <i>Lock-in</i> • Grande interesse na utilização do BSC | <ul style="list-style-type: none"> • Capital predominantemente nacional • Controle Privado • Faturamentos pequenos e médios • Pequeno número de empregados • Posicionamento estratégico predominante: <i>Best Product</i> • Pouca aversão à utilização do BSC | <ul style="list-style-type: none"> • Capital nacional • Controle predominantemente Estatal • Grandes faturamentos • Médio número de empregados • Posicionamento estratégico predominante: <i>Customer Solutions</i> • Muita aversão à utilização do BSC |
| Variáveis segmentadoras | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Controle de projetos eficaz • Interesse no desenvolvimento dos funcionários • Ênfase na inovação de produtos e serviços no curto prazo • Administração de Dados madura e alinhamento estratégico da TI | <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos e ações claras e bem comunicadas, com ênfase nos benefícios para os clientes • Funcionários criativos e empreendedores • Visão de longo prazo sobre novos negócios no setor em que atua • Utilização de dados de clientes e fornecedores para desenvolver novos produtos e serviços | <ul style="list-style-type: none"> • Pouca quantificação dos benefícios dos projetos de investimento • Ênfase no desenvolvimento da capacitação dos funcionários, cultura não incentiva o empreendedorismo • Pouca inovação de produtos e serviços e visão de futuro embaçada • Foco na Administração de Dados e na utilização da TI para reconfigurar o negócio no setor em que atua |

4.2.4. Teste das hipóteses 3 a 17

O quadro 4.2.4.1 apresenta a análise de correlações simples de Pearson entre os macroconstrutos da pesquisa, com a ressalva de que o número de respondentes dos macroconstrutos Planejamento para o BSC e Resultados Obtidos com o BSC foi de 52 e 14, respectivamente, pois estes blocos do questionário só foram respondidos pelas empresas que planejaram para o BSC ou que já obtiveram resultados com o BSC. A análise deste quadro permite formular o quadro 4.2.4.2, em que se verifica que hipóteses nulas foram rejeitadas.

Quadro 4.2.4.1: Análise de correlações entre os macroconstrutos da pesquisa

| | | RH | Futuro | TI | Plan BSC | Resultado BSC |
|--------------|------|---------|---------|---------|----------|---------------|
| Planejamento | r | 0,742** | 0,645** | 0,646** | 0,267 | 0,472 |
| | Sig. | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,056 | 0,089 |
| | N | 94 | 94 | 94 | 52 | 14 |
| RH | R | | 0,694** | 0,670** | 0,315* | 0,589* |
| | Sig. | | 0,000 | 0,000 | 0,023 | 0,027 |
| | N | | 94 | 94 | 52 | 14 |
| Futuro | r | | | 0,569** | 0,336* | 0,533* |
| | Sig. | | | 0,000 | 0,015 | 0,050 |
| | N | | | 94 | 52 | 14 |
| TI | r | | | | 0,330* | 0,651* |
| | Sig. | | | | 0,017 | 0,012 |
| | N | | | | 52 | 14 |
| Plan BSC | r | | | | | 0,864** |
| | Sig. | | | | | 0,000 |
| | N | | | | | 14 |

** Correlação significativa a $p < 0,01$

* Correlação significativa a $p < 0,05$

Quadro 4.2.4.2: Hipóteses nulas rejeitadas

| Hipótese | H ₀ rejeitada | Sig. |
|-------------------|--------------------------|--------|
| H _{0,3} | S | < 0,01 |
| H _{0,4} | S | < 0,01 |
| H _{0,5} | S | < 0,01 |
| H _{0,6} | S | < 0,01 |
| H _{0,7} | S | < 0,01 |
| H _{0,8} | S | < 0,01 |
| H _{0,9} | N | 0,056 |
| H _{0,10} | S | < 0,05 |
| H _{0,11} | S | < 0,05 |
| H _{0,12} | S | < 0,05 |
| H _{0,13} | N | 0,089 |
| H _{0,14} | S | < 0,05 |
| H _{0,15} | S | < 0,05 |
| H _{0,16} | S | < 0,05 |
| H _{0,17} | S | < 0,01 |

A associação verificada nesta pesquisa entre os três primeiros macroconstrutos – Planejamento, RH e Futuro – é de constatação freqüente na linha de pesquisa a que este trabalho pertence (Gestão Estratégica de TI). Além disso, verificou-se que o macroconstruto Alinhamento Estratégico de TI se associa a cada um destes três macroconstrutos, evidenciando que o processo de planejamento estratégico, o alinhamento estratégico de RH, e o direcionamento para o futuro se associam à gestão estratégica de TI nas companhias abertas brasileiras. Este resultado contrasta com o obtido na pesquisa de Terra (2003), nas seguradoras que operam no Brasil, que verificou que não havia associação entre a administração de dados nas empresas daquele setor e os três macroconstrutos anteriores.

Foi verificada associação do macroconstruto Planejamento para o BSC com os macroconstrutos de RH, Futuro e TI, exceto Processo de Planejamento. Isto pode significar que houve um hiato entre o processo de planejamento das companhias abertas e o planejamento para o BSC. Assim, pode ser depreendido do quadro 4.2.3.4 que as empresas CONSERVADORAS, com forte ênfase em controle gerencial e interesse na utilização do BSC, poderiam tê-lo como uma extensão de seus processos existentes e

ter deixado sua implantação para o departamento de planejamento. Já as empresas REVOLUCIONÁRIAS, com pouca aversão ao BSC e boa formulação do planejamento, talvez adaptem alguma metodologia já utilizada na empresa que seja similar ao BSC e não tenham visto necessidade de incluir esta adaptação no planejamento. As empresas PASSIVAS apresentam aversão ao BSC, o que talvez faça com que o interesse de implantação do BSC parta dos departamentos em iniciativa externa ao processo de planejamento destas empresas. É relevante ressaltar que nenhuma empresa respondente deste conglomerado implantou o BSC.

Quadro 4.2.4.3: Responsável pela implantação do BSC, por estágio de utilização

| | Pretende implantar | Está implantando | Utiliza BSC |
|----------------|--------------------|------------------|-------------|
| Equipe Interna | 65,0% | 57,1% | 72,7% |
| Consultoria | 35,0% | 42,9% | 27,3% |

O quadro 4.2.4.3 indica que quem vem liderando a implantação do BSC nas companhias abertas, de acordo com o estágio de implantação do BSC, tem sido equipes internas. No entanto, pode ser que consultorias estratégicas façam a recomendação e a empresa apenas execute a implantação do BSC. Ainda, as companhias abertas que o estão implantando atualmente têm utilizado mais consultorias para este fim, o que pode sugerir uma tendência a ser investigada.

Finalmente, o macroconstruto Resultados Obtidos com o BSC se relacionou com todos os outros macroconstrutos, exceto Processo de Planejamento, corroborando a constatação e a análise do macroconstruto anterior.

Poder-se-ia pensar que pudesse haver alguma interferência nestes resultados devido ao fato de que apenas empresas pequenas tivessem implantado o BSC. A análise os respondentes revela que a empresa de menor faturamento do conglomerado **CONSERVADORAS** que implantou o BSC apresentou receita anual de R\$ 450 milhões, e aquela do conglomerado **REVOLUCIONÁRIAS**, R\$ 400 milhões. As medianas e as médias referentes à receita anual nestes conglomerados são, respectivamente, R\$ 700 milhões e R\$ 4,83 bilhões, e R\$ 350 milhões e R\$ 1,38 bilhões. Desses valores se conclui que não houve interferência negativa nos resultados das correlações com o macroconstruto Resultados Obtidos com o BSC .

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1. Resumo

Este trabalho verificou ser possível segmentar as companhias abertas brasileiras respondentes em três conglomerados quanto ao seu processo de planejamento, alinhamento estratégico de recursos humanos, direcionamento para o futuro e alinhamento estratégico de TI. Ainda, como se pode ver na figura 5.1.1, verificou-se que relações existem entre estes quatro macroconstrutos e o planejamento para o *Balanced Scorecard* e os resultados obtidos com o *Balanced Scorecard*.

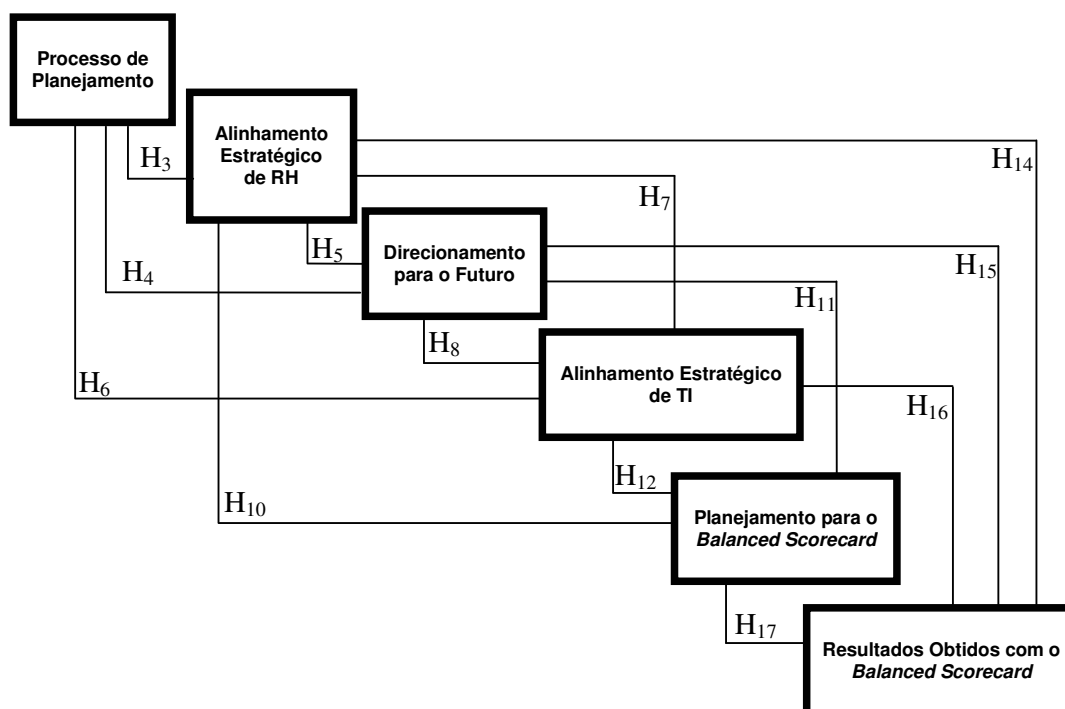


Figura 5.1.1: Relações verificadas na pesquisa

As companhias abertas respondentes apresentaram estrutura similar ao universo amostral quanto aos percentuais de tipo de investimento, tipo de controle acionário e setores econômicos. Estas empresas somam receita anual de R\$ 276 bilhões no Brasil e

US\$ 118 bilhões, empregando 395.753 pessoas no Brasil e 507.134 no mundo. Os respondentes são em sua maioria diretores e gerentes. 33% das companhias abertas não pretendem utilizar o BSC, e 67% já o utilizam, o estão implantando ou pretendem implantá-lo até 2005. Estes números diferem significativamente daqueles citados em 1.4 deste trabalho, a partir de dados citados em Pesquisa (2002), ressaltando-se os diferentes universos amostrais.

O Processo de Planejamento das companhias abertas compõe-se de fatores associados ao âmago do Planejamento, como a definição e comunicação de missão e objetivos e responsabilização de projetos, à Formalização de Projetos, notadamente o controle da finalização dos projetos, e à Quantificação de Benefícios, com o foco no aumento da qualidade percebida e na divulgação do aprendizado com os projetos executados.

O Alinhamento Estratégico de RH se constitui de fatores relacionados à Criatividade e Empreendedorismo, a partir de uma cultura de desafios, e ao Incentivo ao Aprendizado, em que eventuais erros são interpretados como parte do aprendizado.

O Direcionamento para o Futuro é formado por fatores associados à Inovação, principalmente o desenvolvimento de novos produtos, serviços e mercados, e à Visão Inovadora e Consistente, em que a empresa possui uma única visão inovadora de futuro refletida nas ações de curto prazo.

O Alinhamento Estratégico de TI é composto por fatores relacionados ao núcleo do Alinhamento da TI, em que o planejamento de sistemas é integrado ao planejamento estratégico e prevê a necessidade de dados para os projetos, à Administração de Dados, com a utilização de um modelo de dados normalizado e único, à Utilização de Informações de fornecedores e clientes, e ao Suporte à Reconfiguração, em que o impacto da TI no setor é considerado.

O Planejamento para o *Balanced Scorecard* se forma de fatores associados a um Sistema Estratégico de Gestão, com o alinhamento dos objetivos das equipes à estratégia corporativa e a análise mensal das relações de causa e efeito que compõem a estratégia, e a um Sistema de Avaliação Pessoal, com foco na recompensa financeira àqueles que superem as metas individuais alinhadas à estratégia.

Os Resultados Obtidos com o *Balanced Scorecard* se compuseram de fatores ligados ao Alinhamento e Aprendizado, em que se alinhou a estratégia dos

departamentos à estratégia corporativa, e à Integração com a Gestão, com o orçamento se integrando com o planejamento estratégico.

Assim, se bem planejada, a implementação do BSC parece não gerar sobressaltos, motivando os recursos humanos da empresa, auxiliando a empresa no esclarecimento e no alcance de sua visão de futuro, e dinamizando a utilização da TI como recurso estratégico que permita reformular o escopo dos negócios.

As companhias abertas foram discriminadas em três conglomerados por duas funções de classificação. Uma delas, Foco em Novos Negócios, relaciona-se com a criatividade, o empreendedorismo, e o aprendizado dos funcionários, o alinhamento da TI, a administração de dados e a utilização de dados dos fornecedores e clientes, a inovação de produtos e serviços a partir de uma visão clara do futuro, com missão e objetivos bem formulados e comunicados a todos.

A outra função, Foco em Projetos, se associa à formalização dos projetos e à quantificação dos benefícios advindos destes, além da utilização da TI para reconfigurar as regras do setor de atuação das empresas. Na figura 4.2.2.1 se pode verificar que as empresas PASSIVAS enfocam mais na estruturação de seus projetos do que as REVOLUCIONÁRIAS e as CONSERVADORAS, enquanto que as REVOLUCIONÁRIAS têm maior foco na criação de novos negócios que as empresas CONSERVADORAS e as PASSIVAS.

5.2. *Implicações Acadêmicas*

O Processo de Planejamento nas companhias abertas é realizado de acordo com o previsto na teoria apresentada por Quinn *apud* Mintzberg & Quinn (1991). Ainda, a importância dos *stakeholders* na formulação da estratégia, como sugerido por Doyle (1994), tornou-se uma prática amplamente disseminada, provavelmente pela recente ênfase na boa governança corporativa.

Uma interessante conclusão se refere ao fato de que as companhias abertas que implantaram o BSC forçosamente analisam sua estratégia como relações de causa e efeito, conforme proposto por Kaplan & Norton (1996c). No entanto, o forte incentivo ao desenvolvimento de competências essenciais declarado pelos respondentes sugere uma investigação sobre a aparente desconexão deste conceito com as relações de causa e efeito, como criticado por Nørreklit (2000).

Outro resultado diferente do esperado se encontra na figura 4.1.7.4, em que 38,5% dos respondentes admitem posicionar-se estrategicamente de acordo com a estratégia de *lock-in* proposta por Hax & Wilde II (1999), o que pode sugerir uma má interpretação da pergunta 11 do bloco de dados demográficos do questionário da pesquisa. Isto é corroborado pelos negócios principais da maior parte destes respondentes: energia, concessões, autopeças, celulose, café, financeiro, motores, e geração e distribuição de energia elétrica.

O Alinhamento Estratégico de RH das companhias abertas confirma a relevância do trabalho de Kanter (1983) com relação à cultura das empresas. Isto significa que a pressão por resultados, característica da cultura empresarial norte-americana, infiltrou-se nas empresas brasileiras. Ainda, podemos conjecturar que os funcionários brasileiros buscam a auto-realização pessoal em suas atividades profissionais. A liderança é um pilar crítico neste contexto, e a teoria de Kotter (1996) se destaca nos resultados. A diferença com a teoria, no caso brasileiro, se refere à ausência da associação da remuneração aos resultados. Assim, a timidez dos processos de remuneração variável no Brasil vai de encontro aos trabalhos de Kanter (1997), Davis & Meyer (2000) e Robbins (2002).

O Direcionamento para o Futuro das companhias abertas nos mostra que os conceitos de *rule breakers* de Hamel (1996) e de competências essenciais de Prahalad & Hamel (1990) chegaram às empresas brasileiras. No entanto, apesar de a comunicação e a organização do trabalho serem eficazes, as iniciativas de melhoria do aprendizado coletivo deixam a desejar, comparado com a teoria de Prahalad & Hamel (1990). Outro resultado interessante é a associação entre o direcionamento para o futuro e o processo de planejamento nas companhias abertas, relação que não ocorreu no trabalho de Nogueira & Moreira (1997).

A área de TI evoluiu sobremaneira no Brasil, visto que a previsão de dados para os projetos em curso, recomendada por Martin (1982), ocorre intensamente nas companhias abertas brasileiras. Ainda, as novas regras e os novos negócios habilitados pela utilização da TI, conforme Porter & Millar (1985), são fortemente ambicionados por estas empresas. A sofisticação da área de administração de dados vem aumentando, em função da comparação de alguns resultados deste trabalho com o de Garcia (1992). Este resultado também vem ao encontro da previsão de Thorp (1998), que afirmou que os resultados nos negócios advindos dos projetos de TI recrudesceriam com os avanços nos sistemas, maturação na gestão de projetos e melhores modelos de percepção de benefícios.

Neste trabalho se verificou que a mudança organizacional associada à implantação de sistemas de ERP já é considerada pelos dirigentes empresariais, fato que não ocorria na época em que foi alertado por Wood Jr & Caldas (2000). Finalmente, este trabalho quantificou, como pode ser visto no texto associado às figuras 4.1.7.5 a 4.1.7.10, a realidade brasileira dos sistemas ERP e de seus acréscimos incrementais, como chamam James & Wolf (2000) os sistemas que os complementam, como por exemplo os de CRM, de SCM (*Supply Chain Management*) e de BSC.

Quanto ao *Balanced Scorecard*, a espiral de quatro passos citada por Kaplan & Norton (1996a) parece ter sido bem implantada nas companhias abertas que utilizam o BSC. Nota-se também que, devido à forte e bem estruturada formalização de projetos das empresas CONSERVADORAS, a utilização de metodologias similares ao BSC poderia fazer com que o bom senso, como lembra Crainer (2000), desmotivasse a alta administração a implantar o BSC. No entanto, estas são as empresas com maior

interesse nessa implantação, o que pode significar que o BSC deve ser considerado uma boa metodologia para este fim.

Por fim, o mais evidente resultado se refere aos cinco princípios das empresas focalizadas na estratégia, enunciados por Kaplan & Norton (2001), que foram obtidos pelas companhias abertas respondentes que implantaram o BSC, na seguinte ordem:

1. O orçamento se integrou com o planejamento estratégico;
2. A organização se alinhou com a estratégia corporativa;
3. A liderança executiva se fez intensamente presente;
4. A estratégia se traduziu em termos operacionais; e
5. A estratégia foi compreendida por todos na empresa.

Isto pode sugerir que a comunicação do projeto de implantação do BSC deve ser intensificada e o ajuste fino dos indicadores ainda está em processo de consolidação. Assim, este resultado reflete dois problemas não atacados frontalmente no mais recente livro de Kaplan & Norton (2003): a estratégia de comunicação do projeto e o essencial comprometimento de todos os executivos no projeto. Ainda, os riscos associados ao projeto – e à própria suposição de estratégia como relações de causa e efeito explicitadas no mapa estratégico, conforme alertado por Nørreklit (2000) – demandam precaução por parte da alta administração, pois uma estratégia mal formulada pode levar a empresa à ruína se não houver uma correção de rota em tempo hábil.

5.3. *Implicações Gerenciais e Recomendações*

As companhias abertas respondentes foram classificadas em três grupos:

- 57,5 % são **CONSERVADORAS**;
- 28,7 % são **REVOLUCIONÁRIAS**; e
- 13,8 % são **PASSIVAS**.

As companhias abertas **CONSERVADORAS** tipicamente apresentam:

- Controle privado e capital de origem nacional;
- Faturamentos de todos os portes e grande número de funcionários;
- Desenvolvimento de produtos e serviços que se tornem padrões dominantes de mercado, de maneira que outras empresas sejam levadas a tornar seus produtos e serviços compatíveis com estes padrões caso queiram ter participação relevante nos mercados em que atuam.

Estas companhias abertas demonstram grande interesse na utilização do *Balanced Scorecard*, principalmente por priorizarem o controle do andamento de seus projetos de investimento, mas em geral apresentaram problemas tanto no planejamento para a implantação do BSC quanto nos resultados obtidos com esta implantação.

Recomenda-se que o planejamento para o BSC nestas empresas enfoque o alinhamento das equipes à estratégia, o que pode ser facilitado pelo fato de já investirem no desenvolvimento de seus funcionários. A maturidade da área de Administração de Dados e a priorização do alinhamento estratégico de TI podem auxiliar na eficaz implantação do BSC. O maior benefício advindo desta implantação seria a equalização das metas de curto prazo com os objetivos de longo prazo.

As companhias abertas **REVOLUCIONÁRIAS** geralmente apresentam:

- Controle privado e capital de origem predominantemente nacional;
- Faturamentos pequenos e médios e pequeno número de empregados; e
- Oferta de produtos e serviços diferenciados por seu menor custo de produção com relação à concorrência, ou por características que os consumidores se disponham a pagar mais para obter.

Estas companhias abertas apresentam a menor aversão ao conceito do *Balanced Scorecard* e apresentaram os melhores resultados quanto ao planejamento e quanto aos resultados obtidos com o *Balanced Scorecard*.

Seus funcionários são criativos e empreendedores e estas companhias abertas têm missão e objetivos bem formulados e comunicados. Sua visão de longo prazo sobre os

novos negócios e mercados que precisam desenvolver é muito bem traduzida nas ações de curto prazo. A utilização de dados coletados das operações com seus fornecedores e seus clientes e o foco nos benefícios que seus projetos de investimento possam trazer para os clientes faz com que estas empresas aumentem suas vantagens competitivas com a implantação do *Balanced Scorecard*.

Recomenda-se que elas incrementem a associação da remuneração aos resultados, principalmente com a utilização de *balanced scorecards* pessoais, devido ao alto gabarito de seus recursos humanos.

As companhias abertas PASSIVAS normalmente:

- São de controle predominantemente estatal, por isso com capital de origem nacional;
- Apresentam grandes faturamentos anuais e porte médio quanto ao número de empregados; e
- Declaram satisfazer a maioria ou todas as necessidades dos clientes através de um conjunto de produtos e serviços desenvolvidos por outras empresas, a um custo menor do que se fossem adquiridos separadamente.

Apesar de se mostrarem avessas ao conceito do *Balanced Scorecard*, ressaltando o fato que nenhuma companhia aberta deste grupo ainda o implantou, as empresas deste grupo que estão implantando o BSC planejaram para alinhar suas equipes à estratégia e fazer com que os *stakeholders* compreendessem a estratégia, e vêm colhendo resultados parciais favoráveis.

A visão de futuro para os negócios destas companhias abertas não é muito clara, não há grande investimento em inovação de produtos e serviços, nem há quantificação dos benefícios de seus projetos de investimento. Porém, a área de Administração de Dados tem bom desempenho e estas empresas incentivam a utilização da TI para reconfigurar seu negócio nos setores em que atuam.

A cultura organizacional destas empresas incentiva os funcionários a se desenvolverem mas não promove a criatividade e o empreendedorismo. Sendo assim se recomenda que estas empresas implantem o *Balanced Scorecard*, pois este se associa a

um processo de mudança organizacional benéfico à cultura e ao incentivo ao desempenho deste tipo de empresas.

5.4. *Limitações do estudo*

A generalização de quaisquer resultados desta pesquisa incorre em erro, visto que a amostra utilizada é não probabilística por acessibilidade. Assim, os resultados obtidos verificam-se apenas para as empresas respondentes, e não se recomenda generalizar os resultados para o universo amostral das companhias abertas que operam no Brasil, muito menos para todas as empresas brasileiras.

Hair Jr. *et al.* (1998) sugerem que idealmente se tenha dez vezes mais casos observados do que o número de variáveis a serem analisadas (itens do questionário), porém admite-se uma proporção de pelo menos cinco para um, para uma adequada realização de análises que envolvam a aplicação de ferramentas estatísticas multivariadas. Além disso, afirmam que o pequeno número de casos, relativamente ao número de variáveis, demanda cautela na interpretação dos resultados, devido à baixa estabilidade dos resultados porventura obtidos.

Este trabalho apresenta mais do que o dobro do número máximo de casos observados relativamente ao número de variáveis, em comparação com todos os trabalhos da linha de pesquisa em Gestão Estratégica da Tecnologia da Informação – NOGUEIRA (1999), SOARES (2000), TAUBLIB (2001), AUGUSTINIS (2002), AUGUSTO (2002), SILVA (2002), MATHIAS (2003), TERRA (2003). Mesmo assim, o número de questionários respondidos e considerados válidos pode ser considerado baixo relativamente ao número de variáveis, pois se trabalhou com um universo amostral que tornaria possível a obtenção de uma melhor proporção. No entanto, por considerar que a melhor maneira de observar o fenômeno estudado seria através da utilização de análises estatísticas multivariadas, alertamos para o fato de haver possibilidade de instabilidades nos resultados obtidos.

Finalmente, ressaltamos que este trabalho baseia-se nas percepções do principal executivo de TI das empresas participantes da pesquisa. A figura 4.1.7.1 apresentou o perfil dos respondentes, e a heterogeneidade da nomenclatura para os cargos nas

empresas impossibilitou sua padronização e conseqüente comparação entre suas percepções.

5.5. *Sugestões para trabalhos futuros*

Uma sugestão para futuras pesquisas é a aplicação deste instrumento de pesquisa a uma amostra estatisticamente selecionada de empresas. Dessa forma, os resultados do trabalho poderão ser estendidos a outros negócios, além de ser possível descobrir relações importantes entre a utilização do *Balanced Scorecard* entre os diversos setores da economia brasileira.

Outra idéia seria o estudo da utilização do BSC em organizações governamentais, visto que suas características de gestão, objetivos e formulação do BSC diferem sobremaneira das verificadas em empresas em geral.

Ainda, poder-se-ia aplicar este instrumento a companhias abertas de outros países, notadamente a blocos como América do Norte, América Latina, Europa, Ásia e Oceania, tendo em vista a especificidade de seus mercados de capitais e a diferença entre as características de gestão e de cultura associadas às empresas daqueles continentes.

Outra sugestão seria a aplicação dos questionários a empresas controladas por grandes grupos, para se verificar a influência do desdobramento da estratégia corporativa (e do próprio *Balanced Scorecard*) nas diferentes estratégias de negócios adotadas por cada empresa, e comparar os resultados obtidos por estas com os resultados obtidos pelos grandes grupos. Existem no Brasil centenas de grandes grupos com mais de duas empresas operacionais controladas, o que permitiria a utilização de técnicas de análise multivariada para este estudo.

Por fim, poder-se-ia aplicar o instrumento de pesquisa a mais de um dos diretores das principais funções (Finanças, Marketing, Operações, TI, RH, Planejamento Estratégico) das empresas pesquisadas, a fim de comparar o alinhamento ou possíveis diferenças entre as percepções das características de gestão e dos resultados obtidos pelo *Balanced Scorecard* dentro das empresas respondentes.

6. REFERÊNCIAS

ABELL, D. F., HAMMOND, J. S. **Strategic market planning: problems and analytical approaches**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1979. Chap. 8: Defining business and making the bridge to other strategic decisions. P. 389-407.

ABELSON, R. P.; TUCKEY, J. W. **Efficient conversion of non-metric information into metric information**. In: TAFTE, E. R. *The quantitative Analysis of Social Problems*. P. 407-417. Addison Wesley, 1970.

ANDREWS, K. R. The concept of corporate strategy. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The strategy process: concepts, contexts and cases**, pp. 44-52. 2nd ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 1991.

ARGYRIS, C.; SCHON, D. **Organizational learning: a theory of action perspective**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1978.

AUGUSTINIS, V. F. **Planejamento, escopo e resultados da utilização da Internet pelas seguradoras que operam no Brasil**. 2002. 109p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

AUGUSTO, M. A. **O alinhamento estratégico e a gestão do capital intelectual em empresas químicas operando no Brasil**. 2002. 144p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

BARCELLOS, M. Companhias abertas estão otimistas. **Valor Econômico**. São Paulo, ano 5 n. 939, 1º caderno. 30 jan. 2004.

BECKER, B. E.; HUSELID, M. A.; ULRICH, D. **Gestão estratégica de pessoas com "scorecard"**: interligando pessoas, estratégia e performance. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 260 p.

BENTO, A. M.; FERREIRA, M. R. D. **A prática da pesquisa em ciência social: uma estratégia de decisão e ação**. Relatório COPPEAD nº 89. COPPEAD/UFRJ. Rio de Janeiro, 1982.

BLAXILL & HOUT. Make decisions like a fighter pilot. In: **PERSPECTIVES on strategy** from the Boston Consulting Group. Edited by Stern, C. W. & Stalk Jr., G. New York: John Wiley & Sons, Inc. 1998. 319p.

BROWN, M. Is your measurement system well balanced? **The Journal for Quality and Participation**, v. 17, 1994. p. 6-11.

CRAINER, S. **Grandes pensadores da administração**. São Paulo: Futura, 2000. 299p.

D'AVENI, R. A. **Hipercompetição**: estratégias para dominar a dinâmica do mercado. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 410p.

DAVIS, S.; MEYER, C. **Blur**: the speed of change in the connected economy. Reading: Addison-Wesley, 1998.

DAVIS, S.; MEYER, C. **A riqueza do futuro**: riscos e oportunidades na e-economia. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 220 p.

DOHERTY, N. F.; KING, M. The consideration of organizational issues during the systems development process: an empirical analysis. **Behaviour & Information Technology**, v. 17, n. 1, p. 41-51, 1998.

DOYLE, P. Setting business objectives and measuring performance. **Journal of General Management**, v. 20, n. 2, p. 1-19, winter 1994.

DRUCKER, P. A sociedade do futuro. **Valor Econômico**, Suplemento The Economist. São Paulo. ed. 55, p. 3-5, 6 nov. 2001.

EPSTEIN, M; MANZONI, J. Implementing corporate strategy: from Tableaux de Bord to Balanced Scorecards. **European Management Journal**, v. 16, 1998. p. 190-203.

GARCIA, J. M. P. P. L. **Administração de Dados: um estudo nas maiores empresas do Rio de Janeiro e São Paulo**. 81p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1992.

GOLDSZMIDT, R. G. B. Uma revisão de literatura dos fatores críticos para a implementação e uso do *balanced scorecard*. In: **XXVII Encontro Anual da ANPAD**. Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração. Atibaia, RJ, 2003.

HAIR JR., J. F. *et al.* **Multivariate data analysis**. 5th edition. New Jersey: Prentice-hall, Inc. 1998. 730 p.

HAMEL, G. Strategy as Revolution. **Harvard Business Review**, v.74, n.4, p.69-82, July/August 1996.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. Strategic Intent. **Harvard Business Review**, MAY / JUNE 1989, p. 63-76.

HAX, A. C.; WILDE II, D. L. The delta model: adaptative management for a changing world. **Sloan Management Review**, v. 40, n.2, p. 11-28. Winter, 1999.

HEPWORTH, P. Weighting up – a literature review for the Balanced Scorecard. **Journal of Management Development**, v. 17, no. 8. 1998. p. 559-563.

JAMES, D.; WOLF, M. A second wind for ERP. **McKinsey Quarterly**, 2000 issue 2, p. 100-107.

KANTER, R.M. **The change masters**. New York: Simon and Shuster, 1983.

_____. O ataque ao salário. In: VROOM, V. H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 274p.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The balanced scorecard: measures that drive performance. **Harvard Business Review**, January/February 1992. p. 71-79.

_____. Using the balanced scorecard as a strategic management system. **Harvard Business Review**, January/February 1996a, p. 75-85.

_____. Strategic learning & the balanced scorecard. **Strategy & Leadership**, September/October 1996b, p. 18-24.

_____. **The balanced scorecard: translating strategy into action**. Boston: HBS press, 1996c. 323p.

_____. **Organização Orientada para a Estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 411p.

_____. Use the Balanced Scorecard to Partner with Strategic Constituents. In: **Partnering: the new face of leadership**. Edited by Segil, L.; Belasco, J.; Goldsmith, M. New York: AMACOM, 2002. 288p.

_____. **Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes.** Boston: Harvard Business School Press, 2003. 324p.

KERLINGER, F. N. **Foundations of behavioral research.** New York: Holt, Rinehart and Winston, 1964.

KOTTER, J. P. **Leading change.** Boston: Harvard Business Press, 1996.

MACDONALD, K. H. Business Strategy Development, Alignment, and Redesign. In: MORTON, M. S. S. **The Corporation of the 1990s: information technology and organizational transformation.** New York: Oxford University Press, 1991.

MARTIN, J. **Strategic data-planning methodologies.** Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1982.

MATHIAS, C. M. R. A utilização estratégica da Internet em ONG's atuantes no Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, 2003.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. Designing strategic human resources systems. **Organizational Dynamics**, vol. 13, n. 1, summer 1984. p. 36-52.

MINTZBERG, H. The strategy concept I: five Ps for strategy. **California Management Review**, Fall 1987, p. 11-24.

_____. Generic Strategies toward a comprehensive framework. **Advances in Strategic Management**, vol. 5, 1988, p. 1-67.

MORTON, M. S. S. **The Corporation of the 1990s: information technology and organizational transformation.** New York: Oxford University Press, 1991.

NEVES, M. S.; PALMEIRA FILHO, P. L. *Balanced Scorecard* como catalisador da gestão estratégica: remédio ou placebo. In: **XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção.** Curitiba, PR, 2002.

NOGUEIRA, A. R. R. **O alinhamento estratégico, a construção do futuro e a gestão estratégica da tecnologia da informação: um estudo em grandes bancos operando no Brasil.** São Paulo: USP, 1999. 168p. Tese (Doutorado em Administração).

NOGUEIRA, A.R.R.; MOREIRA, P.C.A. O alinhamento estratégico e a construção do futuro: um estudo exploratório. In: **XXI Encontro Anual da ANPAD.** Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração. Angra dos Reis, RJ, 1997.

NØRREKLIT, H. The balance on the Balanced Scorecard – a critical analysis of some of its assumptions, **Management Accounting Research**, v. 11, 2000. p. 65-88.

PESQUISA TENDÊNCIAS DO DESENVOLVIMENTO DAS EMPRESAS NO BRASIL: RELATÓRIO 2001/2002. Fundação Dom Cabral. 2002.

PORTER, M. E. How competitive forces shape strategy. **Harvard Business Review**, v. 57, issue 2, p. 137-145, mar. /abr. 1979.

_____. **Competitive strategy**: techniques for analyzing industries and competitors. New York: The Free Press, 1980.

_____. What is strategy? **Harvard Business Review**, November/December 1996. p. 61-78.

_____; MILLAR, V. E. How information gives you competitive advantage. **Harvard Business Review**, v.63, n.4, p.149-160, July/August 1985.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, issue 3, p. 79-91, mai./jun. 1990.

QUINN, J. B. Strategies for Change: Logical Incrementalism. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The strategy process**: concepts, contexts and cases, pp. 4-12. 2nd ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 1991.

REZENDE, J. F. **Balanced scorecard e a gestão do capital intelectual.** Rio de Janeiro: Campus, 2003. 328p.

RIGBY, D. The Chief Performance Officer. **Planning Review**, January/February 1996, p. 7-8.

ROBBINS, S. R. **Comportamento Organizacional.** 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. 637p.

RODRIGUES, L. H.; SCHUCH, C; PANTALEÃO, L. H. Uma abordagem para construção de sistemas de indicadores alinhando a teoria das restrições e o *balanced scorecard*. In: **XXVII Encontro Anual da ANPAD.** Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração. Atibaia, RJ, 2003.

RUMELT, R. The evaluation of business strategy. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The strategy process: concepts, contexts and cases**, pp. 52-59. 2nd ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 1991.

SENGE, P. M. **The Fifth Discipline**. New York: Doubleday. 1990.

SILVA, G. A. M. **Prospecção e acesso a novas tecnologias de informação: um estudo em seguradoras operando no Brasil**. 2002. 110p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

SIMMONS, R. **Levers of control: How Managers Use Control Systems to Drive Strategic Renewal**. Boston: Harvard Business School Press, 1994. 240p.

SOARES, C. M. **O alinhamento estratégico e a utilização da internet nos bancos operando no Brasil**. 2000. 100p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

SYNOTT, W. R. **The Information Weapon**. New York: John Wiley & Sons. 1987. 334p.

TAUBLIB, V. T. V. **O alinhamento estratégico e o CRM em bancos operando no Brasil**. 2001. 95p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

TERRA, A. M. **O alinhamento estratégico e o CRM em seguradoras operando no Brasil**. 2003. 152p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

THORP, J. **The Information Paradox: realizing the benefits of Information Technology**. Toronto: McGraw-Hill, 1998.

TOFFLER, A. **Powershift: knowledge, wealth, and violence at the edge of the 21st century**. New York: Bantam Books, 1990. 611p.

VENKATRAMAN, N. IT-Induced business reconfiguration. In: MORTON, M. S. S. **The Corporation of the 1990s: information technology and organizational transformation**. New York: Oxford University Press, 1991. p. 122-158.

VENKATRAMAN, N.; HENDERSON, J. C. Real strategies for virtual organizing. **MIT Sloan Management Review**, v. 40, issue 1, p. 33-48, fall 1998.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

VIEIRA, F. Bovespa ‘encolhe’ em ano de alta recorde. **Folha de São Paulo**. São Paulo. p. B1, 28 dez. 2003.

WOOD JR., T.; CALDAS, M. P. The part and the whole: reductionism and complex thinking in ERP systems implementations. In: **Anais do XXIV encontro da ANPAD**. Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2000.

7. Anexos

7.1. *Mensagem de convite à participação na Pesquisa*

Solicito a participação de sua organização na pesquisa que está sendo realizada pelo Instituto COPPEAD de Administração, da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), com o objetivo de identificar as características de governança corporativa que favorecem o sucesso na implementação e utilização do *balanced scorecard*. Os dados de contato com sua organização foram obtidos em www.cvm.gov.br, e o único integrante de sua organização que precisa responder à pesquisa é o **EXECUTIVO RESPONSÁVEL PELOS PROJETOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (TI), A QUEM SOLICITO QUE ENCAMINHE ESTE E-MAIL.**

AOS RESPONDENTES DO QUESTIONÁRIO, SERÁ ENVIADO O SUMÁRIO EXECUTIVO DA PESQUISA, um resumo dos resultados que fornecerão subsídios para que se aumente o retorno sobre investimentos estratégicos, especialmente em TI.

Esses resultados virão da análise estatística dos dados que estão sendo coletados em http://pesqacademicti.locaweb.com.br/index_e.htm, de 24/11/2003 a 19/12/2003, em um questionário cujo preenchimento leva em torno de 15 minutos. **A SENHA PARA SUA ORGANIZAÇÃO É <<SENHA>>**. É importante frisar que os dados serão agrupados, impedindo qualquer identificação de sua organização, o que assegura a **CONFIDENCIALIDADE** do processo.

A página de pesquisa na Internet contém todas as instruções de preenchimento do questionário, porém qualquer dúvida pode ser sanada de imediato pelo pesquisador, Eduardo Fontes, pelo e-mail eduardof@coppead.ufrj.br, ou pelo telefone celular 21-XXXX-XXXX.

Certo de contar com sua colaboração, agradeço antecipadamente,
Eduardo Fontes
Pesquisador do Instituto COPPEAD de Administração - UFRJ

7.2. *Questionário utilizado na pesquisa*

INSTRUÇÕES PARA O PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO:

Os blocos a seguir visam obter suas impressões quanto aos processos de gestão de sua organização. O(a) Sr(a) deverá decidir inicialmente se concorda ou discorda da afirmação. A seguir, defina a intensidade da concordância ou discordância, marcando com um X a coluna mais apropriada. Use a notação a seguir para dar a sua resposta para cada uma das atitudes abaixo apresentadas. Para efeito da análise dos dados, é fundamental que o(a) Sr(a) responda a **todas** as questões.

| DISCORDO | | | CONCORDO | | |
|------------|-------|-------|----------|-------|------------|
| Totalmente | Muito | Pouco | Pouco | Muito | Totalmente |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

BLOCO I – PLANEJAMENTO

| PROPOSIÇÕES | | DISCORDO | | | CONCORDO | | |
|-------------|--|-----------------|-------|-------|----------|-------|-----------------|
| | | TOTAL- MENTE | MUITO | POUCO | POUCO | MUITO | TOTAL- MENTE |
| 1 | A missão e os objetivos da organização estão claramente formulados. | () | () | () | () | () | () |
| 2 | Os objetivos da organização refletem um perfeito equilíbrio entre os interesses de todos por ela afetados (acionistas, administradores, empregados, clientes, credores, governo, fornecedores, comunidade, organizações de proteção ao meio ambiente etc.) | () | () | () | () | () | () |
| 3 | Os objetivos e a estratégia do negócio são claramente comunicados a toda a organização. | () | () | () | () | () | () |
| 4 | As ações que devem ser executadas para que a organização alcance os objetivos formulados estão claramente explicitadas. | () | () | () | () | () | () |
| 5 | É sempre possível identificar a pessoa responsável por cada projeto de investimento. | () | () | () | () | () | () |
| 6 | A estrutura dos projetos de investimento facilita comparações, favorecendo bastante o processo de priorização e seleção de projetos. | () | () | () | () | () | () |
| 7 | Todo projeto de investimento possui um marco de controle final que indica inquestionavelmente o término de sua implementação. | () | () | () | () | () | () |
| 8 | Avaliações formais do andamento de todos os projetos de investimento são realizadas com elevada frequência. | () | () | () | () | () | () |
| 9 | Com relação à quantificação dos benefícios a serem obtidos através de todos os projetos de investimento, posso afirmar que: • A redução do tempo necessário à realização do processo de negócio é sempre abordada. | () | () | () | () | () | () |
| 10 | • O retorno financeiro sempre tem que superar o custo de capital. | () | () | () | () | () | () |
| 11 | • O aumento da qualidade percebida pelo cliente é sempre abordado. | () | () | () | () | () | () |
| 12 | • O aprendizado oriundo do desenvolvimento de novos produtos e serviços é sempre divulgado. | () | () | () | () | () | () |
| 13 | • O aumento do valor agregado ao produto ou serviço é sempre abordado. | () | () | () | () | () | () |

BLOCO II – RECURSOS HUMANOS

| PROPOSIÇÕES | | DISCORDO | | | CONCORDO | | |
|-------------|---|-----------------|-------|-------|----------|-------|-----------------|
| | | TOTAL- MENTE | MUITO | POUCO | POUCO | MUITO | TOTAL- MENTE |
| 1 | A organização possui uma cultura que enfatiza o desafio. | () | () | () | () | () | () |
| 2 | A organização possui líderes que inspiram suas equipes no processo de alcance da visão de futuro almejada. | () | () | () | () | () | () |
| 3 | Os processos de recrutamento e seleção de pessoal priorizam a contratação de pessoas criativas e com espírito empreendedor. | () | () | () | () | () | () |
| 4 | A organização nitidamente recompensa a postura criativa e empreendedora dos profissionais. | () | () | () | () | () | () |
| 5 | Os profissionais da organização estão plenamente capacitados para enfrentar os desafios propostos. | () | () | () | () | () | () |
| 6 | A organização promove intensa troca de experiências entre os seus profissionais. | () | () | () | () | () | () |
| 7 | A organização interpreta eventuais erros dos profissionais como parte inseparável do processo de aprendizado. | () | () | () | () | () | () |
| 8 | Os profissionais da organização buscam intensamente o autodesenvolvimento. | () | () | () | () | () | () |
| 9 | A organização investe fortemente no desenvolvimento dos seus recursos humanos. | () | () | () | () | () | () |
| 10 | A maior parte da remuneração dos profissionais está associada aos resultados da organização. | () | () | () | () | () | () |

BLOCO III – DIRECIONAMENTO PARA O FUTURO

| PROPOSIÇÕES | | DISCORDO | | | CONCORDO | | |
|-------------|--|-----------------|-------|-------|----------|-------|-----------------|
| | | TOTAL- MENTE | MUITO | POUCO | POUCO | MUITO | TOTAL- MENTE |
| 1 | Existe uma compreensão clara por parte dos principais executivos da organização de que o futuro será radicalmente diferente do presente. | () | () | () | () | () | () |
| 2 | É urgente que a organização reinvente o seu modelo de negócio. | () | () | () | () | () | () |
| 3 | O tempo dos principais executivos é utilizado primordialmente em questões estratégicas. | () | () | () | () | () | () |
| 4 | Os principais executivos da organização possuem uma clara visão de como será seu negócio no horizonte de 5 a 10 anos. | () | () | () | () | () | () |
| 5 | Esta visão é inovadora e única. | () | () | () | () | () | () |
| 6 | Essa visão está claramente refletida nas ações de curto prazo da organização. | () | () | () | () | () | () |
| 7 | A organização é amplamente conhecida por criar as novas regras de competição no setor. | () | () | () | () | () | () |
| 8 | A organização está continuamente definindo novas maneiras de fazer negócios. | () | () | () | () | () | () |
| 9 | A organização está freqüentemente criando novos mercados. | () | () | () | () | () | () |
| 10 | A organização está extremamente alerta ao perigo de competidores não convencionais. | () | () | () | () | () | () |
| 11 | A organização conhece claramente as ameaças ao modelo atual de negócio. | () | () | () | () | () | () |
| 12 | A organização favorece o desenvolvimento de competências técnicas e gerenciais que a permitam criar e desenvolver novos produtos e serviços em cada vez menos tempo. | () | () | () | () | () | () |
| 13 | A organização busca continuamente desenvolver novos produtos e serviços. | () | () | () | () | () | () |
| 14 | A organização conhece exatamente em que produtos e serviços deve ser pioneira. | () | () | () | () | () | () |
| 15 | A organização conhece claramente que parcerias devem ser realizadas nos próximos 5 anos. | () | () | () | () | () | () |

BLOCO IV – ADMINISTRAÇÃO DE DADOS E GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (TI)

| PROPOSIÇÕES | | DISCORDO | | | CONCORDO | | |
|-------------|--|-----------------|-------|-------|----------|-------|-----------------|
| | | TOTAL- MENTE | MUITO | POUCO | POUCO | MUITO | TOTAL- MENTE |
| 1 | O planejamento de sistemas de informação é realizado de forma totalmente integrada com o planejamento estratégico da minha organização. | () | () | () | () | () | () |
| 2 | O planejamento de sistemas de informação da minha organização prevê a plena necessidade de dados de todos os projetos de investimento em curso. | () | () | () | () | () | () |
| 3 | Durante a formulação da estratégia de negócios, minha organização: • Considera o impacto das tecnologias de informação sobre o setor produtivo em que atua. | () | () | () | () | () | () |
| 4 | • Utiliza intensamente a modelagem de dados para auxiliar no redesenho de seus processos-chave. | () | () | () | () | () | () |
| 5 | • Prevê constantemente a utilização dos dados das transações com os fornecedores no desenvolvimento conjunto de novos produtos e serviços. | () | () | () | () | () | () |
| 6 | • Analisa os dados armazenados das transações com os clientes para desenvolver novos produtos e serviços. | () | () | () | () | () | () |
| 7 | • Sempre procura implantar novos sistemas que melhorem o desempenho da empresa a partir das informações armazenadas no banco de dados corporativo. | () | () | () | () | () | () |
| 8 | • Busca intensamente todas as possibilidades de utilização da TI na alteração do escopo do negócio. | () | () | () | () | () | () |
| 9 | O modelo de dados é único, abrangendo todos os produtos e serviços. | () | () | () | () | () | () |
| 10 | O modelo de dados da organização está plenamente normalizado. | () | () | () | () | () | () |
| 11 | O projeto de banco de dados foi realizado integralmente através da utilização de uma ferramenta automatizada. | () | () | () | () | () | () |
| 12 | O impacto de novos sistemas na cultura organizacional sempre é considerado. | () | () | () | () | () | () |
| 13 | Os projetos de novos sistemas são sempre priorizados a partir do retorno financeiro de sua implementação. | () | () | () | () | () | () |
| 14 | A organização utiliza os sistemas de informação da empresa para divulgar amplamente o conhecimento gerado na empresa. | () | () | () | () | () | () |
| 15 | A organização utiliza um único banco de dados que integra todos os produtos e serviços. | () | () | () | () | () | () |

BLOCO V – PLANEJAMENTO PARA O *BALANCED SCORECARD*

| PROPOSIÇÕES | | DISCORDO | | | CONCORDO | | |
|-------------|--|-----------------|-------|-------|----------|-------|-----------------|
| | | TOTAL- MENTE | MUITO | POUCO | POUCO | MUITO | TOTAL- MENTE |
| | Em minha organização, a implantação do <i>balanced scorecard</i> foi fortemente influenciada pelo desejo de: | | | | | | |
| 1 | • Chegar a um amplo consenso quanto à estratégia da organização. | () | () | () | () | () | () |
| 2 | • Fazer com que todos os interessados na organização entendessem claramente a estratégia corporativa. | () | () | () | () | () | () |
| 3 | • Incentivar um clima extremamente propício à mudança organizacional. | () | () | () | () | () | () |
| 4 | • Conseguir que os objetivos de todas as equipes de trabalho estivessem completamente alinhados com a estratégia corporativa. | () | () | () | () | () | () |
| 5 | • Certificar-nos que os investimentos em todos os projetos fossem selecionados de acordo com o total alinhamento com os objetivos estratégicos da organização. | () | () | () | () | () | () |
| 6 | • Equilibrar perfeitamente o crescimento no longo prazo com o desempenho financeiro de curto prazo. | () | () | () | () | () | () |
| 7 | • Assegurar que os objetivos individuais de todos os empregados estivessem perfeitamente alinhados com a estratégia corporativa. | () | () | () | () | () | () |
| 8 | • Recompensar financeiramente todos os empregados que superassem suas metas individuais planejadas. | () | () | () | () | () | () |
| 9 | • Analisar em reuniões mensais as relações de causa e efeito que compõem a estratégia da organização. | () | () | () | () | () | () |
| 10 | • Criar poucos indicadores de diversas perspectivas que resumissem completamente a estratégia da organização. | () | () | () | () | () | () |

BLOCO VI – RESULTADOS OBTIDOS COM O *BALANCED SCORECARD*

| PROPOSIÇÕES | | DISCORDO | | | CONCORDO | | |
|-------------|--|-----------------|-------|-------|----------|-------|-----------------|
| | | TOTAL- MENTE | MUITO | POUCO | POUCO | MUITO | TOTAL- MENTE |
| | A utilização do <i>balanced scorecard</i> gerou os seguintes benefícios para a organização: | | | | | | |
| 1 | • A organização aprendeu a executar perfeitamente sua estratégia em todos os processos organizacionais. | () | () | () | () | () | () |
| 2 | • A estratégia de todos os departamentos da organização alinhou-se fielmente com a estratégia corporativa. | () | () | () | () | () | () |
| 3 | • Todos os empregados melhoraram visivelmente a compreensão de como suas atividades cotidianas contribuem para o êxito da estratégia corporativa. | () | () | () | () | () | () |
| 4 | • O orçamento anual e o planejamento estratégico integraram-se totalmente em um único processo ininterrupto e contínuo. | () | () | () | () | () | () |
| 5 | • A organização individualizou totalmente sua estratégia em relação à concorrência. | () | () | () | () | () | () |
| 6 | Os resultados obtidos com o <i>balanced scorecard</i> foram totalmente aprovados por todos os afetados pela operação da organização (acionistas, administradores, empregados, clientes, credores, governo, fornecedores, comunidade, organizações de proteção ao meio ambiente etc.) | () | () | () | () | () | () |
| 7 | A alta administração da organização chegou a um pleno consenso de que todos os objetivos propostos pelo projeto de <i>balanced scorecard</i> foram alcançados. | () | () | () | () | () | () |

Bloco VII – DADOS DEMOGRÁFICOS:

1. Cargo do respondente: _____.
2. Nome da organização: _____.
3. Principal setor de atuação da organização: _____.
4. Negócio principal da organização (o que traz a maior parte do faturamento): _____.
5. Número de empregados da organização no Brasil: _____.
6. Número de empregados da organização no mundo (incluindo Brasil): _____.
7. Faturamento anual da organização no Brasil: R\$ _____ milhões.
8. Faturamento anual da organização no mundo (incluindo Brasil): US\$ _____ milhões.
9. Controle da organização:
 Privado;
 Estatal.
10. Origem predominante do capital da organização:
 Nacional;
 Estrangeiro.

11. Indique a(s) alternativa(s) que melhor descreve(m) o posicionamento estratégico de sua organização:

Oferecer produtos e serviços diferenciados por seu menor custo de produção com relação à concorrência, ou por características que os consumidores se disponham a pagar mais para obter;

Satisfazer a maioria ou todas as necessidades dos clientes através de um conjunto de produtos e serviços desenvolvidos por outras empresas, a um custo menor do que se fossem adquiridos separadamente;

Desenvolver produtos e serviços que se tornem padrões dominantes de mercado, de maneira que outras empresas sejam levadas a tornar seus produtos e serviços compatíveis com estes padrões caso queiram ter participação relevante nos mercados em que atuam.

12. Quanto à existência de ferramentas de *Enterprise Resource Planning* (ERP) na organização:

Não foram implementadas;

Existem sistemas legados;

Alguns módulos foram implantados;

Todos os módulos foram implantados.

13. O montante já investido na implantação de ferramentas de ERP foi de R\$ _____.

14. Relacione os principais módulos de ERP em uso:

| Módulos | Fornecedor | Ano de Implantação |
|----------------|-------------------|---------------------------|
| | | |
| | | |
| | | |

15. O montante já investido na integração de sistemas aplicativos empresariais foi de R\$ _____.

16. Quanto à existência de ferramentas de *Customer Relationship Management* (CRM) na organização:

Não foram implementadas;

Existe CRM operacional (Call Center);

Existe CRM analítico.

17. O montante já investido na implantação de ferramentas de *Customer Relationship Management* (CRM) foi de R\$ _____.

18. Relacione a principal ferramenta de CRM em uso:

| Ferramenta | Fornecedor | Ano de Implantação |
|------------|------------|--------------------|
| | | |

19. Com relação ao *Balanced Scorecard* (BSC):

- A organização utiliza o BSC desde o ano de _____; ou
- A organização está implantando o BSC há _____ meses; ou
- A organização pretende implantar o BSC nos próximos _____ meses; ou
- A organização não pretende implantar o BSC.

Caso a organização já tenha implantado (ou esteja implementando) o BSC, favor responder às seguintes perguntas:

20. O BSC foi implantado (ou tem a previsão de implementação) em _____ meses, desde a aprovação do projeto.

21. A implementação do BSC ficou a cargo de:

- () Equipe da própria empresa;
- () Firma de consultoria.

22. O montante investido (ou previsto) na implantação do *Balanced Scorecard* (BSC) foi de R\$ _____.

23. Relacione o *software* de BSC em uso (ou previsto), caso exista:

| Ferramenta | Fornecedor | Ano de Implantação |
|------------|------------|--------------------|
| | | |

COMENTÁRIOS:
