



A DISSEMINAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS BASEADAS NO *BALANCED SCORECARD*: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS AMBIENTAIS

Recebido: 26/09/2014

Aprovado: 23/11/2014

¹Maria do Carmo Assis Todorov

²Cibele Barsalini Martins

³Sergio Bomfim Martins

⁴Márcia Cristina Zago Novaretti

RESUMO

O *balanced scorecard* (BSC) é uma ferramenta de medição de desempenho, desenvolvida por Norton e Kaplan (1997). Segundo Wu e Chen (2012), Zangouinezhad e Moshabaki, (2011) e Galas e Forte (2005), o BSC é um método inovador de avaliação de desempenho empresarial, mas a disseminação de seus conceitos e indicadores para todos os níveis hierárquicos da organização, segundo Kaplan e Norton (1999), é um dos fatores críticos na sua implantação. Dentro desse contexto, esta pesquisa teve como objetivo analisar como ocorre a disseminação das estratégias corporativas baseadas no BSC por meio de um estudo de caso em uma empresa de prestação de serviços ambientais. Como resultado, destaca-se que a empresa estudada dissemina as estratégias corporativas por meio de um método organizacional inovador, o Prêmio de Excelência em Gestão, levando em conta as três dimensões da sustentabilidade (econômica, social e ambiental).

Palavras-Chave: estratégia corporativa, *balanced scorecard*, inovação e sustentabilidade.

¹ Mestranda pela Universidade Nove de Julho, UNINOVE, Brasil

Professora pelo Instituto Monitor S/C Ltda, MO, Brasil.

E-mail: madu4@hotmail.com

² Doutora pela Universidade Nove de Julho, UNINOVE, Brasil

Professora pela Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, Brasil

E-mail: cibelebm@uol.com.br

³ Mestre pela Universidade Nove de Julho, UNINOVE, Brasil

Project Manager da IBM, Brasil

sergiobomfim@gmail.com

⁴ Doutora pela Universidade de São Paulo, USP, Brasil

Professora pela Universidade Nove de Julho, UNINOVE, Brasil

marcianovaretti@uninove.br



THE DISSEMINATION OF CORPORATE STRATEGIES BASED ON BALANCED SCORECARD - BSC: COMPANY PROVIDING ENVIRONMENTAL SERVICES - A CASE STUDY.

ABSTRACT

The Balanced Scorecard - *BSC* is a performance measurement tool developed by Kaplan and Norton (1997). According to Wu and Chen (2012), Zangouinezhad and Moshabaki, (2011) and Galas and Forte (2005), the Balanced Scorecard is an innovative method for evaluating business performance, but the dissemination of the *BSC* concepts and the indicators for all hierarchic levels of the organization, according to Kaplan and Norton (1999), is a critical factor in its implementation. Within this context, the aim of this study is to examine how to disseminate *BSC*-

based corporate strategies through a case study on a company providing environmental services. As a result, it becomes evident that the studied company disseminates corporate strategies through an innovative organizational method, the PEG - Prêmio de Excelência em Gestão (Management Excellence Award), taking into account the three dimensions of sustainability (economic, social and environmental).

Keywords: Corporate Strategy; Balanced Scorecard; Innovation and Sustainability.

LIBERACIÓN DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES BASADAS EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL - BSC: UN ESTUDIO DE CASO EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS AMBIENTALES.

RESUMEN

El Balance de Scorecard (BSC) es una herramienta de medición del desempeño desarrollado por Kaplan y Norton (1997). Según Wu y Chen (2012), y Zangouinezhad Moshabaki, (2011) y Galas y Strong (2005) Cuadro de Mando Integral es un método innovador para evaluar el rendimiento del negocio, pero la difusión de los conceptos e indicadores del BSC para todos los niveles de organización, de acuerdo con Kaplan y Norton (1999), es un factor crítico en su implementación. En este contexto, el presente estudio tuvo como

objetivo analizar cómo hace la difusión de estrategias empresariales basadas en BSC a través de un estudio de caso sobre una empresa que presta servicios ambientales. Como resultado de ello, se insiste en que la empresa estudia difunde estrategias corporativas a través de un método de organización innovadora, el PEG - Premio a la Excelencia en la Gestión, teniendo en cuenta las tres dimensiones de la sostenibilidad (económica, social y ambiental).

Palabras clave: Estrategia Corporativa, Balanced Scorecard, innovación y sostenibilidad.



1 INTRODUÇÃO

As organizações estão cada vez mais conscientes de que o planejamento estratégico tem mais chance de sucesso quando disseminado por todos os seus funcionários (Andrews, Boyne, Law, & Walker, 2011; Hahn & Powers, 2010). O *balanced scorecard* (BSC) auxilia as organizações a disseminar seu planejamento estratégico (Vieira & Petri, 2014). Há vários estudos – por exemplo, Andrews, Boyne, Lei e Walker (2009); Hahn e Powers (2010), Silva e Abbad (2011) – que mostram a importância do uso do BSC na disseminação das estratégias corporativas entre todos da organização.

O BSC é uma ferramenta de medição de desempenho desenvolvida por Norton e Kaplan (1997). Segundo Wu e Chen (2012), Zangouinezhad e Moshabaki, (2011) e Galas e Forte (2005), o BSC é um método inovador de avaliação de desempenho empresarial, mas a disseminação dos conceitos e indicadores do BSC para todos os níveis hierárquicos da organização, segundo Kaplan e Norton (1999), é um dos fatores críticos na sua implantação. Ainda segundo pesquisa realizada por Kaplan e Norton (1997), para vários executivos a implantação do BSC não é simples.

Para Silva e Abbad (2011), o BSC implica mudança organizacional e, para isso, é preciso que os empregados conheçam as metas e os meios. Por meio do BSC as empresas podem delinear a relação entre os objetivos sustentáveis e resultados com a estratégia corporativa, resultando em uma imagem mais clara dessa relação (Butler, Henderson, & Raiborn, 2011).

Este trabalho buscou responder a seguinte questão de pesquisa: como disseminar as estratégias corporativas baseadas no BSC em uma empresa de prestação de serviço ambiental? Nesse contexto, o objetivo geral desta pesquisa é analisar como disseminar as estratégias corporativas baseadas no BSC por meio de um estudo de caso em uma empresa que presta serviços ambientais.

Para tanto, os objetivos específicos são: a) analisar a implantação do BSC em uma empresa que presta serviços ambientais; b) levantar as contribuições do BSC para disseminação das estratégias corporativas; c) verificar se a implantação do BSC é caracterizada como uma inovação sustentável.

Este artigo foi desenvolvido em cinco seções, incluindo esta introdutória, na qual foi apresentada uma contextualização do problema e os objetivos. Em seguidas são apresentados os

polos teóricos sobre estratégia, BSC, sustentabilidade e inovação. A terceira seção traz a metodologia da pesquisa. A seção quatro reúne os resultados da pesquisa e, por fim, na última seção, são feitas considerações finais e recomendações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ESTRATÉGIA

Mintzberg (1986) definiu estratégia como uma ferramenta gerencial fundamental para as organizações. “Embora seja verdade que muitas estratégias planejadas são mal concebidas, creio que o problema, frequentemente, reside um passo além, na distinção que fazemos entre formulação e implementação – a premissa comum de que o pensamento deve ser independente (e preceder) à ação” (Mintzberg, 1998, p. 424). Segundo Mintzberg (2004), todo fracasso de implementação gera um fracasso de formulação, por isso os profissionais envolvidos na formulação devem ser os mesmos da implementação.

Para Hamel e Prahalad (1995), as empresas estão mais engajadas nas questões operacionais cotidianas do que no processo de formulação e implementação da estratégia, por isso precisam regenerar suas estratégias, refletindo as novas competências que precisam desenvolver para oferecer novos tipos de benefícios aos clientes.

Porter (1996) afirma que a estratégia está associada à criação de valor para os acionistas. “A consistência garante que as vantagens competitivas das atividades acumulem e não se desgastem. Torna a estratégia mais fácil de ser comunicada aos clientes, funcionários e acionistas, e melhora a implementação através da homogeneidade de objetivos dentro da corporação.” (Porter, 1996, p. 15)

Para Kaplan e Norton (1997), a partir da perspectiva do BSC, a estratégia precisa ser vista como um conjunto de conceitos integrados:

a) a estratégia é um processo contínuo – significa reconhecer que o processo da estratégia se inicia com a definição da missão e, de forma contínua, deve ser desdobrado para as ações dos colaboradores da organização, que têm seus objetivos individuais alinhados a ela. O processo é contínuo porque ele é monitorado constantemente pelos diferentes sistemas gerenciais da empresa;

b) a estratégia é uma hipótese – significa reconhecer que o movimento da empresa de sua



situação atual para o destino estratégico é algo inédito para a organização e marcado pelas incertezas existentes tanto no âmbito da sociedade quanto do ambiente competitivo;

c) a estratégia consiste em termos estratégicos complementares – significa reconhecer que a estratégia é desdobrada em temas estratégicos para estimular a análise, o debate de novas ideias e a imaginação dos colaboradores. Esses temas permitem determinar prioridades da organização em temas conflitantes como, por exemplo, a ênfase no curto ou longo prazo, ou ainda a busca de crescimento das vendas versus rentabilidade;

d) a estratégia equilibra forças contraditórias – significa reconhecer que o objetivo de toda estratégia é a criação de valor para o acionista. Entretanto, esse objetivo somente será atingido se a empresa conseguir gerar, em primeiro lugar, valor para os clientes e, em seguida, para os colaboradores e demais interessados no negócio;

e) a estratégia descreve uma proposição de valor diferenciada – significa reconhecer que a organização precisa fazer uma escolha sobre qual

segmento de clientes é mais importante para ela e, a partir daí, desenvolver uma proposta de valor diferenciada, que estimule esses clientes a fazer negócios com a empresa;

f) a estratégia alinha as atividades internas com a proposição de valor – significa reconhecer que a proposta de valor somente chegará até os clientes se os processos internos de negócio e as atividades internas da organização estiverem alinhados a ela;

g) a estratégia transforma os ativos intangíveis – significa reconhecer que a perspectiva do aprendizado e conhecimento é o fundamento de toda a estratégia e do processo de criação de valor. O desafio para os executivos é promover um alinhamento entre os recursos humanos, a tecnologia da informação, o clima organizacional e a estratégia de diferenciação para os clientes.

Ainda de acordo com Kaplan e Norton (1997), a estratégia é a única maneira sustentável pela qual as organizações criam valor. O Quadro 1 apresenta a comparação entre um modelo de estratégia da década passada e um modelo alternativo, segundo Porter (1999).

Quadro 1 – Visões alternativas da estratégia

O modelo de estratégia implícita da década passada	Vantagem competitiva sustentável
Uma posição competitiva ideal no setor.	Posição competitiva singular para a empresa.
<i>Benchmarking</i> de todas as atividades e obtenção das melhores práticas.	Atividades alinhadas com a estratégia.
Terceirização agressiva e parcerias para ganhar eficiências.	<i>Trade-offs</i> e escolhas claras em comparação aos concorrentes.
Vantagens fundamentam-se em alguns fatores-chave de sucesso, em recursos críticos, em competências essenciais.	Vantagem competitiva surge da adequação das atividades. A sustentabilidade vem do sistema de atividades como um todo, e não de suas partes.
Flexibilidade e respostas rápidas a todas as mudanças dos concorrentes e do mercado.	Eficiência operacional, uma certeza.

Fonte: Porter (1999, p. 76).

2.2 BALANCED SCORECARD

O BSC foi desenvolvido em um momento que os métodos anteriores de avaliação de desempenho empresarial estavam desacreditados e se percebia que apenas a avaliação financeira não era suficiente para uma empresa ser sustentável (Kaplan & Norton, 1997). O BSC foi idealizado por David Norton, executivo principal do Nolan Norton e teve como suporte acadêmico Robert Kaplan.

Os estudos desenvolvidos por Kaplan e Norton mostraram a importância de vincular as medidas do BSC à estratégia organizacional

(Kaplan & Norton, 1997), pois os objetivos e medidas utilizadas no BSC vão muito além das medidas de desempenho financeiro e não financeiro, provêm de um processo hierárquico (top-down) orientado pela missão e pela estratégia da unidade de negócios, reproduzindo a missão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis. Essa reprodução da missão e da estratégia é feita por meio de quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. O BSC fornece a estrutura necessária para a tradução da estratégia em termos operacionais, conforme Figura 1.



Figura 1 – Perspectivas do BSC



Fonte: Kaplan e Norton, 1997.

Segundo Kaplan e Norton (1997), as empresas inovadoras estão utilizando o BSC como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia de longo prazo. Para alcançar a inovação é necessário que os procedimentos organizacionais estejam estrategicamente alinhados. O BSC não é um sistema de controle, mas de comunicação, informação e aprendizado.

Os autores Bitó e Czerny (2010); Silva, Borges e Moraes, (2013); Galas e Ponte (2006); e Goldszmidt (2003) corroboram que há a necessidade de disseminar o BSC nos diferentes níveis da organização para que o alinhamento ocorra.

Para Herrero (2005), o BSC pode ser entendido em duas dimensões: um sistema de gestão, em que a estratégia de uma empresa é traduzida nos objetivos, medidas, metas e iniciativas para os colaboradores da organização; e uma ferramenta gerencial que transforma os ativos intangíveis em valor para os stakeholders.

De acordo com Kaplan e Norton (2001) é preciso transformar a estratégia em tarefa diária de todos. Para isso é preciso:

- promover a consciência estratégica;
- que os colaboradores conheçam e compreendam a estratégia, a fim de que contribuam para sua implementação;

- alinhar os objetivos pessoais;
- que os colaboradores compreendam a maneira como são capazes de influenciar a implementação bem-sucedida da estratégia;
- alinhar incentivos e recompensas;
- que os colaboradores percebam que compartilham as recompensas provenientes dos êxitos da organização;
- que os colaboradores saibam que representam a conexão entre desempenho organizacional e recompensas individuais;
- alinhar o desenvolvimento de competências.

As causas mais comuns de fracasso na implementação do BSC nos processos organizacionais são (Kaplan e Norton, 2001, p. 369):

- falta de comprometimento da alta administração;
- envolvimento de poucas pessoas;
- encastelamento do *scorecard* no topo;
- processos de desenvolvimento muito longos – o BSC como projeto de mensuração de ocasião única;
- tratamento do BSC como projeto de área de sistemas;
- contratação de consultores inexperientes;
- implementação do BSC apenas para fins de remuneração. Os *scorecards* e “mapas



estratégicos” apresentam a estratégia como uma informação quantificada em forma de gráfico que motiva e impulsiona o desempenho.

Conforme Kaplan e Norton (2008), muitas organizações que já utilizam o BSC, juntamente com outras ferramentas de planejamento, ainda têm dificuldades para coordenar estratégia e operações. Baseado nisso, os autores apresentam um processo intencional de gerenciamento de sistemas em seis etapas, para unir estratégia e operações: a) desenvolver a estratégia; b) planejar a estratégia; c) alinhar a empresa com a estratégia; d) planejar as operações; e) monitorar e aprender com as operações; f) testar e adaptar a sua estratégia e, para que esta funcione, os colaboradores devem entendê-la e apoiá-la.

2.3 SUSTENTABILIDADE

Sustentabilidade não é um termo novo, mas foi a partir da criação da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (World Commission on Environment and Development, WCED), pela ONU, em 1983, que os conceitos sobre desenvolvimento sustentável começaram a se formalizar. O Relatório Brundtland, elaborado pelo WCED define desenvolvimento sustentável como sendo “aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade das gerações futuras atenderem às suas próprias necessidades” (WCED, 1987).

O conceito do triple bottom line (Elkington, 1999), que divide a sustentabilidade em três pilares – econômico, ambiental e social –, indica a interação entre os resultados financeiros, ambientais e sociais na mensuração do desempenho corporativo.

Segundo Leal (2009) e Scharf (2004), para uma organização ser considerada sustentável, é preciso desenvolver suas práticas e estratégias corporativas de maneira economicamente viável, produzindo sem agredir o meio ambiente e contribuindo para o desenvolvimento social da região em que atuam, envolvendo uma mudança na cultura da organização.

As empresas modernas não devem pensar somente em cumprir as leis ambientais de um país, estado ou município. Elas devem ser, na medida do possível, proativas e planejar suas atividades de uma maneira sustentável. De fato, as empresas que se comportam de uma maneira mais sustentável, pensando no seu futuro, têm um desempenho melhor nos seus negócios (Amaral, 2005).

Estudos feitos por Hart e Milstein (2004), mostram que a gestão pautada sob o conceito do desenvolvimento sustentável proporciona geração de valor ao acionista a partir da redução dos níveis de consumo de matéria-prima e de poluição.

2.4 INOVAÇÃO

Inovação, segundo o Manual de Oslo, “é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, nas organizações do local ou nas relações externas” (OECD, 1997, p. 55).

Dormann e Holliday (2002) apontam quatro questões que as empresas devem formular durante o desenvolvimento de processos inovadores, para garantir a sustentabilidade no processo:

- a) Como podemos nos assegurar de que a sustentabilidade faça parte do nosso processo criativo?
- b) Como podemos nos assegurar de que a sustentabilidade faça parte do processo de gestão empresarial?
- c) Quando e como a visão externa poderá ser incorporada ao processo criativo de desenvolvimento da inovação?
- d) Quais processos são mais adequados para aumentar o valor do capital intelectual da empresa?

Para Menezes e Gomes (2012), Carvalho (2009) e Barbieri, L.F.G. Vasconcelos, Andreassi & Vasconcelos (2010), a inovação está associada ao enfoque econômico, decorrente da produção de novos produtos ou processos que agregam valor para o cliente, mas é preciso uma maior compreensão por parte das organizações sobre o papel da inovação com relação a seus efeitos sobre a sociedade e o meio ambiente. Para Figge, Schaltegger e Wagner (2002), o BSC é um promissor ponto de partida para a empresa incorporar também as dimensões social e ambiental da sustentabilidade.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

O presente estudo é uma pesquisa qualitativa exploratória e descritiva. Segundo Gil (1996), a pesquisa exploratória proporciona maior proximidade com o problema, visando torná-lo explícito ou definir hipóteses, e a pesquisa descritiva visa descrever as características de



determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

A estratégia de pesquisa adotada foi o estudo de caso. O estudo de caso único adotado aqui representa uma maneira de investigar um tópico empírico, pois “[...] o estudo de caso, permite uma investigação para se preservar as características significativas da vida real” (Yin, 2005, p. 20). Segundo Yin (2005), não é possível definir os critérios de interpretação das descobertas, mas ela deve ser feita com base nas

proposições. Além das proposições deste estudo, foram utilizadas as seguintes fontes de evidência: entrevistas, documentos e observação direta e indireta.

3.1 PROPOSIÇÃO DA PESQUISA

A partir da revisão bibliográfica foram formuladas proposições, conforme Quadro 2, para elaboração das questões da pesquisa de campo.

Quadro 2 – Proposições e questões de pesquisa

Proposições	Fundamento teórico	Questão
P1. A distinção entre formulação e implementação da estratégia é um problema.	Mintzberg (1998)	1. Como a empresa formula e implementa a estratégia organizacional?
P2. A formulação e a implementação da estratégia devem ser feitas pelos mesmos profissionais e de forma clara para que haja consenso.	Mintzberg (2004)	2. Quem formula e quem implementa a estratégia organizacional?
P3. A estratégia está associada à criação de valor para os acionistas, colaboradores e demais interessados no negócio.	Porter (1996); Kaplan e Norton apud Herrero (2005)	3. Que valor a estratégia agrega ao acionista, colaboradores e demais interessados no negócio?
P4. A estratégia é um processo contínuo em que a missão deve ser desdobrada para as ações dos colaboradores da organização e monitorada por sistemas gerenciais da empresa.	Kaplan e Norton apud Herrero (2005)	4. Como a missão é desdobrada para as ações dos colaboradores e como é feito o monitoramento?
P5. A estratégia alinha as atividades internas com a proposição de valor, por meio do alinhamento entre processos internos de negócio e atividades internas da organização.	Kaplan e Norton apud Herrero (2005)	5. Os processos internos de negócio e as atividades internas estão alinhados? Como?
P6. O BSC, orientado pela missão e pela estratégia da unidade de negócios, fornece a estrutura necessária para a tradução da estratégia em termos operacionais, em objetivos e medidas tangíveis.	Kaplan e Norton (1997)	6. Como as medidas do BSC são vinculadas à estratégia?
P7. Para que o alinhamento ocorra é necessária a disseminação do BSC nos diferentes níveis da organização.	Bitó, Czerny (2010); Silva, Borges, e Moraes (2013); Galas e Ponte (2006); Goldszmidt (2003)	7. Como é feita a disseminação do BSC nos diferentes níveis da organização?



Proposições	Fundamento teórico	Questão
P8. Para transformar a estratégia em tarefa diária de todos é preciso: promover a consciência estratégica; os colaboradores devem conhecer e compreender a estratégia, a fim de contribuir para sua implementação; alinhar os objetivos pessoais; os colaboradores devem compreender a maneira como são capazes de influenciar a implementação bem-sucedida da estratégia; alinhar incentivos e recompensas; os colaboradores devem perceber que compartilham as recompensas provenientes dos êxitos da organização; representar a conexão entre desempenho organizacional e recompensas individuais; alinhar o desenvolvimento de competências.	Kaplan e Norton (2001)	8. A estratégia organizacional é transformada em atividades do cotidiano? Como?
P9. As causas mais comuns do fracasso na implementação do BSC são: falta de comprometimento da alta administração; envolvimento de poucas pessoas; encastelamento do <i>scorecard</i> no topo; processos de desenvolvimento muito longos – o BSC como projeto de mensuração de ocasião única; tratamento do BSC como projeto de área de sistemas; contratação de consultores inexperientes; implementação do BSC apenas para fins de remuneração.	Kaplan e Norton (2001)	9. Quais as causas que podem levar ao fracasso da implantação do BSC?
P10. Para coordenar estratégia e operações pode-se seguir um processo de gerenciamento de sistemas em seis etapas: a) desenvolver a estratégia; b) planejar a estratégia; c) alinhar a empresa com a estratégia; d) planejar as operações; e) monitorar e aprender com as operações; f) testar e adaptar a sua estratégia e, para que esta funcione, os colaboradores devem entendê-la e apoiá-la.	Kaplan e Norton (2008)	10. O desenvolvimento da estratégia é feito em etapas?
P11. Para uma organização ser considerada sustentável, é preciso desenvolver suas práticas e estratégias corporativas de maneira economicamente viável, produzindo sem agredir o meio ambiente e contribuindo para o desenvolvimento social da região onde atuam, envolvendo uma mudança na cultura da organização.	Leal (2009); Scharf (2004)	11. As estratégias corporativas da empresa são desenvolvidas de maneira sustentável?
P12. O BSC é um promissor ponto de partida para a empresa incorporar também as dimensões social e ambiental da sustentabilidade.	Figge, Schaltegger e Wagner (2002)	12. A implantação do BSC contribuiu para a sustentabilidade da empresa? Por quê?
P13. A inovação está associada ao enfoque econômico, decorrente da produção de processos que agregam valor para o cliente.	Menezes e Gomes (2012); Barbieri et al. (2010)	13. O processo do BSC implantado na empresa pode ser caracterizado como inovação?

Fonte: Elaborado pelos autores.

3.2 COLETA DE DADOS

Na pesquisa documental foram analisados dados disponíveis no portal da empresa, jornal da empresa (No Ar) e cartilhas distribuídas aos colaboradores, fornecedores e clientes.

A observação direta foi feita de forma informal, com visitas à matriz e a dois Centros de Inspeção Veicular Ambiental (CIVA) da empresa – Raposo Tavares e Barra Funda, na cidade de São Paulo. A observação participativa, por meio

de um dos autores que colaborou na formulação e implantação das estratégias corporativas e do programa Prêmio de Excelência em Gestão (PEG). A análise observacional permite aos pesquisadores obter resultados que não seriam possíveis apenas com entrevistas (André, 1984).

As entrevistas foram gravadas e aconteceram na matriz da empresa, com o diretor de operações, e no Centro de Inspeção Raposo Tavares, com o gerente de operações, a supervisora e um inspetor veicular. As entrevistas gravadas com a supervisora e o inspetor veicular,



em virtude do nervosismo deles, não foi produtiva. Yin (1994) afirma que os pesquisadores devem adaptar-se às situações que não estavam previstas. Com base nesse pressuposto, os autores optaram por fazer uma entrevista informal – com a supervisora e o inspetor veicular sem gravação – conseguindo, por fim, conteúdo para confrontar com as entrevistas dos gestores. As entrevistas foram transcritas para a realização da análise de conteúdo.

Para a análise dos resultados foi feita uma triangulação entre a análise documental, a observação direta e indireta e as entrevistas.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

4.2 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.2.1 Formulação e implementação da estratégia organizacional

Questão 1: Como a empresa formula e implementa a estratégia organizacional?	A análise das respostas obtidas relacionadas às questões 1 e 2 permite observar que a formulação e implementação da estratégia não é um problema, pois são os mesmos profissionais, que por meio de um processo de gestão denominado “Governança e Gestão”, são responsáveis por todo o processo de formulação, execução, disseminação e monitoramento das estratégias. O que não valida a Proposição 1 e valida a Proposição 2.
Questão 2: Quem formula e quem implementa a estratégia organizacional?	

4.2.2 Valor agregado pela estratégia aos acionistas, colaboradores e demais interessados no negócio

Questão 3: Que valor a estratégia agrega ao acionista, colaboradores e demais interessados no negócio?	Após avaliação das respostas às questões 3 e 4, observa-se que são criados temas estratégicos, baseados nas perspectivas do BSC: competências, processos, mercado e financeiro, com o propósito de agregar valor a todos os <i>stakeholders</i> envolvidos, contemplando a missão, visão e valores da organização. O monitoramento é feito por meio de reuniões – Conversa Diária de Operações (CDO). Valida as Proposições 3 e 4.
Questão 4: Como a missão da empresa é desdobrada para as ações dos colaboradores e como é feito o monitoramento?	

4.2.3 Alinhamento dos processos e atividades internas

Questão 5: Os processos internos de negócio e as atividades internas estão alinhados? Como?	Após análise das respostas à questão 5, observou-se que a empresa é totalmente voltada para processos. Por meio do mapa de negócio, a empresa estabelece todos os processos de negócio, gestão e apoio da empresa. Garante ainda que todas as rotinas de trabalho, bem como as iniciativas estratégicas provenientes do mapa estratégico, estejam atribuídas aos gestores por meio de algum processo, descrito no mapa de negócio. Valida a Proposição 5.
---	---

4.2.4 Vinculação da estratégia às medidas do BSC

Questão 6: Como as medidas do BSC	Após avaliação da questão 6 é possível verificar que as
-----------------------------------	---



são vinculadas à estratégia?	perspectivas do BSC são todas atendidas pelo painel de gestão estratégico e o PEG. O painel de gestão estratégico é definido após a consolidação e aprovação do mapa estratégico, com os seus respectivos objetivos estratégicos. Valida a Proposição 6.
------------------------------	--

4.2.5 Disseminação do BSC

Questão 7: Como é feita a disseminação do BSC nos diferentes níveis da organização?	Após análise das respostas à questão 7, observa-se que o BSC é disseminado pelo programa PEG. Cada gestor é responsável por um tema estratégico que contempla as quatro perspectivas do BSC. Cada perspectiva (financeiro, mercado, processo e competências) tem em média cinco temas estratégicos e dez iniciativas para cada tema, passando de cem iniciativas. Por meio de fóruns de gestão estratégica com o propósito de monitorar a execução da estratégia e o painel de gestão estratégica, o BSC é disseminado por: comitê administrativo; reuniões semanais entre os gestores da operação; reuniões semanais entre os gestores das unidades de negócio; reuniões mensais de diretoria, para monitoramento da estratégia; CDO; e publicações trimestrais no jornal da empresa (No Ar). Valida a Proposição 7.
---	---

4.2.6 Estratégia organizacional como atividades do cotidiano

Questão 8: A estratégia organizacional é transformada em atividades do cotidiano? Como?	A análise das respostas à questão 8 confirma que a estratégia organizacional é transformada em atividades do cotidiano, por meio de atualizações constantes no mapa de negócio, que garante que todas as rotinas de trabalho e iniciativas estratégicas estejam representadas nos processos de negócios, gestão e apoio da empresa. Valida a Proposição 8.
---	--

4.2.7 Causas que levam a implantação do BSC ao fracasso

Questão 9: Quais as causas que podem levar ao fracasso a implantação do BSC?	Analisando as respostas à questão 9, são várias as causas: falta de conhecimento técnico do BSC por parte da direção; falta de alocação de recursos para as iniciativas estratégicas no orçamento de curto e longo prazo; não envolvimento dos gestores na criação das iniciativas estratégicas; falta de uma rotina de monitoramento de iniciativas a atingir; mudança do foco de atuação da empresa no meio do ano. Valida a Proposição 9.
--	--

4.2.8 Desenvolvimento da estratégia em etapas

Questão 10: O desenvolvimento da estratégia é feito em etapas?	Depois da análise das respostas, nota-se que as etapas são muito bem definidas: definição e aprovação dos temas estratégicos (diretoria com aprovação pelo conselho de administração); definição e aprovação do mapa estratégico BSC (diretoria, comitê administrativo e convidado da operação); definição e aprovação do painel de gestão estratégico (diretoria, comitê administrativo e convidado da operação); definição e aprovação do painel de gestão PEG (diretoria, comitê de operações); definição e aprovação das iniciativas estratégicas (diretoria e comitê administrativo, com apoio de suas respectivas equipes). Valida a Proposição 10.
--	---

4.2.9 Estratégias corporativas desenvolvidas de maneira sustentável



<p>Questão 11: As estratégias corporativas da empresa são desenvolvidas de maneira sustentável?</p> <p>Questão 12: A implantação do BSC contribuiu para a sustentabilidade da empresa? Por quê?</p>	<p>A primeira resposta às questões 11 e 12, pelos entrevistados, só levou em consideração a sustentabilidade econômica, mas perguntando especificamente sobre a dimensão ambiental e social percebeu-se que todas as estratégias corporativas são desenvolvidas de maneira sustentável nas três dimensões: econômica, ambiental e social. Na dimensão ambiental, a empresa tem como poder concedente a Secretaria do Meio Ambiente, que cobra que a empresa seja sustentável ambientalmente, sendo, inclusive, certificada (ISO 9.001, 14.001 e 18.001). Por isso, há várias iniciativas nessa área: a construção de cada centro de inspeção é totalmente sustentável nas três dimensões. De uma das iniciativas estratégicas nasceu o Programa de Racionalização de Recursos Naturais – Econsientizar, para promover o consumo mais sustentável de energia elétrica e água na empresa, além do descarte correto de todos os insumos utilizados, inclusive dos próprios veículos, como o óleo que vaza. Na dimensão social, além da preocupação com o entorno de cada centro, a empresa estudada criou uma nova carreira que não existia em São Paulo: inspetor veicular. Treinou mais de quatrocentos colaboradores para a carreira e, atualmente, muitos deles já saíram da empresa e estão desenvolvendo a profissão em outros negócios. Valida as Proposições 11 e 12.</p>
---	--

4.2.10 Implantação do BSC de maneira inovadora

<p>Questão 13: O processo do BSC implantado na empresa pode ser caracterizado como inovação?</p>	<p>Com a análise das respostas à questão 13 chega-se à conclusão que o BSC, da forma que foi gerado, não é mais uma inovação, mas a forma como a empresa estudada disseminou as estratégias corporativas, baseadas no BSC, por meio do PEG. É um novo método organizacional, que alcançou os seguintes resultados: criar nas equipes dos centros de inspeção o desejo de ser PEG nas perspectivas do BSC ao longo do ano; criar sinergia nos centros de inspeção; incentivar o engajamento; incentivar o desejo de vencer os desafios; fazer com que os colaboradores dos centros de inspeção queiram conhecer o melhor trabalho relacionado a cada uma das perspectivas; criar uma competição saudável entre os centros de inspeção. O processo de disseminação e execução da estratégia através do PEG também é uma forma de: reconhecimento; ser referência entre os centros de inspeção; desenvolvimento profissional; orientação para resultados; destaque para os talentos existentes na empresa estudada. Valida a Proposição 13.</p>
--	--

4.3 RESULTADO DAS PROPOSIÇÕES

Por meio das entrevistas e da visita à matriz e a um dos centros de inspeção da empresa estudada, foi possível validar quase 100% das proposições. No Quadro 3, apresenta-se o resultado das proposições de acordo com as entrevistas realizadas.

Quadro 3 – Resultado das proposições

Proposições	Validada	Não validada
P1. A distinção entre formulação e implementação da estratégia é um problema.		X



P2. A formulação e a implementação da estratégia devem ser feitas pelos mesmos profissionais e de forma clara para que haja consenso.	X	
P3. A estratégia está associada à criação de valor para os acionistas, colaboradores e demais interessados no negócio.	X	
P4. A estratégia é um processo contínuo, no qual a missão deve ser desdobrada para as ações dos colaboradores da organização e monitorada por sistemas gerenciais da empresa.	X	
P5. A estratégia alinha as atividades internas com a proposição de valor, por meio do alinhamento entre processos internos de negócio e atividades internas da organização.	X	
P6. O BSC, orientado pela missão e pela estratégia da unidade de negócios, fornece a estrutura necessária para a tradução da estratégia em termos operacionais, em objetivos e medidas tangíveis.	X	
P7. Para que o alinhamento ocorra é necessária a disseminação do BSC nos diferentes níveis da organização.	X	
P8. Para transformar a estratégia em tarefa diária de todos é preciso: promover a consciência estratégica; os colaboradores devem conhecer e compreender a estratégia a fim de que contribuam para sua implementação.	X	
P9. São muitas as causas do fracasso na implementação do BSC.	X	
P10. Para coordenar estratégia e operações pode-se seguir um processo de gerenciamento de sistemas em várias etapas.	X	
P11. Para uma organização ser considerada sustentável, é preciso desenvolver suas práticas e estratégias corporativas de maneira econômica, ambiental e social.	X	
P12. O BSC é um promissor ponto de partida para a empresa incorporar também as dimensões social e ambiental da sustentabilidade.	X	
P13. A inovação está associada ao enfoque econômico, decorrente da produção de processos que agregam valor para o cliente.	X	

Fonte: Elaborado pelos autores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou analisar como disseminar as estratégias corporativas baseadas no BSC por meio de um estudo de caso em uma empresa que presta serviços ambientais. Para isso, foi analisada a maneira que a empresa implantou o BSC e foi constatado que tanto sua formulação como sua implantação foram realizadas pelos mesmos profissionais, o que o viabilizou em toda a empresa, sem os problemas tradicionais constatados nos estudos de Mintzberg (1998).

Também foi levantado que o BSC contribuiu para a disseminação das estratégias corporativas, uma vez que, por meio do Prêmio de Excelência em Gestão (PEG), foi possível criar nas equipes dos centros de inspeção o desejo de ser PEG nas perspectivas do BSC ao longo do ano; criar sinergia nos centros de inspeção; incentivar o engajamento; incentivar o desejo de vencer os desafios; fazer com que os colaboradores dos centros de inspeção queiram

conhecer o melhor trabalho relacionado a cada uma das perspectivas; criar uma competição saudável entre os centros de inspeção. Esse processo de disseminação e execução da estratégia por meio do PEG também foi uma forma de: reconhecimento; ser referência entre os centros de inspeção; desenvolvimento profissional; orientação para resultados; destaque para os talentos existentes na empresa.

Para atender ao terceiro objetivo específico da pesquisa, verificou-se que a forma como a empresa analisada disseminou as estratégias, por meio do PEG, se caracterizou como um novo método organizacional, o que, segundo a OECD (1997), é inovação. O PEG trabalha as perspectivas do BSC por meio de indicadores vinculados às iniciativas estratégicas, garantindo que todo colaborador as estude e as entenda, resultando em melhoria para seu trabalho e para a empresa como um todo, levando em conta as três dimensões da sustentabilidade: econômica, social e ambiental.



Entre outras iniciativas, é possível citar, na dimensão ambiental, a criação do Programa de Racionalização de Recursos Naturais – Econsientizar – e na dimensão social, a criação de uma nova carreira que não existia em São Paulo: inspetor veicular.

Por fim, este artigo não pretende esgotar as investigações sobre o tema de disseminação das estratégias corporativas. Sugere-se que novas pesquisas sejam realizadas em empresas ambientais, tomando por base as proposições aqui apresentadas.

REFERÊNCIAS

- Amaral, S. P. (2005). Sustentabilidade ambiental, social e econômica nas empresas: como entender, medir e relatar. São Paulo: Tocalino.
- André, M. E. D. A. (1984). Estudo de caso: seu potencial na educação. Campinas: Cadernos de Pesquisa, (49): 51-54.
- Andrews, R., Boyne, G. A., Law, J., & Walker, R. M. (2011). Strategy implementation and public service performance. *Administration & Society*, 43(6), 643-671.
- Barbieri, J. C.; Vasconcelos, I. F. G.; Andreassi, T. & Vasconcelos, F. C. (2010). Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. *Revista de Administração de Empresas – ERA*. 50(2), (abril-junho), 146-154.
- Bitó, J. & Czerny, J. (2010). A Balanced ScoreCard Alkalmazása Egy Termelő Vállalat Létesítménya Dálkodási Funkciójára. *Turquia: Management Review*, 41(1), 57-64.
- Butler, J. B., Henderson, S. C., & Raiborn, C. (2011). Sustainability and the Balanced Scorecard. *Management Accounting Quarterly*, 12(2), 1-10.
- Carvalho, M. M. (2009). Inovação – Estratégias e Comunidades de Conhecimento. São Paulo: Atlas.
- Dormann, J. & Holliday, C. (July, 2002). Innovation, technology, sustainability and society. World Business Council for Sustainable Development. Retrieved from: <http://www.bvsde.paho.org/bvsacd/cd30/society>. Acesso em 2 novembro, 2012.
- Elkington, J. (1999). *Cannibals with forks*. Canada: New Society.
- Hart, S.L.; Milstein; M.B. (2004). Criando valor sustentável. *RAE Executivo*, 3 (2), 66-79.
- Figge, F.; Hahn, T.; Schaltegger, S. & Wagner, M. (2002). The sustainability balanced scorecard – linking sustainability management to business strategy. *Business Strategy and the Environment* 11, 269–284.
- Galas, E. & Forte, S. H. A. C. (2005). Fatores que interferem na implantação de um modelo de gestão estratégica baseado no balanced scorecard: estudo de caso em uma instituição pública. *Revista de Administração Mackenzie*. Ano 6, n. 2, pp. 87-111.
- Galas, E. S. & Ponte, V. M. R. O (2006) Balanced scorecard e o alinhamento estratégico da tecnologia da informação: um estudo de casos múltiplos. *Revista Contabilidade & Finanças - USP*, n. 40, janeiro-abril, 2006). pp. 37-51.
- Gil, A. C. (2006). Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas.
- Goldszmidt, R. G. B. (2003). Uma revisão de literatura dos fatores críticos para a implementação e uso do balanced scorecard. In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 27, São Paulo. Anais... São Paulo: Anpad. Estudos Organizacionais.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1995). *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Campus.
- Hahn, W. & Powers, T.L. (2010). Strategic plan quality, implementation capability, and firm performance. *Academy of Strategic Management Journal*, 9(1), 63-81.
- Herrero, E., Fº (2005). *Balanced scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática*. Rio de Janeiro: Elsevier.



- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação*. Rio de Janeiro: Campus.
- _____. (1999). Building a strategy-focused organization. *Balanced Scorecard Report*, 1(1), set./out. 1999, 1-6.
- _____. (2001). *Organização Orientada para a estratégia*. Rio de Janeiro: Campus.
- _____. (2008). *A execução premium*. Rio de Janeiro: Campus.
- Leal, C. E. (2009). A era das organizações sustentáveis. *Revista Eletrônica Novo Enfoque da Universidade Castelo Branco*, vol.8, n. 8, pp.1-12.
- Menezes, U. G.; & Gomes, C. M. (2012). Práticas de inovação tecnológica orientadas para o desenvolvimento sustentável e seus impactos na performance empresarial. *Espacios*. 33 (9).
- Mintzberg, H. (1986). Trabalho do executivo: o folclore e o fato. In *Coleção Harvard de Administração*. São Paulo: Nova Cultural, n.3, 5-57.
- _____. (1998). *A criação artesanal da estratégia*. Rio de Janeiro: Campus.
- _____. (2004). *Ascensão e queda do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.
- OECD (1997). *The Oslo Manual: the measurement of scientific and technical activities*. Paris: OECD, Eurostat.
- Porter, M. E. (novembro-dezembro, 1996). O que é estratégia? *Harvard Business Review*. 74(6), 61-78.
- _____. (1999). *Competição: estratégias competitivas essenciais (7a ed.)*, Rio de Janeiro: Campus.
- Scharf, R. (2004). *Manual de negócios sustentáveis*. São Paulo: Amigos da Terra.
- Silva, G. M., Borges, R. F., & Moraes, J. P. M. (2013). A importância do planejamento estratégico para pequenas empresas. *Administra-Ação*, (4), 01-21.
- Silva, A. L., & Abbad, G. S. (2011). Benefícios e limitações do balanced scorecard para avaliação de resultados organizacionais em treinamento, desenvolvimento e educação. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*. eISSN: 2176-0756, 10(1), 04-28.
- Vieira, R. T., & Petri, S. M. (2014). A Contribuição do balanced scorecard na gestão estratégica de um escritório de contabilidade. *Pensar Contábil*, 16 (60), 4-13.
- WCED (1987). *Our common future: the Brundtland Report*. Oxford: Oxford University Press.
- Wu, S. I., & Chen, J. H. (2012). The performance evaluation and comparison based on enterprises passed or not passed with ISO accreditation: an appliance of BSC and ABC methods. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 29(3), 295-319.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks: Sage.
- _____. (2005). *Estudo de caso – planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.
- Zangouinezhad, A., & Moshabaki, A. (2011). Measuring university performance using a knowledge-based balanced scorecard. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(8), 824-843.