



**UNIVERSIDAD DE LA EMPRESA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
MONTEVIDEO - URUGUAY**

**TESE PROPOSTA PARA O
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**“FACTORES DE EXITO QUE INCIDEN EN LA APLICACION DEL
CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN BRASIL: CASO POLO
INDUSTRIAL DA ZONA FRANCA DE MANAUS”**

Aluno: Antonio Claudio Kieling

Orientador: Prof. Dr. Luis Francisco Brotóns Muró

Montevideú, 2013

CERTIFICA:

Que a presente Tese de Doutorado “**FACTORES DE EXITO QUE INCIDEN EN LA APLICACION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN BRASIL: CASO POLO INDUSTRIAL DA ZONA FRANCA DE MANAUS**”, elaborada para postular o grau de Doutor em Administração de Empresas pelo Mestre **Antonio Claudio Kieling**, foi realizada na Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade da Empresa (UDE), sob minha orientação e supervisão.

Considerando que constitui trabalho de Tese de Doutorado, autorizo sua apresentação na Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade da Empresa.

E, para constar, emito o presente certificado em Montevideú, a 26 de Novembro de 2013.

Dr. Luis Francisco Brotóns Muró

Membros da Banca Avaliadora

Presidente: Dr. Alvaro Vilaseca

Secretário: Dr. Sergio Cadena

Vogal: Dra. Silvia Facal

DEDICATÓRIA

“Dedico este trabalho à minha esposa **Eliete**, um exemplo de mãe, companheira amorosa e mulher virtuosa, que dá sentido à minha vida e sempre esteve junto me acompanhando e incentivando em todos os momentos desta caminhada, contribuindo decisivamente para que um sonho distante de outrora se tornasse uma realidade. Eu te amo!”

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus, por ser a pedra angular da minha vida, por sua provisão diária, misericórdia, amor incondicional, direcionamento nas minhas escolhas e conforto nos momentos difíceis.

Ao meu orientador, professor Dr. Luis Francisco Brotóns Muró, por seus ensinamentos, exemplos, amizade, orientação, supervisão, paciência e apoio incondicional, sem os quais esta tese não poderia sequer pensar em ter viabilidade. Muito Obrigado!

A minha esposa amada Eliete, por me apoiar, amar e incentivar sempre, por sua paciência e compreensão de que uma tese de doutorado muitas vezes tem um viés de solidão, o que causou em alguns momentos a privação de nossa convivência conjunta. Eu amo muito você!

Ao meu pai Fernando e minha mãe Maria, por todo carinho, amor e apoio durante a minha vida, vocês são os melhores pais do mundo!

Aos meus filhos queridos e amados Kevin e Krizstian, por representarem uma esperança de continuidade do desenvolvimento de boas obras neste mundo.

À SUFRAMA – Superintendência da Zona Franca de Manaus, em especial ao Superintendente Dr. Thomas Nogueira, aos engenheiros Abelardo Rodrigues e José da Silva Marques, ao economista Renato Freitas e a Sra. Rosângela Alanis. Muito obrigado por sua colaboração e apoio.

À FIEAM – Federação das Indústrias do Estado do Amazonas, em especial ao Presidente Dr. Antonio Silva, ao Dr. Flávio Dutra, a economista Maria do Amparo Nunes e a administradora Silce Pinheiro. Muito obrigado por sua colaboração e apoio.

À UDE – Universidad de La Empresa, pela oportunidade e honra a mim concedida em poder participar do curso de Doutorado em Administração de Empresas, em especial ao Decano da Faculdade de Ciencias Empresariales, Dr. Claudio Rama, a Dra. Sílvia Facal Santiago e ao Dr. Manuel Diaz Molina, do núcleo de investigações, por seus valiosos ensinamentos ministrados durante os módulos do curso.

Ao estatístico Edson Lira, por seus conselhos e direcionamentos na tabulação dos dados e forma de apresentação dos mesmos.

Agradeço a todos que, de forma direta ou indireta, de alguma maneira contribuíram para a execução deste trabalho e minha formação acadêmica, seja pela ajuda constante ou por palavras de incentivo, solidariedade ou amizade.

“Tudo posso naquele que me fortalece”. Filipenses 4:13

RESUMEN

Esta tesis tiene como objetivo investigar los factores que influyen en la implementación exitosa del Cuadro de Mando Integral (BSC) en la Zona Franca de Manaus, en el Polo Industrial de Manaus (PIM), en el estado de Amazonas, Brasil. Inicialmente se realizó un análisis teórico de sus fundamentos, destacando la importancia del conocimiento de la visión y la misión, la estrategia alineada en la gestión del desempeño y el apoyo de la alta dirección. Barreras en su implementación también son evaluadas. Su importancia estratégica es evidenciada, destacando sus cuatro perspectivas y una síntesis de los principales estudios hechos de su aplicación hasta el presente en nivel mundial, cuyos elementos fueron centrales en la elaboración de un cuestionario con 30 preguntas abiertas y cerradas para recopilar datos, que se llevó a cabo en una población de 426 empresas seleccionadas en el PIM. 115 empresas (27%) participaron en el proceso de investigación. 62 empresas utilizaban el BSC (53,91%). A partir de los datos, surgieron veinticinco variables que podrían influir en el uso del BSC por las empresas. Aplicando la prueba de chi-cuadrado se detectó que 19 de estas variables presentan una asociación significativa. Se calculó la intensidad de esta relación, donde se destacan las variables: el uso de mapas estratégicos, la forma de comunicación de la estrategia a los empleados, los indicadores desagregados al nivel de departamentos, reuniones semanales para discutir la estrategia, visión y misión bien elaboradas, quién prepara la estrategia, la comprensión de la visión y la misión, importancia del factor mercado/clientes, número de empleados, el nivel de ventas anual, importancia del factor procesos internos, participación de los departamentos en la estrategia, niveles jerárquicos, importancia del factor recursos humanos, entre otras, en orden decreciente de fuerza de la asociación. Las hipótesis iniciales se corroboraron en la investigación, especialmente donde se encontró que la implementación del BSC ha proporcionado mejoras en el rendimiento de la organización.

Palabras clave: Cuadro de Mando Integral, Gestión Estratégica, Polo Industrial de Manaus.

RESUMO

Esta tese tem como objetivo investigar os fatores que influem no êxito da aplicação do Quadro de Mando Integral (BSC) na Zona Franca de Manaus, no Polo Industrial de Manaus (PIM), no Estado do Amazonas, Brasil. Inicialmente é realizada uma análise teórica dos seus fundamentos, destacando-se a importância do conhecimento da visão e da missão, a estratégia alinhada na gestão de desempenho e o apoio da alta direção. Barreiras à sua implementação também são avaliadas. Sua importância estratégica é evidenciada, com destaque as suas quatro perspectivas de valor e uma síntese dos principais estudos realizados sobre sua aplicação até o presente momento em nível mundial, cujos elementos foram centrais na elaboração de um questionário contendo 30 perguntas abertas e fechadas para a coleta de dados, esta realizada junto a uma população selecionada de 426 empresas do PIM. 115 empresas (27%) participaram do processo investigativo. 62 empresas utilizavam o BSC (53,91%). A partir da análise dos dados obtidos, emergiram vinte e cinco variáveis que poderiam influenciar no uso do BSC. Aplicando o teste de qui-quadrado constatou-se que 19 destas variáveis apresentaram associação significativa. A intensidade desta relação foi calculada, destacando-se as variáveis: uso de mapa estratégico, forma de comunicação da estratégia aos funcionários, indicadores desdobrados ao nível de departamentos, tempo semanal de reuniões para discutir a estratégia, visão e missão bem elaboradas, quem elabora a estratégia, entendimento da visão e missão, grau de importância fator mercado/clientes, número de funcionários, nível anual de vendas, grau de importância fator processos internos, participação de todos os departamentos na estratégia, níveis hierárquicos, grau de importância fator recursos humanos, reuniões com funcionários para discutir a estratégia, entre outros, em ordem decrescente por força de associação. As hipóteses formuladas inicialmente foram corroboradas na investigação, constatando-se principalmente que a implementação do BSC proporcionou melhoras no desempenho organizacional.

Palavras chave: Quadro de Mando Integral, Gestão Estratégica, Polo Industrial de Manaus.

ABSTRACT

This thesis's main objective is to investigate what elements influencing in the Balanced Scorecard (BSC) application successfully in the Manaus Free Trade Zone (ZFM), in the Manaus Industrial Pole (PIM), in the Amazonas State, Brazil. Initially it was performed a theoretical analysis of its fundamentals, where are highlighted, among others, the importance of the vision and mission knowledge, the strategy aligned in the managerial performance and the support from top management. Barriers to its implementation are also evaluated. Its importance as strategic tool is evidenced, especially its four perspectives and a synthesis of the main studies performed globally related to the BSC tool implementation so far, that were considered in a elaboration of a questionnaire containing 30 open and closed questions, to collect data from a population of 426 companies of the PIM with approved projects in progress. 115 companies (27%) have participated in the investigative process. 62 companies reported BSC utilization (53.91%). From a data analysis, emerged highlighted 25 variables that can influence the BSC utilization by PIM companies. With a qui-square test use it was found that 19 of these variables presented significant association.

The relation intensity was calculated, where stood out the following variables: strategic map use, indicators deployed to departments level, weekly time of meetings to discuss strategy, vision and mission well elaborated, who elaborate the strategy, vision and mission understanding, market/customer level of importance, number of employees, annual sales level, internal process level of importance, participation of all departments in the strategy, hierarchical levels, human resources level of importance, among others, in a decreasing level by association force. The initial formulated hypotheses were confirmed in the investigation, noting principally that the development of BSC provided organizational performance improvements.

Key words: Balanced Scorecard, Strategic Management, Manaus Industrial Pole.

SUMARIO

LISTA DE TABELAS.....	XXI
LISTA DE GRÁFICOS.....	XXVII
LISTA DE FIGURAS.....	XXIX
ABREVIATURAS E SIGLAS.....	XXXI
CAPÍTULO I. INTRODUÇÃO.....	37
1. Formulação do problema e objeto de estudo.....	39
1.1 apresentação e justificativa do problema.....	41
1.2 objetivo geral.....	42
1.3 objetivos específicos.....	44
2. Operacionalização do problema.....	44
2.1 hipóteses.....	44
2.2 variáveis da pesquisa.....	45
2.2.1 variáveis principais.....	45
2.2.2 variáveis complementares.....	46
2.3 indicadores.....	47
3. Esquema geral.....	47
3.1 níveis analíticos.....	49
3.2 apresentação da tese.....	49
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO E ANTECEDENTES.....	52
1. A importância do conhecimento da visão e missão para o BSC.....	54
2. A estratégia na gestão de desempenho.....	55
2.1 as escolas estratégicas.....	56
2.2 a organização orientada para a estratégia.....	58

2.3 as barreiras da estratégia.....	59
2.4 mapas estratégicos e perspectivas de valor.....	61
3. O BSC como ferramenta estratégica.....	64
4. As quatro perspectivas de valor.....	65
4.1 perspectiva financeira.....	66
4.2 perspectiva do cliente.....	67
4.3 perspectiva dos processos internos.....	67
4.4 perspectiva do aprendizado e crescimento.....	68
5. Destaques do BSC na literatura mundial.....	70
6. Processos de implementação e características da ferramenta BSC.....	75
6.1 publicações sobre o BSC em ENAMPADS.....	76
6.2 fatores críticos ao sucesso do BSC na visão do BALANCED SCORECARD institute.....	76
6.3 problemas na implantação do BSC na visão de kaplan e norton.....	80
6.4 implementação do BSC em 11 empresas brasileiras.....	80
6.5 investigação sobre como os empregados são afetados pelo BSC nos EUA.....	84
6.6 implementação do BSC na empresa indiana tata Steel.....	87
6.7 sistema do BSC segundo Kaplan e Norton: informação.....	89
6.8 os cinco princípios das organizações centradas na estratégia.....	89
6.9 influência cultural e implantação do BSC em empresas brasileira.....	90
6.10 implementação do bsc em empresa do ramo automobilístico.....	92
6.11 fatores de sucesso na implementação do bsc na ótica dos consultores.....	94
6.12 erros na implementação do BSC.....	97

6.13	fatores críticos na implantação do bsc no ponto de vista de empresas de consultoria e empresas contratantes.....	99
6.14	características do bsc em empresas de capital aberto e capital fechado,.....	104
6.15	um modelo de implantação do BSC – QPR software.....	110
6.16	implementação do BSC na França.....	118
6.17	implementação do BSC em hospital no Paquistão.....	121
6.18	implementação do BSC na Austrália.....	124
CAPÍTULO III METODOLOGIA.....		129
1.	Opção metodológica.....	131
1.1	pesquisa exploratória e descritiva.....	131
1.2	pesquisa bibliográfica, documental e de campo.....	132
1.3	quanto aos procedimentos técnicos.....	133
1.4	enfoque misto, uma combinação dos aspectos qualitativos e quantitativos.....	134
1.5	aspecto quantitativo da opção metodológica.....	135
1.5.1	composição da informação quantitativa.....	135
1.5.2	variáveis quantitativas da pesquisa.....	136
1.6	aspecto qualitativo da opção metodológica.....	136
1.6.1	composição da informação qualitativa.....	137
1.6.2	variáveis qualitativas da pesquisa.....	137
2.	Amostra.....	138
2.1	organizações estudadas.....	139
2.1.1	A Suframa.....	139

2.1.2 o polo industrial de Manaus – PIM.....	144
2.1.3 perfil das empresas instaladas no PIM e dos polos de atuação.....	147
2.2 aspectos quantitativos da amostra.....	149
2.2.1 método de coleta de dados.....	151
2.3 aspectos qualitativos da amostra.....	152
2.3.1 entrevistas e contatos.....	152
2.3.2 tratamento dos dados obtidos nas entrevistas.....	153
2.3.3 bibliografia de apoio metodológico.....	155
2.3.4 documentos.....	157
CAPÍTULO IV. ANÁLISE DE DADOS.....	159
1. Apresentação dos dados.....	161
2. Empresas com bsc versus empresas sem bsc.....	202
3. Características das empresas com bsc.....	209
4. Fatores de êxito na implantação do bsc no polo industrial de Manaus (PIM).....	218
CAPÍTULO V. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	222
1. Conclusões.....	224
2. Recomendações.....	231
ÍNDICE DE FONTES UTILIZADAS.....	234
Primárias.....	236
Secundárias.....	236

ANEXOS.....	252
A – site pesquisa BSC – criado para a investigação.....	254
B – carta de apoio da Suframa.....	258
C – carta de apoio da FIEAM enviada às empresas.....	259
D– lista de empresas com projetos plenos aprovados.....	260
E– instrumento de coleta de dados – questionário.....	280

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Esquema proposto para a investigação.....	47
Tabela 2: Exemplo de indicadores de desempenho segundo Kaplan e Norton.....	69
Tabela 3: o Subsetor – Polo que a empresa está vinculada	161
Tabela 4: Empresas com BSC – Polo que a empresa está vinculada	161
Tabela 5: Empresas sem BSC – Polo que a empresa está vinculada.....	162
Tabela 6: O ano do início das atividades da empresa no PIM.....	163
Tabela 7: O tempo de atividade da empresa no PIM	164
Tabela 8: O tempo consolidado do início das atividades da empresa no PIM	165
Tabela 9: Empresas com e sem BSC – O tempo do início das atividades da empresa no PIM	165
Tabela 10: A utilização da metodologia do BSC	165
Tabela 11: O motivo por não utilizar o BSC.....	166
Tabela 12: A elaboração da visão e a missão da empresa	166
Tabela 13: Empresas com e sem BSC – A elaboração da visão e a missão da empresa.....	166
Tabela 14: A opinião quanto a visão e a missão bem elaboradas	167
Tabela 15: Empresas com e sem BSC – A opinião quanto a visão e a missão bem elaboradas	167
Tabela 16: O motivo porque a visão e a missão não estão bem elaboradas	167
Tabela 17: A classificação do nível de entendimento da visão e missão por parte das pessoas de sua empresa	168
Tabela 18: Empresas com e sem BSC – A classificação do nível de entendimento da visão e missão por parte das pessoas de sua empresa.....	168
Tabela 19: O processo de implantação do BSC e a pessoa dedicada à coordenação do projeto (BSC champion).....	169

Tabela 20: A classificação do nível do apoio da alta direção da empresa ao processo de implementação do BSC.....	169
Tabela 21: A classificação do nível de treinamento proporcionado ao pessoal referente à metodologia do BSC	170
Tabela 22: Participação de todos os departamentos no processo de elaboração da estratégia da empresa	170
Tabela 23: Empresas com e sem BSC – Participação de todos os departamentos no processo de elaboração da estratégia da empresa	171
Tabela 24: Departamentos que participam na elaboração da estratégia.....	171
Tabela 25: O responsável pela elaboração da estratégia da empresa	172
Tabela 26: Empresas com e sem BSC – O responsável pela elaboração da estratégia da empresa	172
Tabela 27: Outra pessoa responsável pela elaboração da estratégia da empresa	173
Tabela 28: Reuniões com os funcionários para discutir a estratégia da empresa.....	173
Tabela 29: Empresas com e sem BSC – Reuniões com os funcionários para discutir a estratégia da empresa	174
Tabela 30: O tempo médio semanal destinado a reuniões com os funcionários para discutir a estratégia da empresa	174
Tabela 31: Empresas com e sem BSC – O tempo médio semanal destinado a reuniões com os funcionários para discutir a estratégia da empresa.....	175
Tabela 32: O uso de consultoria externa na definição e elaboração de objetivos e metas da empresa	175
Tabela 33: Empresas com e sem BSC – O uso de consultoria externa na definição e elaboração de objetivos e metas da empresa.....	176
Tabela 34: A utilização do apoio de consultoria externa no processo de implantação do BSC.....	176
Tabela 35: O tipo de comunicação utilizado para informar a estratégia da empresa aos envolvidos na operação.....	177

Tabela 36: Empresas com e sem BSC – O tipo de comunicação utilizado para a estratégia da empresa aos envolvidos na operação	177
Tabela 37: Outros tipos de comunicação utilizados para a estratégia da empresa aos envolvidos na operação	178
Tabela 38: Periodicidade do processo de avaliação do sistema BSC.....	178
Tabela 39: Classificação do grau de importância para o fator financeiro	179
Tabela 40: Empresas com e sem BSC – Classificação do grau de importância para o fator financeiro.....	179
Tabela 41: Classificação do grau de importância para o fator mercado/clientes	180
Tabela 42: Empresas com e sem BSC – Classificação do grau de importância para o fator mercado/clientes.....	180
Tabela 43: Classificação do grau de importância para o fator processos internos	181
Tabela 44: Empresas com e sem BSC – Classificação do grau de importância para o fator processos internos.....	181
Tabela 45: Classificação do grau de importância para o fator recursos humanos.....	182
Tabela 46: Empresas com e sem BSC – Classificação do grau de importância para o fator recursos humanos	183
Tabela 47: Classificação do grau de importância para o fator relação com o governo	183
Tabela 48: Empresas com e sem BSC – Classificação do grau de importância para o fator relação com o governo.....	184
Tabela 49: Classificação do grau de importância para o fator relação com a sociedade	184
Tabela 50: Empresas com e sem BSC – Classificação do grau de importância para o fator relação com a sociedade	185
Tabela 51: Classificação do grau de importância para o fator relação com fornecedores	185
Tabela 52: Empresas com e sem BSC – Classificação do grau de importância para o fator relação com fornecedores	186
Tabela 53: Classificação do grau de importância para o fator relação com o meio-ambiente	186

Tabela 54: Empresas com e sem BSC – Classificação do grau de importância para o fator relação com o meio-ambiente	187
Tabela 55: Os indicadores de performance da empresa são apropriados	187
Tabela 56: Empresas com e sem BSC – Os indicadores de performance da empresa são apropriados	188
Tabela 57: Motivo por achar os indicadores de performance da empresa não apropriados.....	188
Tabela 58: Classificação do grau de adequação dos indicadores de performance da empresa e sua influencia no processo de decisão	189
Tabela 59: Empresas com e sem BSC – Classificação do grau de adequação dos indicadores de performance da empresa e sua influencia no processo de decisão.....	189
Tabela 60: Desdobramento ao nível de departamentos para os indicadores de performance da empresa	190
Tabela 61: Empresas com e sem BSC – Desdobramento ao nível de departamentos para os indicadores de performance da empresa	190
Tabela 62: O desdobramento ao nível individual para os indicadores de performance da empresa	191
Tabela 63: Empresas com e sem BSC – O desdobramento ao nível individual para os indicadores de performance da empresa.....	191
Tabela 64: Uso de mapas estratégicos com a relação de causa-efeito entre os objetivos e estratégias da empresa para deixar claro como cria valor aos clientes e partes interessada	192
Tabela 65: Empresas com e sem BSC – Uso de mapas estratégicos com a relação de causa-efeito entre os objetivos e estratégias da empresa para deixar claro como cria valor aos clientes e partes interessadas	192
Tabela 66: Classificação da importância que sua empresa atribui em definir pessoas corretas para administrar os indicadores de desempenho e as iniciativas estratégicas de apoio e manutenção ao processo do BSC	193
Tabela 67: Os meios que a empresa utiliza para controlar seus indicadores de performance.....	193

Tabela 68: Empresas com e sem BSC – Os meios que a empresa utiliza para controlar seus indicadores de performance	194
Tabela 69: O software utilizado pela empresa para controlar seus indicadores de performance ...	194
Tabela 70: Os ajustes no processo operacional na empresa em base ao processo de avaliação da performance do BSC	195
Tabela 71: O mecanismo utilizado por sua empresa para produzir ajustes no processo operacional em base ao processo de avaliação da performance do BSC	195
Tabela 72: Classificação do nível de evolução na empresa por causa do BSC.....	196
Tabela 73: A melhoria causada pelo BSC na empresa.....	196
Tabela 74: Outras melhorias causadas pelo BSC na empresa.....	197
Tabela 75: O que a empresa que esperava atingir com o BSC que não conseguiu	197
Tabela 76: O número de funcionários de sua empresa.....	198
Tabela 77: Empresas com e sem BSC – O número de funcionários de sua empresa.....	199
Tabela 78: Volume de vendas anual da empresa	199
Tabela 79: Empresas com e sem BSC – Volume de vendas anual da empresa	200
Tabela 80: Os níveis hierárquicos existentes na empresa	201
Tabela 81: Empresas com e sem BSC – Os níveis hierárquicos existentes na empresa	201
Tabela 82: Resumo da associação entre o uso do BSC e algumas variáveis da investigação.....	202
Tabela 83: Classificação das variáveis determinantes do BSC em função do grau de associação – Odds Ratio.....	207
Tabela 84: Resumo das empresas do PIM – ZFM que reportaram uso do BSC	209
Tabela 85: Resumo das empresas do PIM – ZFM que reportaram o uso do BSC – Principais características por ordem de proporção.....	213

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Evolução do faturamento do PIM – 2007 A 2011	146
Gráfico 2: Participação de receita por polo do PIM em 2011	147
Gráfico 3: Percentual de investimentos externos diretos no PIM por país em 2011.....	148
Gráfico 4: Odds Ratio dos Fatores de Êxito na Implementação do BSC.....	220

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: As barreiras à implementação da estratégia	61
Figura 2: Mapa estratégico	62
Figura 3: As quatro perspectivas de valor do BSC.....	66
Figura 4: Etapas para implementação do BSC (<i>BSC Institute</i>)	79
Figura 5: Etapas de implementação do BSC (QPR Software)	112
Figura 6: Encontro das águas entre os rios Negro e Solimões em Manaus, formando o rio Amazonas	140
Figura 7: Posição estratégica de Manaus, sede da ZFM, e acessos aos oceanos pacífico e atlântico	143
Figura 8: A maior fábrica de motocicletas da Honda no mundo está situada no Polo Industrial de Manaus (PIM).....	145

ABREVIATURAS e SIGLAS

5W2H – *What, Who, Where, When, Why, How, How Much*

ACAFE – Associação Catarinense das Fundações Educacionais

AVM – Gerenciamento do Valor de Ativos

BCG – *Boston Consulting Group*

BI – Inteligência de Negócios

BSC – *Balanced Scorecard*, Quadro de Mando Integral, *Cuadro de Mando Integral*

CAS – Conselho de Administração da Suframa

CNI – Confederação Nacional da Indústria

COFINS – Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social

CRM – Gerenciamento do Relacionamento com Clientes

ENAMPAD – Encontro Anual dos Programas de Administração de Empresas

ERP – Planejamento dos Recursos da Organização

EUA – Estados Unidos da América

EVA – Valor Econômico Adicionado

FCE – Fator Crítico de Êxito

FEDERASUL – Federação das Associações Comerciais e de Serviços do Rio Grande do Sul

FIEAM – federação das Indústrias do Estado do Amazonas

FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo

FIFA – Federação Internacional de Futebol

FMEA – Análise do Modo e Efeito da Falha

IBGE – Instituto Brasileiro de Estatística Econômica

ICMS – Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e Serviços

II – Imposto de Importação

IPI – Imposto sobre Produtos Industrializados

ISO – International Standardization Organization

KM – Gerenciamento do Conhecimento

KPI – Item Chave de Performance

LCD – Display de Cristal Líquido

LED – Diodo Emissor de Luz

MASP – Metodologia de Análise e Solução de Problemas

MBA – Pós Graduação em Administração de Empresas

MD – Diretor Gerente

MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior

PASEP - Programa de Formação do Patrimônio do Funcionário Público

PEST – Política, Economia, Sociedade, Tecnologia

PIM – Polo Industrial de Manaus

PIS – Plano de Integração Social

PMEs – Pequenas e Médias Empresas

PPB – Processo Produtivo Básico

REA – Recursos Agenciados por Eventos

RH – Recursos Humanos

SBU – Unidade Estratégica de Negócios

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SIG – Sistema de Informação Gerencial

SUFRAMA – Superintendência da Zona Franca de Manaus

SWOT – Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças

TBPE – Quadro de Comando Prospectivo Equilibrado

TI – Tecnologia da Informação

TQM – Gerenciamento da Qualidade Total

VBM – Gerenciamento Baseado no Valor

ZFM – Zona Franca de Manaus

CAPÍTULO I. INTRODUÇÃO

1. Formulação do problema e objeto de estudo

Segundo Kaplan e Norton (2006) as organizações estão buscando cada vez mais colocar a estratégia no centro de seus negócios, com a firme intenção de que sua estratégia, como um modelo de gestão, chegue a todos os níveis da organização e seja compartilhada por todos seus integrantes. A tarefa de assegurar que as estratégias entre equipes, processos, unidades de negócios ou departamentos e parceiros externos é de extrema importância para o sucesso do processo de negócios.

Segundo dados do *Balanced Scorecard Collaborative* (2011), 95% das empresas não conseguem traduzir a sua estratégia para os níveis mais baixos das suas organizações. Entretanto, o entendimento da estratégia e sua execução não é uma tarefa simples, exige o apoio de metodologias, ferramentas e aprendizagem que facilitem o seu domínio e aplicação por todos os indivíduos da organização. O Quadro de mando Integral – BSC – foi criado exclusivamente para satisfazer esta necessidade.

Niven (2005) posiciona que o BSC é uma ferramenta fundamental para a condução dos negócios, sendo considerada uma das 75 ideias de negócios mais influentes do século XX, e que seu sucesso pode ser evidenciada por meio de sua utilização extensiva e bem sucedida ao redor do mundo. Permite que a estratégia seja transformada em ação em todos os níveis da empresa e define todos os bens intangíveis, por exemplo, o capital intelectual, o relacionamento com os clientes e inovações em termos de verdadeiro valor.

Kaplan e Norton (2004) afirmam que em média 75% do valor de mercado das empresas resultam de ativos intangíveis que não estão considerados em base aos critérios convencionais de avaliação de valor. Em base a este fato, desenvolveram uma metodologia de avaliação de desempenho (BSC) revolucionária que possibilita a quantificação dos intangíveis críticos, tais como pessoas, inovação e cultura.

Apoiados em um processo contínuo investigando mais de 300 empresas durante 12 anos, Kaplan e Norton criaram uma ferramenta descritiva dos processos e suas interações de causa e efeito denominadas mapas estratégicos, como um complemento do BSC, em resposta a premissa de que não é possível administrar o que não se mede e por suposição não se pode medir o que não se descreve.

Kaplan e Norton (1997) ilustram o uso de indicadores de desempenho em quatro categorias, a financeira, o conhecimento dos clientes, os processos internos do negócio, e as iniciativas organizacionais de aprendizagem e crescimento, para alinhar as iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais, de forma a permitir a identificação de novos processos para cumprir com os objetivos dos clientes e acionistas.

Na opinião de Resende (2003), a gestão balanceada da performance permite que a estratégia saia do campo das intenções e contamine a todos os que a deveriam implementar, e a maior quantidade de informação disponível obriga as organizações a estabelecerem metas como objetivos móveis e a discutirem que vetores permitirão os atingir com maior efetividade.

Herrero Filho (2005) comenta que, recentemente, foi muito estimulante saber por intermédio da CNI (Confederação Nacional da Indústria), que os principais líderes empresariais do Brasil utilizam o BSC para criar uma visão estratégica do Brasil para o ano de 2015.

Estes empresários entendem que a competitividade das empresas se constitui em um dos fatores mais importantes para o incremento da renda per capita do país, sendo o BSC ferramenta de apoio na busca da competitividade.

A implementação da ferramenta BSC é imprescindível para que a visão e a missão da empresa possam ser bem compreendidas por todos e convertidas em elementos que possam apoiar a criação de uma fácil compreensão dos objetivos da organização aos envolvidos no processo, de forma que estes possam colaborar para o atendimento dos mesmos.

Neste contexto é fundamental investigar:

Quais são os fatores que influenciam o êxito na aplicação do BSC no Brasil, em especial no Polo Industrial da Zona Franca de Manaus?

1.1 Apresentação e justificativa do problema

Segundo Person (2010), até muito recentemente as organizações tem utilizado um sistema de contabilidade para rastrear ativos e dar valor a elementos de produção que eram utilizados há 500 anos em Veneza, Itália, criado pelo frade Luca Pacioli (monje franciscano), que era amigo de Leonardo da Vinci. Ele escreveu a obra “Tudo sobre Aritmética, Geometria e Proporções”.

Segue Person (2010) dizendo que atualmente o fracasso dos sistemas modernos de gerenciamento é fortemente evidenciado, afirmativa baseada em pesquisa realizada por Margareth Blair do *Brookings Institute* sobre as corporações listadas em um banco de dados empresarial em que se verifica adicionalmente que o valor de mercado das companhias norte americanas passou significativamente dos ativos tangíveis para os ativos intangíveis, tais como processos, patentes e dados, marcas, etc.

Uma pergunta neste cenário digna de resposta é: Como é possível ativos intangíveis serem monitorados e controlados com um sistema de 500 anos de idade, desenvolvido para ser utilizado em ativos tangíveis?

Em 1992, Robert Kaplan (professor de Harvard) e David Norton (consultor empresarial) publicaram o artigo “*The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*” (O Balanced Scorecard – Medidas que Dirigem o Desempenho), e as sementes plantadas naquele momento geraram a origem de um sistema de gerenciamento estratégico que traduz estratégia em ação, que monitora a execução estratégica e que, em suma, alinha as organizações ao redor de suas estratégias.

Para que as empresas mantenham a sua competitividade no meio em que atuam, é imprescindível conhecer sua posição perante a concorrência e o mercado, os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças existentes. A estratégia empresarial surge neste cenário como uma ferramenta imprescindível ao administrador para que isto seja possível.

O Quadro de Mando Integral (BSC) é a opção utilizada pela maioria das organizações listadas na revista Fortune 500 nos Estados Unidos, segundo Kaplan e Norton (1997), e se constitui numa importante metodologia para traduzir a estratégia em uma linguagem que seja compreensível por todos na organização e que adiciona outras

perspectivas além da financeira, a de pessoas, a do cliente, e a de processos internos, bem como um sistema moderno e atual de mensuração da criação de valor em empresas pequenas, médias e grandes, de todos os segmentos de negócios.

Segundo dados da Superintendência da Zona Franca de Manaus – SUFRAMA (www.suframa.gov.br) no estado do Amazonas, Brasil, o Produto Interno Bruto – PIB no ano 2010 foi de USD 35 bilhões, fazendo de Manaus, sua capital, a quarta cidade de maior renda percapita no Brasil, com um polo industrial contendo mais de 400 empresas multinacionais em sua área de abrangência geográfica.

Preliminarmente, considerando o estudo de Gica e Moisescu (2007) sobre a implantação de um programa de BSC, as seguintes ponderações sobre barreiras a uma implementação bem sucedida se fazem pertinentes:

1. Falta de Apoio Executivo: Com uma liderança tenaz para apoiar o projeto, o Balanced Scorecard pode ter êxito, em que pese à falta de formação desde o princípio. Sem patrocínio executivo, contudo, o esforço provavelmente será condenado ao fracasso;
2. Falta de Educação e Formação Balanced Scorecard: Em seu apuro em criar quadros de indicadores, a grande maioria das organizações sacrificam a necessidade de proporcionar uma formação integral e significativa sobre os indicadores de quem se espera que utilize o sistema;
3. Falta de Estratégia: É possível desenvolver um BSC sem ajuda de uma estratégia, em seguida se convertendo em um indicador chave de performance de um sistema ou de partes interessadas, faltando ainda muitos atributos que oferece um verdadeiro quadro de indicadores de performance;
4. Falta de Metas para o Programa do Balanced Scorecard: Em função de que várias organizações ao redor do mundo estão experimentando as muitas vantagens do BSC, seu conceito tem ganhado grande aceitação e sua adoção como ferramenta de gestão é evidente. Sem um objetivo claramente articulado para o programa, ele pode ser facilmente mal interpretado, e em última instância, pode ser ignorado, simplesmente desaparecer de vista;

5. Tempo Certo: Algumas organizações não revelam seu BSC até que cada indicador seja definido e desenvolvido, as fontes de informação confirmadas, e os resultados prontos para derramarem os benefícios do BSC, tais como a colaboração, o intercâmbio de informações, a aprendizagem em grupo e não depender da existência de qualquer conjunto de indicadores em seu lugar;
6. Práticas de Gestão Consistentes: O uso eficaz do BSC dita um verdadeiro compromisso com o desenvolvimento e a participação nos processos de gestão que sejam coerentes com os objetivos inerentes ao próprio conjunto de indicadores;
7. Não Novos Indicadores: Muitas das informações necessárias para contar a história da estratégia podem já estarem presentes, mas na maioria dos casos, devem complementar-se com novos indicadores inovadores para garantir a aplicação da estratégia;
8. Terminologia: Todos na organização devem falar um mesmo idioma, se os indicadores devem ser utilizados para alavancar a mudança dentro de uma organização;
9. Falta de “Efeito Cascata” do Topo para a Base: Apenas em um efeito cascata, desde a alta direção até a base, e compreendendo como cada indivíduo pode contribuir ao êxito geral da organização;
10. Enlaces Prematuros para a Gestão de Processos: Referente à transição do sistema habitual de indicadores de performance ao novo sistema de gestão estratégica.

Desta forma, é importante estudar quais são os “Fatores de Êxito que Incidem na Aplicação do Quadro de Mando Integral no Brasil: Caso Zona Franca de Manaus”, que deverão de certa maneira bloquear as limitações acima expostas, e para que seja possível avaliar as atividades, iniciativas e elementos fundamentais para que a implementação da ferramenta do BSC seja bem feita e assim contribuir decisivamente para o desenvolvimento da economia local, regional, mundial e o crescimento empresarial em todos os níveis.

1.2 Objetivo geral

Investigar os fatores que influem no êxito da aplicação do Quadro de Mando Integral – BSC no Brasil, especificamente na Zona Franca de Manaus, no Polo Industrial de Manaus, no Estado do Amazonas.

1.3 Objetivos específicos

- a) Realizar uma investigação sobre os elementos centrais no proceso de implementação do BSC no Polo Industrial da Zona Franca de Manaus;
- b) Discorrer sobre as dificuldades de implementação – os limitantes e condicionantes – da ferramenta do BSC;
- c) Definir um modelo ou um mapa de atuação sugerido para o êxito da implementação do BSC em organizações.

2. Operacionalização do problema

O proceso conta assim como instrumento central, tendo como foco motivador, a pergunta “Quais são os fatores que influem no êxito da aplicação do Quadro de Mando Integral no Brasil, especificamente nas empresas do Polo Industrial da Zona Franca de Manaus?”, segundo o qual a investigação referente aos fatores determinantes para a atividade proposta tenha sentido, o estudo apresentou as seguintes hipóteses:

2.1 Hipóteses

Hipótese 1: O desenvolvimento do BSC se associa positivamente ao desempenho organizacional da empresa.

Hipótese 2: Quanto maior é o apoio da alta direção (patrocínio executivo) para o desenvolvimento do BSC, melhor será o desempenho da organização.

Hipótese 3: Quanto melhor é a tradução da estratégia mediante o desenvolvimento do BSC, melhor será o desempenho da organização.

Hipótese 4: Quanto mais estiver alinhada e treinada com o BSC a organização, melhor será o desempenho da organização

Hipótese 5: Quanto mais o BSC encoraja a contribuição estratégica de todos os níveis da organização, melhor será o desempenho da organização.

2.2 Variáveis da pesquisa

Para o desenvolvimento do estudo, foram utilizadas variáveis dependentes (baixa complexidade X=, média complexidade W=, alta complexidade Z=) relacionadas com variáveis independentes, assim relacionadas:

$$X = (X1) (Y1) + (X2) (Y2) + \dots + (Xn) (Yn)$$

$$W = (W1) (Y1) + (W2) (Y2) + \dots + (Wn) (Yn)$$

$$Z = (Z1) (Y1) + (Z2) (Y2) + \dots + (Zn) (Yn)$$

Para uma melhor utilização das variáveis de acordo com os objetivos propostos, as variáveis estão definidas tais como: Variáveis X= Atenção básica, W= Média complexidade, Z= Alta complexidade e Y= Empresas investigadas na Zona Franca de Manaus.

2.2.1 Variáveis principais

Como variáveis principais nesta pesquisa relacionadas com os pontos definidos nas perguntas do instrumento de coleta de dados, se destacam:

- Tempo de existência da empresa,
- Visão e missão bem elaboradas,
- Entendimento da visão e missão,

- Participação de todos os departamentos na elaboração da estratégia,
- Existência do responsável pelo projeto do BSC (BSC Champion),
- Apoio da alta direção ao BSC,
- Existência de treinamento sobre o BSC aos funcionários,
- Quem elabora a estratégia,
- Reunião com os funcionários para discutir a estratégia,
- Periodicidade da revisão do BSC,
- Grau de importância do fator financeiro,
- Grau de importância do fator mercado/clientes,
- Grau de importância do fator processos internos,
- Grau de importância do fator recursos humanos,
- Indicadores de performance apropriados,
- Grau de adequação dos indicadores ao processo de decisão,
- Indicadores de performance desdobrados ao nível de departamentos,
- Indicadores de performance desdobrados ao nível individual,
- Uso de mapa estratégico,
- Nível de melhora proporcionado pelo BSC.

2.2.2 Variáveis complementares

Como variáveis complementares ao processo de pesquisa têm-se:

- Motivos por não usar o BSC,
- Tipo de comunicação utilizado para divulgar a estratégia,
- Meios utilizados para controlar os indicadores de performance,
- Mecanismo utilizado para ajustes no processo operacional em base ao BSC,
- Grau de importância do fator relação com o governo,
- Grau de importância do fator relação com a sociedade,
- Grau de importância do fator relação com fornecedores,
- Grau de importância do fator relação com o meio ambiente,
- Tipos de melhora causada pelo uso do BSC,
- Número de funcionários,

- Nível de vendas,
- Níveis hierárquicos.

2.3 Indicadores

Como principais indicadores relativos aos resultados da investigação serão apresentados:

- a) Resultados consolidados da associação entre o uso do BSC e algumas variáveis da investigação,
- b) Resumo detalhado das empresas que reportaram o uso do BSC,
- c) Classificação das variáveis determinantes do BSC em função do grau de associação – odds ratio,
- d) O resumo das empresas do PIM – ZFM que reportaram o uso do BSC – principais características por ordem de proporção.

Estes indicadores se configuram nos elementos fundamentais para a síntese conclusiva apresentada ao final do presente trabalho de pesquisa.

3. Esquema geral

Tabela 1: Esquema proposto para a investigação

Objetivos	Variáveis X, W, Z	Variável Y	Tipo de variável	Indicador	Fontes
Realizar un diagnóstico para avaliação do grau de implementação do BSC	Atenção básica	Sistema de indicadores das empresas	Quantitativa dicotômica: 1) sim, 2) não	Grau de aderência às quatro dimensões	Questionários Documentos
	Média complexidade				
	Alta complexidade				

FACTORES DE EXITO QUE INCIDEN EN LA APLICACION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN
BRASIL: CASO POLO INDUSTRIAL DA ZONA FRANCA DE MANAUS

Identificar o nível de apoio da alta administração ao BSC	Atenção básica	Nível de apoio oferecido ao projeto	Qualitativa ordinal: 1) total, 2) parcial, 3) nenhum	Apoio executivo	Questionários Documentos
	Média complexidade				
	Alta complexidade				
Avaliar a capacidade da empresa em formular estratégias alinhadas as dimensões do BSC	Atenção básica	Nível de aderência das estratégias as dimensões do BSC	Qualitativa ordinal: 1) total, 2) parcial, 3) nenhum	Desenvolvimento da estratégia	Questionários Documentos
	Média complexidade				
	Alta complexidade				
Avaliar o nível de treinamento oferecido às equipes participantes da implementação do BSC	Atenção básica	Maior acesso do usuário ao programa de treinamento	Quantitativa contínua: 1) aumento da eficiência da empresa: 1) sim, 2) diminuição da eficiência da empresa: 2) não	Treinamento oferecido	Questionários Documentos
	Média complexidade				
	Alta complexidade				
Avaliar o grau de difusão do BSC nos níveis hierárquicos das organizações	Atenção básica	Grau de descentralização	Qualitativa ordinal: 1) total, 2) parcial, 3) nenhum	Nível de difusão do programa	Questionários Documentos
	Média complexidade				
	Alta complexidade				
Discutir a utilização de un Sistema de gestão integrada (SIG)	Atenção básica	Grau de uso do SIG	Quantitativa discreta: 1) adoção total,	Efetividade no uso do SIG	Questionários Documentos
	Média complexidade				

na implementação do BSC	Alta complexidade		2) adoção parcial, 3) sem adoção		
-------------------------------	----------------------	--	--	--	--

Fonte: O autor.

3.1 Níveis analíticos

Segundo Sampieri (2006), os níveis analíticos de um processo de investigação (ou pesquisa) são apresentados em três níveis, que são:

- a) O nível teórico conceitual, que envolve a seleção do tema de pesquisa, uma revisão de literatura e a formulação de objetivos gerais e específicos em conjunto com hipóteses que se pretende comprovar,
- b) O nível técnico-metodológico, que envolve a seleção da metodologia de pesquisa, o estudo das variáveis envolvidas e os procedimentos de amostragem, e
- c) O nível estatístico-analítico, que envolve os instrumentos de coleta de dados, o procedimento de coleta em si, a análise dos dados e as conclusões que podem advir do trabalho de pesquisa.

Estes estarão presentes durante a execução deste trabalho de pesquisa.

3.2 Apresentação da tese

O presente trabalho está estruturado em três capítulos além da Introdução e Conclusão. Esta Introdução – o Capítulo I – tem como finalidade apresentar o problema de pesquisa, o objetivo geral, os objetivos específicos, as hipóteses, as variáveis da pesquisa, os indicadores de referência e os níveis de análise que serão evidenciados.

O Capítulo II – Marco Teórico e Antecedentes – apresenta a importância do conhecimento da visão e da missão para o BSC, a estratégia na gestão de desempenho, apresentando as escolas estratégicas, a organização orientada para a estratégia, as barreiras da estratégia, os mapas estratégicos e perspectivas de valor. Apresenta também a importância do BSC como ferramenta estratégica, as suas quatro perspectivas de valor (financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento), os principais

destaques sobre o tema na literatura mundial, posicionando os estudos realizados em várias partes do mundo e os processos centrais de implementação da ferramenta até o momento, no sentido de fornecer elementos suficientes para a elaboração do instrumento de coleta de dados para uma futura análise, alinhada com os objetivos e hipóteses apresentadas.

O Capítulo III – Metodologia – apresenta a opção metodológica utilizada, a característica da pesquisa exploratória, descritiva, bibliográfica, documental e de campo, comenta os procedimentos técnicos, o enfoque misto da pesquisa (qualitativa e quantitativa combinadas), caracteriza a amostra e as organizações estudadas, apresentando o PIM – Polo Industrial de Manaus, o perfil das empresas instaladas, a SUFRAMA – Superintendência da Zona Franca de Manaus e sua importância estratégica na Amazônia brasileira. Também comenta o método de coleta de dados, apresentando o instrumento de coleta de dados – constituído num questionário com 30 perguntas abertas e fechadas – o site estruturado na internet para operacionalizar a pesquisa, os aspectos quantitativos e qualitativos da amostra, as entrevistas e contatos, os documentos pesquisados, o tratamento dos dados obtidos na pesquisa e a bibliografia de apoio metodológico.

O Capítulo IV – Análise de Dados – inicialmente apresenta os dados obtidos a partir do instrumento de pesquisa, de forma absoluta e relativa, faz um comentário das suas principais características evidenciadas a partir de uma análise estatística. É realizada uma análise das variáveis da pesquisa contrastando as empresas que reportaram em relação às empresas que não reportaram o uso do BSC, com a intenção de evidenciar as suas principais relações. A característica das empresas que reportaram o uso do BSC é evidenciada, bem como os fatores de êxito na implantação do BSC no PIM.

Por fim, no Capítulo V – Conclusões e Recomendações – onde são apresentados os resultados finais da pesquisa e as sugestões de tópicos que poderão ser abordados em outros estudos desta natureza.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO E ANTECEDENTES

1. A importância do conhecimento da visão e missão para o BSC

Muitas empresas, no cenário internacional, principalmente as PMES (pequenas e médias empresas), não tem definidas de forma clara sua visão e missão e, em consequência, não estabelecem metas e objetivos alinhados com suas mais altas aspirações. A visão e a missão são elementos básicos em uma organização, todos os seus membros devem conhecê-las como ponto de início da definição das estratégias que dirigirão os esforços da empresa.

Segundo Herrero Filho (2005), a missão procura explicar a razão de ser de uma organização e serve de guia geral aos executivos para orientar sua escolha de negócios frente a uma gama complexa de opções existentes em seu espaço competitivo.

Na opinião de Drucker e Nakauchi (1997), o conceito de missão é complexo, é um desenho de algo mais amplo, e deve ser suficiente para mostrar que sabemos como manter a vitalidade de uma empresa. Ela não se baseia em reações a mudanças, mas sim em uma renovação constante, utilizando as mudanças como oportunidade.

A missão deve responder as seguintes perguntas: Quem somos? Para onde vamos? O que fazemos? Como o fazemos? Para quem o fazemos? Qual é nossa responsabilidade social?

Considerando Herrero Filho (2005), a visão é o que a organização deseja para o seu futuro e é utilizada como uma referência para a criação do mapa estratégico no BSC, por direcionar os membros da organização em diferentes cenários, nos quais a empresa pode se reinventar e adequar suas estratégias, sem perder o caminho para onde deseja chegar.

Segundo Collins e Porras (1998), os navegadores sempre sabem o caminho do norte. Sabem onde querem ir e o que fazer para chegar ao seu destino. Com as grandes empresas o mesmo se sucede, elas tem visão. Sem dúvida isto é o que as permite administrar a continuidade e a mudança ao mesmo tempo.

O conceito de missão é uma declaração concisa, com foco interno, da razão de ser da organização, do seu propósito básico no qual se direcionam suas atividades e a de seus empregados. A missão também deve descrever como a organização espera competir no mercado e proporcionar valor aos seus clientes.

O conceito de visão também é uma declaração concisa que define as metas em médio e longo prazo de uma organização. A visão deve representar a percepção externa, ser direcionada ao mercado e deve expressar, geralmente em termos motivadores e visionários, como a organização quer ser percebida no mundo em que está inserida.

2. A estratégia na gestão de desempenho

Antes de se definir a ferramenta do BSC, é necessário buscar suas origens. Herrero Filho (2005) diz que a sociedade atual presencia a era do conhecimento, marcada por uma forte globalização, desregulamentação, internet, convergência entre negócios e rede de amizades entre empresas e pessoas. Como exemplo o efeito Facebook. Neste cenário, a medição da saúde financeira como era feita no passado já não é mais suficiente, é necessário também medir a saúde estratégica das organizações em longo prazo.

Niven (2005) afirma que na medida em que entramos no século XXI, muitos questionam a exclusiva confiança nas medições financeiras de desempenho. Estas medidas talvez sirvam melhor como meio de relatar a gestão do capital, confinado aos cuidados gerenciais, do que determinar o caminho de marcha da organização.

As medições do rendimento aparecem para que seja possível mensurar como as organizações estão em relação aos seus objetivos. Kaplan e Norton (2004) dizem que, para se construir um sistema de medição que descreva a estratégia da empresa, é necessário que se tenha um modelo geral de estratégia.

Para Maximiano (2000) estratégia surge como a necessidade de planejar, baseada em um conjunto de duas forças principais: a) a primeira compreende as oportunidades e desafios criados pelo ambiente externo, e b) a segunda compreende os problemas e as oportunidades que surgem nos sistemas internos da organização.

Herrero Filho (2005) afirma que gestão estratégica é um processo contínuo, pois a estratégia realizada nem sempre é coincidente com a estratégia pretendida, devido as constantes mudanças observadas na sociedade e no âmbito dos negócios em todos os níveis.

Assim, a gestão estratégica deve realizar um controle mais próximo e contínuo dos resultados da organização, que possibilite as adaptações requeridas por seu ambiente. A importância da estratégia é sustentada como uma resposta para a competitividade. Porter (1990) propõe uma idéia de vantagem competitiva sustentável baseada na eficiência operacional, na qual o posicionamento estratégico detém a resposta inclusive aos requerimentos do ambiente no qual a empresa está inserida.

2.1 As escolas estratégicas

Herrero Filho (2005) opina que gestão estratégica é um elemento relativamente novo, sua origem vem da década de 50 a partir das discussões existentes nas universidades norte americanas, na disciplina de política de negócios, apresentando um rápido desenvolvimento no ambiente empresarial. Seu principal objetivo é permitir a organização operar segundo uma rota definida, um conjunto de hipóteses a respeito de qual é o seu verdadeiro negócio, quais são seus objetivos, como ela define seus resultados, quem são seus clientes e ao quê eles vão dar valor pelo que pagam.

A estratégia vem dos militares, é uma palavra muito utilizada, mas pouco compreendida por muitos e aplicada de forma indiscriminada, significando diferentes coisas para diferentes pessoas e exige uma dimensão criativa que não pode ser escondida, habilidade, visão, intuição, imaginação, domínio de detalhes e a descoberta de novos padrões por meio da aprendizagem contínua que ocorre quando construímos algo.

Mintzberg (2010), Herrero Filho (2005) e Niven (2005), ao fazerem uma síntese identificaram dez diferentes escolas de formação da estratégia que influenciam os administradores em geral, que são:

- 1) Design: Representada por Alfred Chandler, famoso por observar que a estrutura segue a estratégia, na qual a estratégia pode ser definida como a determinação das metas e dos objetivos básicos em longo prazo de uma empresa, como a adoção de planos de ação e a alocação dos recursos básicos necessários à execução destas metas.
- 2) Planejamento: Iniciada por Ansoff e Andrews refletindo a maioria das ideias da escola do design, acrescentando o conceito de que o processo estratégico não é

apenas cerebral, mas também formal. A formalidade significa que o processo estratégico pode ser decomposto em passos distintos e delineados por listas de verificações e apoiado com técnicas e programas planos operacionais. Nesta escola está incluído o Planejamento Estratégico.

- 3) Posicionamento: Impulsionada principalmente por Michael Porter, a estratégia se resume a posições genéricas selecionadas por meio de análises formalizadas das situações da indústria, concebidas com projeção do futuro via análise do momento atual, tais como as avaliações realizadas por intermédio do modelo das 5 forças de Porter, o poder de barganha dos fornecedores, os novos entrantes em potencial, o poder de barganha dos clientes, a pressão dos produtos substitutos e os competidores existentes no mercado em análise.
- 4) Empreendedora: Mesmo contendo alguns indícios de prescrição, como centrar o processo estratégico no presidente da empresa, contraria as escolas anteriores ao basear o processo na intuição. Então, a estratégia e sua concepção passam de projetos, planos e posições precisas para visões vagas ou possibilidades amplas, através de metáforas. Nesta concepção, o líder mantém o controle sobre a implementação da sua visão, detendo em suas mãos todo o processo estratégico.
- 5) Cognitiva: Esta escola busca a origem da estratégia ao estudar os processos mentais de sua criação, desenvolvida na mente das pessoas, com a idéia de categorizar os processos mentais em estruturas, modelos, mapas, conceitos e esquemas. Tem lugar na mente do estrategista e dá forma no sentido de mantê-la pela qual as pessoas manuseiam as informações vindas do ambiente.
- 6) Aprendizagem: Formula a estratégia como um processo emergente que se origina em toda a organização, através de seus membros, indivíduos ou coletivamente. Assim as estratégias surgem dos padrões comportamentais praticados pela organização, inexistindo a divisão entre a formulação e implantação da estratégia. A estratégia, neste contexto, seria a aprendizagem da organização que emerge por intermédio do fluxo das ações organizacionais.
- 7) Poder: Esta escola formaliza a formulação da estratégia como um processo de negociação, dividido em duas dimensões: a) a primeira denominada micro poder e visa o desenvolvimento da estratégia como um fenômeno extremamente político de

maneira que o processo de formulação considera barganha, persuasão e confrontação entre os atores que compartilham o poder da empresa, b) a segunda divisão é designada macro poder, encherça a organização como uma entidade e utiliza seu poder sobre os outros sócios do negócio, através de joint ventures e outras redes de relacionamento para negociar estratégias coletivas de seu interesse.

- 8) Cultural: Nesta escola a estratégia é imaginada como um proceso social baseada na cultura existente. Enquanto que no poder a cultura organizacional está ligada a idéia de cognição coletiva, caracterizada pela mente da organização, expressada em crenças afins, refletidas por tradições, hábitos e manifestações mais tangíveis relacionadas a história, os símbolos e até mesmo nos prédios e produtos da empresa. Assim, a cultura seria responsável por formular a estratégia e uma desencorajadora das mudanças estratégicas por outro lado.
- 9) Ambiental: Esra outra corrente descritiva põe a estratégia como um processo de reação, no qual o meio ambiente determina as estratégias em função do seu grau de estabilidade ou instabilidade, além de estabelecer as pressões institucionais de caráter político e ideológico sofridas pela empresa.
- 10) Configuração: A última escola identificada é a de configuração, que entende a estratégia como um processo de transformação, a fim de transformar uma organização, teria que saltar de uma configuração para a outra, sendo que neste momento uma mudança estratégica ocorreria.

Desta forma, em base as 10 escolas identificadas acima, é possível concluir que um processo de formulação de uma estratégia certamente irá incluir uma ou mais escolas do pensamento estratégico.

2.2 A organização orientada para a estratégia

Kaplan e Norton (2004) estudaram exaustivamente estratégias fracassadas de várias empresas e concluíram que na maioria dos casos, em 70% deles, o problema não é a má estratégia, mas sim a sua má execução.

Para Drucker (2003), a estratégia determina quais são as atividades chaves da empresa, uma vez que a estratégia exige conhecimento do negócio e o que ele deveria ser, ajudando desta forma a empresa a descobrir o que é realmente significativo para seus clientes. Assim, o cliente deve ser posicionado no centro da atividade empresarial, e como consequência, na elaboração das estratégias.

A definição de missão é apenas o ponto de partida da estratégia, devido ao fato de que ela necessita de objetivos operacionais e em enfoques específicos para as diferentes áreas da organização, e também de que todos a compreendam, que seja bem entendida em todos os níveis da organização.

Bem observam Niven (2005) e Herrero Filho (2005) que os empresários, os executivos e os analistas de negócios reconhecem a importância da estratégia para o sucesso da empresa, mas é questionável o fato da existência de muitas empresas sem sucesso em sua formulação e como consequência em sua implantação.

Para Kaplan e Norton (2004) existem algumas respostas para estes questionamentos e que a raiz do problema consiste em um conjunto de fatores integrados, tais como: a estratégia competitiva ser um pouco abstrata, a alta administração com dificuldades para traduzir a estratégia em objetivos da organização, as pessoas com dificuldades em compreender o significado da estratégia e os sistemas gerenciais. Estas situações se configuram nas barreiras da estratégia.

2.3 As barreiras da estratégia

Niven (2005) pondera que para aceitar a premissa de que a formulação da estratégia é fundamental no atual ambiente de finanças, que mais do que nunca se apresenta acelerado e evolutivo, uma pergunta sobressai: por que motivo a estratégia é tão difícil de ser implementada de forma eficaz? Ainda que o desenvolvimento das estratégias consideradas vencedoras nas organizações atuais jamais foi uma tarefa fácil, a sua implementação a um bom termo tem se mostrado uma tarefa ainda mais desalentadora.

Neste contexto, Niven (2005) apresenta quatro barreiras que se contrapõem a sua implementação a um bom termo:

- a) Barreira da Visão: a grande maioria dos empregados não conhece ou não compreendem a estratégia da organização. Era aceitável na época em que o valor tinha origem na utilização eficaz dos bens tangíveis e os funcionários eram o grande elo da roda industrial. Contudo, na era da informação isso é inadmissível, pois o valor é criado a partir de ativos intangíveis, tal como o conhecimento. A maioria das organizações ainda se organiza de acordo com a era industrial, por meio de controle e comando que são inadequados para o atual ambiente.
- b) Barreira Humana: relacionada com os incentivos financeiros oferecidos como prêmio para o alcance das metas financeiras no curto prazo. Usualmente os prêmios se relacionam com as metas em curto prazo, enquanto as iniciativas estratégicas estão em longo prazo e os empregados fazem o possível para alcançá-las em base aos prêmios oferecidos. Mas isto gera prejuízos na criação de valor em longo prazo para a organização.
- c) Barreira dos Recursos: sessenta por cento das organizações não vinculam o orçamento empresarial a estratégia. Este fato não surpreende as organizações, posto que a maioria apresenta processos separados para o planejamento de ambos. O problema nesta abordagem se refere ao fato de que os recursos financeiros e humanos estão vinculados a metas em curto prazo e não em longo prazo.
- d) Barreira Gerencial: A equipe executiva utiliza muito de seu tempo em reuniões para análise dos resultados financeiros, na busca de soluções para os defeitos que ocorrem quando os resultados não correspondem às expectativas projetadas. O enfoque aqui deveria ser em estratégia, exigindo dos executivos mais tempo juntos, analisando os erros até seu profundo entendimento, incluindo os mecanismos subconscientes envolvidos, geradores de valor ou de mecanismos destrutivos existentes na organização.

Figura 1: As barreiras à implementação da estratégia



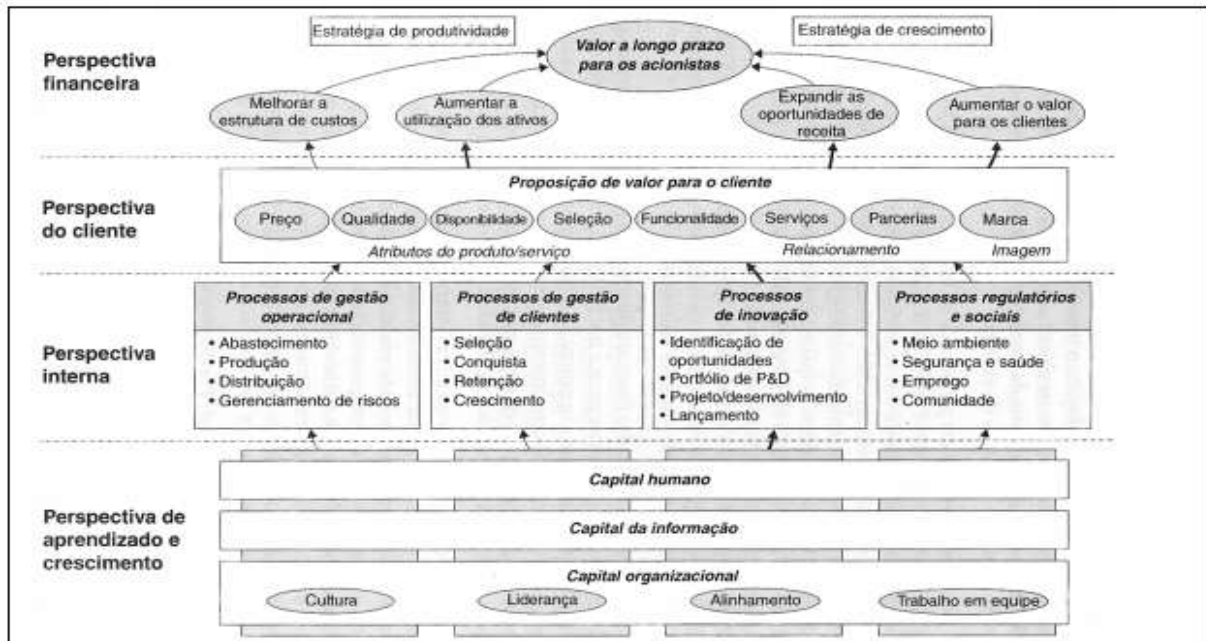
Fonte: Niven (2005, p.12).

Resende (2003) comenta que durante o ciclo de vida de uma organização (empreendedorismo, crescimento e maturidade) as suposições teóricas vão se sedimentando fazendo com que o modelo de gestão oriente o sistema de mensuração, o que permite a cada indivíduo da organização obter referências para sua autoavaliação e, de forma extensiva, ao seu aprimoramento.

2.4 Mapas estratégicos e perspectivas de valor

Kaplan e Norton (2004), ao realizarem um trabalho com mais de trezentas empresas, fornecem um amplo banco de dados de estratégias, mapas estratégicos e BSC. Baseados neste acúmulo de experiências e conhecimento permitiram que o modelo das quatro perspectivas para a determinação da estratégia de criação de valor da organização fornecesse às equipes executivas uma linguagem comum para a discussão da trajetória e das prioridades de seus empreendimentos, auxiliando a discussão entre estes executivos, mediante o desenvolvimento de uma representação gráfica chamada de mapa estratégico.

Figura 2: Mapa estratégico



Fonte Kaplan e Norton (2004, p.11)

Conforme Kaplan e Norton (2004), a estratégia equilibra forças contraditórias, tais como os investimentos em ativos intangíveis para aumentar a receita no longo prazo que estão sempre no caminho de corte de custos para a melhoria da performance financeira no curto prazo. O principal objetivo das organizações do setor privado é fornecer crescimento sustentável de valor a seus acionistas. Isto implica comprometimento com o longo prazo.

De forma simultânea ao exposto, a organização precisa apresentar melhoria em seu desempenho de curto prazo, que sempre podem ser atingidos com o sacrifício dos investimentos no longo prazo, que muitas vezes é quase imperceptível. Assim, o início da trajetória da estratégia está no equilíbrio e na articulação dos objetivos financeiros de curto prazo – redução de custos e melhoria da produtividade – com objetivos de longo prazo – aumento do lucro.

Rezende (2003) afirma que as organizações buscam mais de uma fonte de mensuração possibilitando assim identificar com mais precisão os elementos de desempenho superior de uma organização, fortalecendo as posições de defesa ou incorporando uma nova abordagem estratégica, que possibilite a tradução destes elementos em vantagem competitiva.

Na opinião de Kaplan e Norton (2004), Resende (2003), Niven (2005) e Herrero Filho (2005), os mapas estratégicos definem de forma clara quatro perspectivas de valor, além da perspectiva financeira, amplamente considerada no passado, surgem três novas perspectivas de mensuração que passam a alinhar as ações de toda a organização para a possibilidade desta alcançar seus objetivos, que são:

- a) **Perspectiva financeira:** tem como objetivo principal buscar valor a longo prazo para os acionistas. Para que isto seja possível, é necessário melhorar a estrutura de custos, melhorar a utilização dos ativos, expandir as oportunidades de receitas, incrementar o valor para os clientes, entre outros;
- b) **Perspectiva do cliente:** o objetivo é incrementar a percepção do cliente para sua marca e com isso incrementar seu valor. É necessário existir uma política de preços, qualidade, disponibilidade, seleção, funcionabilidade, melhoria dos serviços, aumento de parcerias e melhorias na imagem da marca;
- c) **Perspectiva interna:** o centro desta perspectiva é a melhoria dos processos internos que proporcionam uma base sólida para consolidar as duas anteriores, tais como: a melhoria da gestão dos processos operacionais com a melhoria do fornecimento, produção, distribuição e gerenciamento de riscos; processo de gerenciamento de clientes através da seleção, conquista, retenção e crescimento de clientes; processos de inovação com a identificação de oportunidades, portfólio de Pesquisa e Desenvolvimento de novos produtos e serviços, desenvolvimento de novos projetos e lançamentos, processo regulatórios e sociais, como meio ambiente, segurança e saúde, empregabilidade e a comunidade;
- d) **Perspectiva de aprendizado e conhecimento:** esta perspectiva pode ser traduzida como sendo o aumento de valor da organização em capital intangível (capital humano), da informação e organizacional, promovidos por intermédio da cultura, liderança, alinhamento as estratégias e o trabalho em equipe.

Resumindo, o mapa estratégico pode ser ajustado à estratégia de cada organização, descrevendo como ativos intangíveis propulsionam melhorias de desempenho nos processos internos da organização, alavancando valor para os clientes, acionistas e à comunidade.

Kaplan e Norton (2004) atribuem importância crucial ao mapa estratégico, devido ao mesmo ser a ferramenta que em teoria ajuda a alta administração a traduzir seus objetivos e metas aos integrantes da organização, de forma clara e com elementos que favorecem a sua tradução, de forma inteligível e sem critérios dúbios relacionados a seus valores quantitativos e qualitativos.

3. O BSC como ferramenta estratégica

O BSC surgiu como uma ferramenta para auxiliar a precisão histórica tradicional dos dados financeiros somados a novos critérios de análise para agregar valor a ativos intangíveis. O seu surgimento está relacionado às limitações tradicionais de avaliação de desempenho, já comentadas anteriormente, baseadas fortemente na análise histórica financeira.

Herrero Filho (2005) diz que além da medição financeira é necessário que se meça a saúde estratégica de longo prazo, determinando se a posição competitiva de uma empresa está ou não se fortalecendo, ou por outro lado, enfraquecendo, neste entorno algumas questões se colocam evidentes:

- a) Em função da visão e missão de uma empresa, qual será sua estratégia competitiva?
- b) Considerando esta estratégia como referência, que indicadores de desempenho são os mais importantes?
- c) De que forma estes indicadores qualitativos e quantitativos se relacionam entre si?
- d) Quais indicadores efetivamente mostram o sucesso do negócio em gerar valor no longo prazo?

O BSC procura responder estas perguntas. Na opinião de Herrero Filho (2005) e Kaplan e Norton (2004), o BSC é uma ferramenta (ou metodologia) que traduz a missão e a visão das organizações em um conjunto abrangente de medidas de desempenho da gestão estratégica, permitindo identificar quais variáveis geram valor para os acionistas, clientes, colaboradores, fornecedores e para a comunidade.

Na opinião de Resende (2003), a integração do BSC com a estratégia se faz por intermédio de vários instrumentos de enfoque evolutivo de desempenho equilibrado,

utilizando-se das perspectivas para o acompanhamento da criação de valor, a partir de suas diversas fontes e origens.

4. As quatro perspectivas de valor

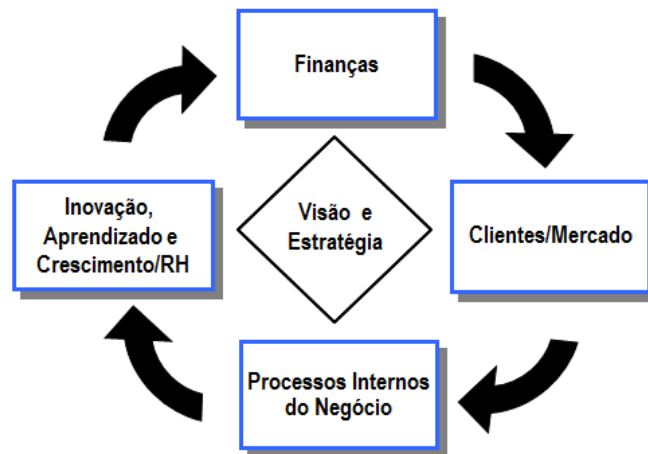
Kaplan e Norton (2004) afirmam que a estratégia é uma poderosa ferramenta a ser utilizada e mostra como a organização pretende criar valor sustentável para os acionistas. A criação de valor por meio de ativos intangíveis difere da criação de valor por meio de ativos tangíveis, físicos e financeiros sob vários aspectos, tais como:

- a) A criação de valor é indireta: ativos intangíveis como conhecimento e tecnologias somente exercem impacto financeiro por meio de cadeias de causa e efeito, como por exemplo, treinamento dos empregados em técnicas de seis sigmas que pode melhorar diretamente a qualidade dos processos e como consequência um aumento da satisfação dos clientes, culminando com sua fidelidade e aumento nas vendas e das margens devido a relacionamentos mais duradouros;
- b) O valor contextual: o valor de um ativo intangível depende do seu alinhamento à estratégia, pois de acordo com o exemplo anterior, terá mais valor para as empresas que adotam estratégias de baixo custo total do que as que seguem estratégia de liderança de produto e inovação;
- c) O valor potencial: o custo de investimento em ativos intangíveis apresenta valor potencial, mas não valor de mercado convencional. São necessários processos internos para transformar o valor potencial em valor real e tangível. Assim, deve direcionar estes ativos intangíveis de forma que eles agreguem valor para os clientes ou melhorias financeiras, caso contrário o valor potencial não se concretizará;
- d) Ativos atuam em conjunto: os ativos intangíveis raramente criam valor isoladamente. O valor deve emergir da combinação eficaz em outros ativos. Como exemplo, empregados treinados em qualidade se tornam proveitosos quando têm acesso a dados detalhados de informação orientados para processos.

É de suma importancia conhecer em detalhes cada uma das quatro perspectivas de valor do BSC e sua interligação com os elementos do planejamento estratégico para que seja possível um bom alinhamento organizacional em todos os níveis.

A figura 3 demonstra a relação existente entre a visão e suas relações estratégicas e as quatro perspectivas de valor existentes no modelo da ferramenta do BSC.

Figura 3: As quatro perspectivas de valor do BSC



Fonte: Kaplan e Norton (1997)

4.1 Perspectiva financeira

Para Kaplan e Norton (2004) a perspectiva financeira do BSC representa objetivamente a necessidade de maximização do lucro pelas empresas. Os indicadores de desempenho financeiro demonstram se a implementação e a execução da estratégia da empresa estão contribuindo para a ultima linha do demonstrativo do seu resultado.

De acordo com Resende (2003), os principais temas cobertos pela perspectiva financeira são o crescimento e o perfil da receita, que certamente resultam em melhoria da performance, combinando redução de custos e melhoria de produtividade, além da utilização de ativos em relação à estratégia de investimento.

Herrero Filho (2005) define a perspectiva financeira em termos de ser também possível identificar a performance dos ativos intangíveis da organização e outras áreas de

desempenho não financeiro, tais como a satisfação dos clientes, inovação em produtos e retenção de talentos, e como estes contribuem para a criação de valor em função da estratégia escolhida pela organização.

4.2 Perspectiva do cliente

Rezende (2003) comenta que a perspectiva do cliente ou consumidor orienta a organização em relação aos mercados e aos produtos em que deseja se estabelecer, estes são fontes de receita para atendimento aos objetivos financeiros.

Herrero Filho (2005) afirma que na perspectiva do cliente é possível à alta administração da organização verificar se a estratégia de diferenciação, de liderança de custos ou de enfoque está produzindo os resultados esperados.

4.3 Perspectiva dos processos internos

Para Herrero Filho (2005), esta perspectiva é a que leva ao tema execução da estratégia, uma vez que através desta outras perspectivas podem ser alcançadas, em função de que os processos internos é que elevam o valor para o cliente e, conseqüentemente, faz com que o valor de mercado da empresa se eleve, trazendo os resultados financeiros esperados pelos acionistas.

De acordo com o que estabelece Rezende (2003) a perspectiva dos processos internos aumenta a fronteira da estratégia organizacional relacionada à forma de sua implementação, com a vantagem de estabelecer uma sintonia que, embora quase imperceptível num primeiro momento, é visível a todos que participam do processo produtivo. Desta forma é possível verificar a importância desta perspectiva para o sucesso da implantação do BSC e das outras perspectivas da metodologia.

4.4 Perspectiva do aprendizado e crescimento

Como comenta Herrero Filho (2005), esta perspectiva visa avaliar de forma quantitativa a representação de valor percebida pela empresa em relação aos seus colaboradores.

O desafio é saber se o trabalho realizado pelos executivos e colaboradores da organização está de forma sinérgica se combinando e permitindo aprendizagem e criação de novos conhecimentos, que traduzidos em competências essenciais, estarão assim contribuindo para a criação de valor para os acionistas, fornecedores, clientes, colaboradores e sociedade em geral, ou seja, todas as partes interessadas na organização.

Colaborando ao entendimento desta perspectiva, Rezende (2003) menciona que esta é um dos pilares da estratégia organizacional, contextualizada com a sociedade do conhecimento:

- a) o saber fazer (*know-how*) e responsável pelas habilidades e conhecimentos organizacionais indispensáveis para o estabelecimento de uma performance de posicionamento competitivo superior;
- b) capacidades (*how to*) estão relacionadas às capacidades estratégicas que materializam as competências em tecnologias, ferramentas e modelos de gestão da atividade produtiva e relacionadas ao conjunto de ativos intangíveis de uma organização;
- c) o comportamento organizacional (*care why*) resume os efeitos da cultura, do clima e da atitude frente à turbulência ambiental sobre a organização. Engloba todos os níveis, desde a capacitação até a qualificação.

Herrero Filho (2005) ainda pondera que a gestão do conhecimento se mostra como eixo central, pois é a partir da criação do conhecimento que é possível inovar a atingir vantagem competitiva; é a partir do compartilhamento que se acelera a conversão do conhecimento tácito em explícito; é a partir da codificação que a repetição em conformidade torna-se possível; é a partir da difusão que o conhecimento repercute em comportamento organizacional.

A seguir serão apresentados possíveis indicadores de desempenho que se referem as quatro perspectivas de valor mencionadas anteriormente:

Tabela 2: Exemplo de indicadores de desempenho segundo Kaplan e Norton

Perspectiva	Fator	Indicador
Financeira	Crescimento	1 - Ampliação de produtos e serviços
		2 - Conquista de novos clientes e mercados e
		3 - Mudança do "mix" de produtos para itens de maior valor agregado
	Redução de custos e melhoria de produtividade	4 - Aumento da produtividade de receita
		5 - Redução dos custos unitários
		6 - Redução dos custos operacionais
	Utilização dos ativos e estratégia de investimento	7 - Retorno sobre o capital empregado
		8 - Retorno sobre o investimento
		9 - Valor econômico agregado
		10 - Melhoria da utilização dos ativos
Dos Clientes	Clientes	11 - Participação de mercado
		12 - Retenção de clientes
		13 - Captação de clientes
		14 - Satisfação de clientes
		15 - Lucratividade de clientes
		16 - Relacionamento com clientes
		17 - Imagem e reputação
Processos Internos	Processo de inovação	18 - Percentual de vendas gerado por novos produtos/serviços
		19 - Percentual de vendas gerado por produtos proprietários
		20 - Tempo do ciclo de produção de cada novo produto
	Processo operacional	21 - Eficácia do tempo de processamento (tempo de processamento / tempo do ciclo)
		22 - Taxa de defeito por milhão

FACTORES DE EXITO QUE INCIDEN EN LA APLICACION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN BRASIL: CASO POLO INDUSTRIAL DA ZONA FRANCA DE MANAUS

		23 – Desperdício
		24 – Retrabalho
		25 - Percentual de processos sob controle estatístico
		26 - Comunicação ineficaz
		27 Devoluções
	Serviço pós-venda	28 - Garantia e conserto
29 - Correção de defeito		
30 - Processamento de pagamentos		
Aprendizado e Crescimento	Capacidade dos funcionários	31 - Satisfação dos funcionários
		32 - Retenção do funcionário
		33 - Produtividade do funcionário
	Capacidade dos sistemas de informação	34 - Acesso ao sistema de informação
		35 - Manuseio do sistema de informação
		36 - Atualização do sistema de informação
	Motivação, autonomia de ação e alinhamento	37 - Percentual de motivação
		38 - Percentual de autonomia
		39 - Percentual de alinhamento individual com a estratégia empresarial
		40 - Percentual de alinhamento por equipe com a estratégia empresarial

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

5. Destaques do BSC na literatura mundial

O BSC em função de sua premissa básica em tornar célere o desempenho organizacional, sempre foi motivo de cuidado e análise por parte de pesquisadores interessados em seus elementos constituintes principais e desdobramentos, como forma de contribuir ao processo de criação de capacidade competitiva das organizações em geral. A seguir são destacados pontos de importância do BSC destacados na literatura mundial:

- **Como ferramenta estratégica:** Kaplan e Norton (1997) apresentam a importância da estratégia em ação com uma visão geral do BSC e seus fundamentos, Resende (2003) apresenta o BSC conectado com a gestão do capital intelectual no contexto da economia do conhecimento, Kaplan e Norton (2006) reforçam a importância do BSC como fonte de alinhamento de todas as estratégias da empresa;
- **Como ferramenta interativa:** Ponsard e Saulpichtt (2002) estudam o BSC com foco no processo de aprendizagem organizacional no seu modelo de implementação, Naro e Travaillé (2010) mostram como o BSC cria processo de construção coletiva e favorece o surgimento de estratégias;
- **Como ferramenta combinada com outras ferramentas:** Church e Smith (2007) comentam sobre o resource event agent (REA – recurso agenciado por evento) alinhado com o BSC, Cuc (2009) pondera que o BSC combinado com asset value management (AVM – gerenciamento do valor de ativos), economic value added (EVA – valor econômico adicionado) e total quality management (TQM – gerenciamento da qualidade total) se constituem numa ferramenta poderosa;
- **Em estágio de compreensão não muito avançado:** Bogicevic e Domanovic (2009) o BSC na Sérvia com discussão se é apenas retórico ou ferramenta real, Nistor (2009) apresenta a introdução de conceitos sobre o BSC na Romênia;
- **Ao nível pessoal:** Rampersad (2008) comenta como engajar as pessoas continuamente ao mecanismo do BSC;
- **Melhorias na comunicação e apresentação visual:** Lobato et al (2003) destacam o BSC como ferramenta de controle visual através de cores nos indicadores, Tuan (2010) comenta a implantação do BSC em empresa de plásticos no Vietnã salientando a importância da apresentação visual do modelo do BSC e comunicação a todos, Malina e Selto (2001) o BSC provendo melhorias no sistema de comunicação empresarial;
- **Ponto de vista dos consultores:** Prieto et al (2006) apresenta o processo do BSC na ótica das empresas de consultoria, Del Carpio (2007) pesquisa os fatores críticos do BSC na perspectiva dos consultores, Gasparetto et al (2007) BSC implementado em pequena empresa de consultoria onde os indicadores são correlação importante;

- **Como ferramenta de controle interno:** Callaghan, Savage e Mintz (2007) apresentam o BSC como importante ferramenta de controle do ambiente interno da empresa;
- **Como ferramenta dependente da cultura empresarial:** Fernandes e Da Fonseca (2007) estudam as dimensões culturais necessárias a uma implantação do BSC;
- **Redução de custos:** Devine, Kloppenborg e O'clock (2010) apresentam o BSC como elemento central na redução de custos operacionais de provedores de planos de saúde;
- **Ponto de vista dos empregados:** Chen e Jones (2009) fazem uma pesquisa da aceitação do BSC por parte dos empregados, questionando em que nível os mesmos estão “comprando” a ideia central do mesmo;
- **Equilíbrio entre dimensões:** Norreklit (2000) apresenta a importância do equilíbrio entre as quatro dimensões básicas do BSC e a criticidade da compreensão da relação causa-efeito;
- **Em empresas financeiras:** Colomina, Urquía Grande e Martín (2003) apresentam a implementação do BSC em firmas de investimento coletivo;
- **Em empresas agrícolas:** Lissitsa (2005) em fazenda na Ucrânia e Shadbolt et al (2003) em fazenda na Nova Zelândia, ambos salientam a importância da relação causa efeito que permite avanço imediato aos objetivos traçados;
- **Guias de implementação:** Prado (2002) em seu guia de implementação reforça a relação forte de causa-efeito entre os vetores de desempenho, Herrero Filho (2005) e Niven (2005) apresentam uma abordagem prática passo a passo do BSC, reforçando que o mesmo contribui para elevar o desempenho e manter resultados, Carvalho e Da Fonseca (2007) apresentam um Tableau de Bord (quadro de comando) em 5 etapas, Gica e Moisescu (2007) desenvolvem um roteiro de como construir um BSC com sucesso na visão de Niven considerando o sistema de gerenciamento estratégico e ferramentas de comunicação, Ossamu (2008) faz uma síntese da ferramenta do BSC e apresenta um roteiro para sua implementação, Virtanen (2009) desenvolve um guia de implementação com software interativo muito interessante (QPR software), Kaplan (2010) mostra os fundamentos do ciclo de seis etapas do sistema de execução estratégico do BSC, Scali e Tapia (2010)

apresentam o Tablero de Comando em las PyMES com soluções do BSC para diferentes ramos de negócios de forma prática em planilhas modelares no Microsoft Excel, Person (2010) apresenta os painéis operacionais com Microsoft Excel.;

- **Em hospitais:** Nobre e Signolet (2007) ressaltam a importância da perspectiva de aprendizado e inovação em dois hospitais na França, Rabbani et al (2011) caracterizam as etapas críticas de implementação em hospital no Paquistão;
- **Em empresas multinacionais de grande porte:** Gumbus e Lyons (2002) a implementação do BSC na Philips Holanda, Jeronimo, Ramos e De Moura (2008) comentam que a implementação do BSC na Petrobrás Brasil trouxe a retroalimentação do planejamento, Zimmermann e Seuringb (2009) mostram a implementação do BSC em cadeias de suprimentos da Continental pneus na Alemanha, Joseph (2009) na implementação do BSC na Tata Steel India houveram ganhos no mapeamento, mensuração e alinhamento da estratégia;
- **Importância dos mapas estratégicos:** Kaplan e Norton (2004) reforçam a importância dos mapas estratégicos na conversão de ativos intangíveis em tangíveis, De Carvalho, Piscopo e Oliveira Junior (2004) também comentam a importância central dos mapas estratégicos para as relações causa-efeito básicas a compreensão da estratégia, Silva (2006) estudando a implementação do BSC em indústria calçadista comenta a importância dos mapas estratégicos, que possuem forte apelo visual;
- **Motivação a adotar o BSC:** Choffel e Meyssonier (2005) fazem um estudo de 10 anos na Inglaterra e França sobre o uso do BSC, Pandey (2005) apresenta um conjunto com propostas de premissas para sua implementação contrastando se é mito ou realidade, Oliveira (2007) analisa elementos motivadores que levam a adoção, principalmente a transparência dos resultados;
- **Como melhoria nos processos internos:** Kuchta e Ryńca (2008) apresenta estudo de caso da implementação do BSC em processos na Polônia, Shmakovet al (2009) o BSC em metalúrgica na Rússia trouxe melhoras no planejamento e controle da produção, Naro e Travaille (2009) mostram o BSC ferramenta de diagnóstico e processo interativo;

- **Como melhoria em sistemas:** Dos Santos (2006) comenta a importância dos sistemas de informação em conjunto com processos na implementação do BSC, Kaplan e Norton (2007) ressaltam o BSC como pedra angular para a criação de um novo e mais eficiente sistema de gerenciamento estratégico;
- **Como uma tendência mundial:** Gica e Moisescu (2007) mostram a importância do BSC a partir da nova realidade onde as perspectivas financeiras são complementadas com perspectivas de médio e longo prazo em uma nova tendência mundial de negócios;
- **Em pesquisas acadêmicas:** Soares Júnior e Prochnik (2004) conduzem uma comparação em 11 empresas do Brasil nos processos de implementação do BSC buscando similaridades, Germain (2004) conclui em uma enquete com 84 empresas na França que as dimensões clientes e processos internos são as mais desenvolvidas nas empresas, Anand e Subhashish (2005) afirmam que o percentual de implementação do BSC em empresas na Índia é maior que nos EUA, Mia e Sands (2008) investigam 50 empresas na Austrália onde as dimensões mais importantes são tabuladas e o alinhamento estratégico da ferramenta é ressaltado, De Geuser, Mooraj e Oyon (2009) concluíram que o BSC adiciona valor em pesquisa realizada junto a 76 unidades de negócios na Europa, Dietschi e Nascimento (2008) estudam a aderência do BSC a empresas abertas e fechadas em 77 empresas no sudeste do Brasil, Iselin, Spessato (2009) estuda a implementação do BSC nas maiores empresas da região sul do Brasil na revista valor econômico e a principal conclusão ou motivo por usar o BSC é o de alinhar a estratégia a todos na organização;
- **Em relação com o *Tableau de Borde*:** Os estudos de Bourguignon, Malleret e Nørreklit (2001), Chiapelo, Dreschler (2001) e Fagundes et al (2007) apresentam as relações entre o BSC e o *Tableau de Borde* (quadro de comando) francês, ondem concluem a superioridade da abrangência e interatividade proporcionado pelo BSC
- **No setor público:** Carmona e Gronlund (2003) reforça o BSC na força policial da Suécia, Chauvey (2005) mostra o estudo da possibilidade do uso do BSC em setor público na França, Galas e Forte (2005) comentam o BSC em empresa pública Embrapa no Brasil, destacando como principal fator o apoio da alta direção, Gómez, Vázquez e Navarro (2008) partindo do conceito do BSC propõem a criação

de um BSC para empreendedorismo regional na Espanha, Wegman (2008) estuda os efeitos da implantação do BSC em empresa semi-pública de seguros na França, onde os gestores franceses reconhecem sua importância versus o *Tableau de Borde*, Woods e Grubnic (2008) apresentam a implementação do BSC na direção das ações do conselho de um condado na Inglaterra, evidenciando as melhorias conseguidas na estratégia e performance do setor público que sempre é falho na sua maioria em todo o mundo, Bolivar, Hernández e Rodriguez (2010) apresentam o BSC em agência pública de esportes na Espanha;

- **Em universidades:** Cugini e Michelon (2007) apresentam a experiência do BSC na universidade de Pádua na Itália, Drtina, Gilbert e Alon (2007) comentam os resultados do uso do BSC aplicado a cursos de MBA onde se evidenciam melhorias, Kallás e Sauaia (2005) apresentam uma utilização do BSC em disciplina de jogos de empresas onde a aplicação experimental do BSC nas empresas simuladas pode ter melhorado seus indicadores de sucesso, Vital (2008) apresenta a implementação do BSC no departamento de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina no Brasil e conclui com os ganhos e melhoras na sua performance, Lima et al (2008) comentam a implementação do BSC em universidades do sistema ACADE (Associação Catarinense das Fundações Educacionais), Miyamoto, Abe e Nawa (2008) comentam a implementação do BSC em escola de enfermagem e medicina de Tokio no Japão, salientando a atenção que deve ser dada a motivação dos envolvidos, Sheehan, Vaidyanathan e Kalagnanam, (2009) discutem a implementação do BSC em controle na manutenção e preservação de edifícios de universidade estadual nos EUA evidenciando redução de custos, Augé, Naro e Vernhet (2010) estudam a implementação do BSC em universidade na França,.

6. Processos de implementação e características da ferramenta balanced scorecard

Para que seja possível determinar quais são os fatores de êxito que incidem na aplicação da ferramenta do BSC, se faz necessário um estudo de situações envolvendo evidências objetivas onde a ferramenta foi implementada, em diversas áreas distintas, bem

como comentários importantes de autores sobre o assunto, apresentando elementos que serão utilizados na formulação do instrumento de pesquisa mais adiante.

6.1 Publicações sobre o BSC em ENAMPADs

Martins, da Silva Santos e Vanderlei (2011), fazem uma análise sobre o estudo das publicações referentes ao tema BSC, mais conhecido como Cuadro de Mando Integral, nos Encontros Anuais dos Programas de Administração no Brasil (ENAMPADs), cobrindo os anos de 2001 a 2010, contabilizando 16 artigos sobre o tema.

Variadas são as áreas temáticas que estudam o tema, mas uma concepção maior está na área contábil. A maioria dos assuntos foi abordada através de estudos de caso e investigações bibliográficas. A maioria das organizações que utilizam o BSC não divulgam os dados, visto que sendo estratégicos poderiam ser utilizados por seus competidores.

Em 100% dos 16 artigos os nomes de Kaplan e Norton estão presentes na lista de referências pesquisadas, uma vez que são eles os autores da ferramenta BSC, sendo citados também vários outros contribuidores para o desenvolvimento do tema.

Desta forma se pode dizer que o tema BSC ainda está muito pouco explorado bibliograficamente e que estudos no sentido de aprofundar sua compreensão e informação, metodologia e sua essência serão contribuições altamente importantes no mundo da gestão das organizações.

6.2 Fatores críticos ao sucesso do BSC na visão do Balanced Scorecard Institute

Para o *Balanced Scorecard Institute* (2011), os fatores críticos para o sucesso de uma implementação do BSC são foco de estudo aprofundado nas pesquisas realizadas com vistas a melhoria da performance das organizações, cada vez mais hoje em dia centradas na competitividade em um mundo globalizado e preocupado com a sustentabilidade dos negócios não apenas no médio, mas também a longo prazo.

Iniciando na alta esfera estratégica, a missão, visão e outros elementos do planejamento são transformados em resultados estratégicos desejáveis. Os pilares da excelência organizacional, ou temas estratégicos, são selecionados com seu foco e esforços concentrados nas estratégias que são mais importantes para o caminho do sucesso. Os objetivos estratégicos são utilizados para decompor a estratégia em componentes acionáveis que podem ser controlados por indicadores de desempenho.

Os indicadores permitem a organização acompanhar os resultados em contrapartida aos objetivos planejados, e com sucesso identificar problemas potenciais em tempo hábil para os resolver. Finalmente, as iniciativas estratégicas transferem a estratégia a um conjunto de projetos de alta prioridade que necessitam ser implementados para que seja assegurado o sucesso da estratégia.

Uma vez que o pensamento estratégico e as ações necessárias são determinados, os programas e projetos anuais podem ser desenvolvidos e transformados em requisitos de orçamento empresarial, para que os recursos possam se alocados aos objetivos perseguidos.

Em continuação, o *Balanced Scorecard Institute* (2011) propõe um modelo com nove passos para criar e implementar com sucesso um processo de BSC, que são:

- 1) Avaliação: Na etapa inicial, a missão e visão da organização, os desafios, capacitantes e valores são revisados. Também inclui a preparação do plano de mudança de gerenciamento da organização e reuniões de trabalho são conduzidas, centradas na identificação das principais mensagens, meios de comunicação, cronogramas e mensageiros. (*Assesment: Development Plan, Strategic Elements & Change Management*).
- 2) Estratégia: Na segunda etapa, os elementos da estratégia da organização, incluindo resultados estratégicos esperados, temas estratégicos (pilares dos resultados) e perspectivas, são desenvolvidos através de reuniões com os participantes dando especial atenção às necessidades dos clientes e a proposição de valores da organização. (*Strategy: Customer Value, Strategic Themes & Results*).
- 3) Objetivos: na terceira etapa, os elementos estratégicos desenvolvidos nas etapas 1 e 2 são decompostos em objetivos estratégicos, os quais constituem os tijolos para a construção da estratégia e definem a intenção estratégica da organização. Os

objetivos num primeiro momento são iniciados e categorizados ao nível de tema estratégico, classificado por perspectiva, vinculados em causa e efeito e suas relações (mapas estratégicos) para cada um dos temas estratégicos, e então mais tarde se fundindo de forma agrupada para a criação de um conjunto de objetivos estratégicos. (*Objectives: Strategy Action Components*).

- 4) Mapas Estratégicos: Na quarta etapa, as relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos de toda a organização são formalizados em mapas estratégicos visuais dispersos por toda a organização. Os mapas estratégicos temáticos são fundidos em mapas estratégicos gerais que mostram como a organização cria valor para os seus clientes e todas as partes interessadas. (*Strategy Map: Cause-Effect Links*).
- 5) Medição de Rendimento: Na quinta etapa, indicadores de rendimento são desenvolvidos para cada um dos objetivos estratégicos da organização. Medições para frente e para trás são determinadas, objetivos esperados e limites de controle são estabelecidos, a linha de base e dados de benchmarking (comparação) são estabelecidos. (*Performance Measures: Performance Measures & Targets*).
- 6) Iniciativas: Na sexta etapa, iniciativas estratégicas são desenvolvidas para apoiar os objetivos estratégicos. A construção da prestação de contas em toda a organização, a responsabilidade pelas medidas de performance e as iniciativas estratégicas se designa ao pessoal adequado e é documentado em tabelas de definição de dados. (*Initiatives: Strategic Projects*).
- 7) Automação: Na sétima etapa, o processo de implementação começa com a aplicação do software de medição de desempenho para a obtenção de informações corretas das pessoas certas no tempo certo. Automação adiciona estrutura e disciplina ao sistema e ajuda as pessoas tomarem melhores decisões de negócios. (*Automation: Software, Performance Reporting & Knowledge Sharing*).
- 8) Cascata: Na oitava etapa, o quadro de indicadores de desempenho ao nível corporativo é rolado para baixo no negócio e suas unidades de suporte, significando assim que o quadro de indicadores ao nível organizacional (primeiro nível, geral) é transportado para o quadro de indicadores de desempenho de unidades de suporte (segundo nível, departamentos) e então mais tarde para o quadro de indicadores de

desempenho das equipes e ao nível individual (terceiro nível). Cascata transfere a estratégia do nível mais elevado (topo) aos objetivos dos níveis inferiores, medições e detalhes operacionais e sua chave de alinhamento organizacional por dentro da estratégia. (*Cascade: Alignment through Unit & Individual Scorecards*).

- 9) Avaliação: Na nona etapa, uma avaliação completa e pormenorizada do quadro de indicadores de performance é realizada. Durante esta avaliação, a organização tenta responder questões tal como, “nossas estratégias estão trabalhando bem?”, “estamos medindo as coisas corretas?”, “nosso ambiente tem mudado?”, e “estamos realizando o orçamento de nosso dinheiro estrategicamente?”. (*Evaluation: Strategy Results & Revised Strategies*).

Figura 4: Etapas para implementação do BSC (BSC Institute)



Fonte: Balanced Scorecard Institute (2011)

Estas nove etapas para o sucesso é uma abordagem prática e disciplinada para o desenvolvimento de um sistema de planejamento estratégico e gerenciamento de uma organização. O treinamento é uma etapa muito importante do processo, como este é conduzido, a mudança do gerenciamento, a metodologia de solução dos problemas. Uma ênfase é colocada no ensinamento das pessoas em “como pescar os peixes”, não pescando para elas, assim o sistema de quadro de indicadores da organização em todos os níveis pode ser mantido.

6.3 Problemas na implantação do BSC na visão de Kaplan e Norton

Kaplan e Norton (2001) fazem uma divisão de alguns problemas corriqueiros na implementação do BSC em três elementos:

- 1) Elementos de transição: Algumas organizações depois de processos de aquisição ou fusões retrocedem aos sistemas gerenciais tradicionais por decisão dos novos gestores;
- 2) Elementos de projeto: Deficiências associadas a adoção de poucos ou muitos indicadores (métricas) sem equilíbrio entre sua ocorrência e tendência, organizações sem dados históricos em seus indicadores e apenas aplicações pontuais em dados momentos;
- 3) Elementos de processo: Causas da falência na aplicação do BSC não são de projeto, mas sim dos processos das organizações, tais como: a) falta de comprometimento da alta administração, b) envolvimento de poucas pessoas, c) concentração dos indicadores apenas no topo, d) processos de desenvolvimento muito longos e uma única medição, e) tratamento do BSC como um processo de tecnologia da informação (TI), f) utilização de consultores sem muita experiência, e g) utilização do BSC apenas para efeitos de remuneração financeira.

6.4 Implementação do BSC em 11 empresas brasileiras

Soares Jr. y Prochnick (2003) analisam experiências de implementação do BSC no Brasil nas organizações: Siemens, Oxiteno, Aracruz, Banco do Brasil, Cia Suzano, Eletrosul, Grupo Gerdau, Interchange, Petrobrás, Senai y Unibanco, fazendo uma análise dos seguintes fatores influentes em sua adoção:

- 1) A liderança como princípio das organizações centradas na estratégia,
- 2) O problema da tradução da estratégia em termos operacionais, ou seja, a descrição da estratégia do processo de criação de valor aos clientes através de mapas estratégicos e indicadores de desempenho,
- 3) A utilização do BSC para promover o alinhamento da organização para criar sinergias,

- 4) A utilização do BSC em diferentes processos para alinhar os empregados com a estratégia, assegurando sua execução, fazendo da estratégia elemento cotidiano,
- 5) A necessidade de implementação da estratégia como um processo contínuo,
- 6) Motivações ou objetivos do projeto BSC nas organizações,
- 7) Benefícios esperados para a organização com a adoção do BSC,
- 8) Lições aprendidas até o momento com o projeto BSC,
- 9) Problemas nas questões de transição, projeto e processo,
- 10) Os benefícios de compartilhar informações e o alinhamento dos empregados com as estratégias versus os riscos da explicação da estratégia,
- 11) A pressão por resultados no curto prazo versus o equilíbrio entre os diferentes aspectos e perspectivas existentes no BSC,
- 12) As particularidades culturais da realidade brasileira e os potenciais desmembramentos nos projetos do BSC.

Os casos analisados mostram um papel importante dos principais executivos para o sucesso de um projeto de BSC, seu apoio é fundamental. O topo da pirâmide deve sempre estar reforçando a necessidade e benefícios do BSC na organização, pois a liderança de uma unidade ou uma equipe de forma individual pode criar uma barreira ou facilitar o projeto.

A adoção dos mapas estratégicos nestes casos foram muito importantes, mas existe uma dificuldade prática na sua aplicação que deve ser superada com treinamento e muito trabalho de equipe.

As quatro perspectivas propostas por Kaplan e Norton (1997) estão presentes em todos os casos estudados, com algumas variações na sua denominação e acrescidos ou não de perspectivas específicas, em função de necessidade do ambiente competitivo ou regulatório. A perspectiva mais complicada para serem estabelecidas medições foi a de processos, em função de existir confusão entre o operacional com o estratégico.

Soares Jr. y Prochnick (2003) ponderam que na etapa da construção dos mapas estratégicos as pessoas tenderão a estabelecer relações de causa e efeito entre a maioria dos objetivos, revelando uma dificuldade das equipes na separação do estratégico do

operacional, devido às pessoas em sua maioria colocarem mais ênfase em elementos pontuais e deixar em segundo plano as questões estratégicas dos negócios.

Consultores externos podem ajudar com experiências de outras organizações na formulação e validação dos mapas estratégicos com os elementos chaves para o sucesso do negócio, e ajudam a separar o estregico do operacional.

Equipes de trabalho num primeiro momento tendem a selecionar um número muito grande de objetivos, metas e indicadores, mas as organizações estão mais direcionadas na etapa de desenvolvimento do projeto em selecionar e concentrar esforços no que é mais relevante.

Desta forma, as equipes em um segundo momento no desenvolvimento do projeto do BSC apresentam uma seletividade mais apurada reduzindo os indicadores de desempenho centrando-os no que é mais relevante. As equipes mostram pouca confiança inicialmente na adequação e efetividade nos indicadores escolhidos.

É aconselhado que os indicadores sejam claramente definidos, e que o câmbio dos mesmos seja somente após um ano, durante a etapa de revisão dos mesmos para que se tenha uma maior homogeneidade. Mesmo nas organizações que apresentam costume em utilizar indicadores em seu método gerencial, o BSC proporciona um novo conjunto de indicadores equilibrando o curto e o longo prazo e as diferentes perspectivas, não apenas a financeira.

Soares Jr. y Prochnick (2003) ainda mencionam que o BSC no curto prazo sofre uma pressão imensa por sua performance financeira, sendo ele muito útil e decisivo para que as equipes de trabalho, os executivos e investidores (acionistas) possam negociar os padrões de desempenho.

O BSC é flexível e se adapta a diferentes circunstancias, mas demanda tempo para que seja implementado de forma satisfatória. A sinergia entre áreas e departamentos está diretamente ligada ao desdobramento dos mapas estratégicos por toda a organização. No princípio existem conflitos que num segundo momento são ajustados por meio de uma comunicação clara da estratégia para os empregados, que se sentem muito mais conscientes da importância de seus papeis na organização.

O apoio da Tecnologia da informação (TI) é imprescindível. Sua ausência é uma barreira quase impossível de transpor. A capacitação dos empregados em geral é um dos

primerios passos da escalada rumo ao sucesso da implementação do BSC, sobressaindo a necessidade e existirem equipes de diferentes níveis hierárquicos neste processo.

A experiência mostra que é necessário primeiro fazer a consolidação do BSC no ambiente interno, depois estender aos fornecedores e parceiros comerciais. A comunicação deve ser sempre clara e sem ruídos no processo, ampla e aberta a todos os participantes, considerando sempre recursos de TI, internet, intranet e também na modalidade boca a boca.

Ao nível isolado de equipes e pessoas o desenvolvimento da metodologia do BSC é quase inexistente, faltam muitas vezes incentivos e recompensas, a dificuldade se estende até a externalização da dificuldade de se conectar estratégias e orçamentos financeiros para tal objetivo final. O BSC ajuda decisivamente na melhoria do tempo destinado as discussões estratégicas.

Um dos desafios mais importantes é como gerenciar a rotina do BSC em si mesmo. A cultura do Brasil considera muitas vezes que processos como o do BSC são focados na burocracia, mas existe uma parcela de pessoas que creem que é possível sua gestão e estão abertas a novas experimentações e novidades.

Em situações ou cenários de instabilidade econômica e com uma taxa de cambio volátil, incertezas são criadas e adicionadas ao processo de planejamento a médio e longo prazos, tornando mais difícil sua elaboração. Por outro lado, o BSC em cenários incertos é uma ferramenta mais que necessária, pois a discussão gerada por seu uso beneficia diretamente a organização que o utiliza.

Em termos gerais, as diferenças culturais sempre são uma barreira muito significativa, ações para a compreensão das questões de impacto central para o sucesso da implementação do projeto do BSC necessitam ser reconhecidas com antecedência, a fim de se evitar entraves e barreiras.

Os custos do projeto BSC são relacionados às horas das pessoas que participam diretamente no projeto, investimentos em consultorias, materiais de divulgação, logística e materiais para workshops de equipes e gastos em TI (MS Excel, MS Office, Sistemas ERP- *Enterprise Resource Planning*, CRM-*Customer Relationship Management* e BI-*Business Intelligence*).

Os benefícios provenientes do projeto BSC são centrados na clareza em permitir as pessoas priorizarem as ações, o alinhamento de todos nos mesmos objetivos e direção conjunta. As palavras-chaves são: transparência, proatividade, focalização, alinhamento e reacionamento. É inegável a importância do BSC em ajudar a superar dificuldades na operação do planejamento estratégico e a gestão da performance.

6.5 Investigação sobre como os empregados são afetados pelo BSC nos EUA

Chen y Jones (2010) fazem um estudo demonstrando que o BSC tem se tornado uma ferramenta padrão para todos os tipos de organizações, as que visam e as que não visam lucros, e que muitas organizações apresentam sucesso na jornada de sua implantação. Mas existem poucos estudos de como os empregados são afetados pelo BSC.

Em base a este fato, foi realizada uma pesquisa centrada na reação dos empregados a utilização do BSC. Participaram 96 estudantes de programas de MBA em universidades dos EUA, com 70% deles em postos de gerência. Em geral, os resultados sugerem consideráveis elementos para a melhoria da implantação do BSC, de forma específica com relação a como induzir os empregados a comprar a idéia e o desenvolvimento de uma cultura favorável para esta implantação.

A divisão dos elementos investigados incluiu o capital humano, o capital da informação e o capital organizacional, todos relacionados a perspectiva de aprendizagem e crescimento. Foram elaboradas 24 perguntas fechadas e cinco medidas (métricas) de elementos externos ao processo do BSC.

Dos 96 estudantes investigados, 37 estavam em organizações que utilizavam o BSC regularmente, enquanto 59 eram de organizações que não utilizavam a ferramenta. Como forma de pontuação foi elaborada uma escala que incluía: sim – a organização utiliza o BSC, não – a organização não utiliza o BSC; pontuações de 1 – enormemente em desacordo a 5 – enormemente em acordo. Os elementos do questionário com as perguntas e os resultados são resumidos como segue

Perecepções relacionadas ao Capital Humano:

1) Alta ênfase aplicada nas habilidades e treinamento dos empregados (sim: 3,51 – não: 3,36)

- 2) Em termos de benefícios de remuneração, se põe mais ênfase a medições financeiras em relação as não financeiras (sim: 4,19 – não 3,41)
- 3) Estou satisfeito com os incentivos de remuneração utilizados pela organização (sim: 3,21 – não: 2,68)
- 4) Estou motivado a fazer bem as coisas com o corrente sistema de controle gerencial (sim: 3,24 – não: 3,31)
- 5) O sistema de avaliação de performance reflete minha verdadeira performance no trabalho (sim: 2,97 – não: 3,00)
- 6) A remuneração é relacionada a medições de performance (sim: 3,43 – não 3,20)
- 7) Todos entendem as medições utilizadas para a avaliação da performance (sim: 3,08 – não: 3,08)
- 8) Existe medição da moral e satisfação no trabalho dos empregados sistematicamente (sim: 3,35, não: 2,93)

Percepções relacionadas ao Capital de Informação:

- 9) O sistema de medição de performance utiliza desempenhos não financeiros em uma importância maior que os financeiros (sim: 3,10 – não 3,10)
- 10) O sistema de informação produz resultados em tempo real (sim: 3,49 – não: 3,15)
- 11) Os objetivos estratégicos estão ligados a metas de longo prazo (sim: 4,13 – não 3,66)
- 12) Os indicadores de desempenho medem os fatores mais críticos de (sim: 3,29 – não: 3,08)
- 13) Coletamos medidas de desempenho relacionadas com objetivos de melhora (sim: 3,54 – não: 3,10)
- 14) Fazemos um controle de rendimento de qualidade para as operações internas (sim: 3,89 – não 3,38)
- 15) Fazemos um controle de desempenho de produtos e serviços (sim: 4,13 – não: 3,63)
- 16) Fazemos um controle de desempenho dos fornecedores chaves (sim: 3,55 – não 3,15)
- 17) Melhoramos as medições e métodos para coletar e reportar os dados (sim: 3,67 – não 3,20)

Percepções relacionadas ao Capital Organizacional:

- 18) Minha organização adequa a performance de desempenho para trocar condições e procedimentos (sim: 3,59 – não: 3,27)
- 19) O gerenciamento reestruturou o ambiente de trabalho para facilitar o atendimento dos objetivos estratégicos (sim: 3,70 – não: 3,20)
- 20) O gerenciamento promove a melhoria contínua nos processos de negócios (sim: 4,00 – não 3,41)
- 21) O gerenciamento comunica claramente os objetivos estratégicos para toda a organização (sim: 3,37 – não: 3,40)
- 22) A cultura da minha organização aceita mudanças (sim: 3,46 – não: 3,05)
- 23) Unidades de negocios tem poder para mudar procedimentos organizacionais (sim: 3,41 – não: 3,01)
- 24) O gerenciamento recebe bem a contribuição dos empregados (sim: 3,47 – não: 4,12)

Percepção dos Resultados Externos com relação a seus competidores:

A pergunta era: Utiliza a empresa um quadro de indicadores de desempenho?

Dividida em 5 critérios:

1. Qualidade de produtos e Serviços (sim: 3,8 – não: 3,8)
2. Satisfação do Cliente (sim: 3,5 – não: 3,5)
3. Margem sobre Vendas (sim: 3,5 – não: 3,5)
4. Crecimento das Vendas (sim: 3,5 – não: 3,6)
5. Aumento da Participação no Mercado (sim: 3,4 – não: 3,5)

Com relação ao Capital Humano, as medições não financeiras, os incentivos de remuneração e as medições de moral e satisfação dos empregados estão mais presentes nas organizações que utilizam o BSC. Os outros pontos estão estáveis para ambos sim ou não.

Com relação ao Capital de Informação, os resultados em tempo real, os objetivos estratégicos associados a metas de longo prazo, as medições de desempenho relacionadas objetivos de melhoria, o controle de qualidade nas operações internas, o controle de desempenho de produtos e serviços, o controle de desempenho de fornecedores chaves e os

métodos para coletar e reportar dados são mais significantes nas organizações que utilizam o BSC. Os outros pontos estão estáveis para ambos, sim e não.

Com relação ao Capital Organizacional, o gerenciamento reestrutura o ambiente de trabalho para favorecer o atendimento dos objetivos estratégicos, o gerenciamento promove a contínua melhoria em processos de negócios e as unidades de negócios tem poder para mudar os procedimentos organizacionais estão mais presentes nas organizações que utilizam o BSC. Os outros pontos estão estáveis entre sim ou não. Atenção especial para o ponto da contribuição dos empregados ser bem recebidas pelos gerentes, a melhor performance é das organizações que não utilizam o BSC.

Esta investigação mostra que o desenvolvimento do capital organizacional e de informação é mais significativa para as organizações que utilizam o BSC, enquanto o capital humano se apresenta como um ponto a ser melhorado nestas organizações. O sentimento de que a organização investigada fazia as coisas melhores do que a concorrência não foi significativo, ou seja, os empregados acreditam que suas organizações fazem o mesmo que os seus concorrentes.

6.6 Implementação do BSC na empresa indiana Tata Steel

Joseph (2009) apresentou o caso da implementação do BSC na organização indiana Tata Steel. A estratégia utilizada iniciou no topo (*Managing Director*-Diretor Gerente) aceitando o desafio de ser responsável direto pela liderança do projeto. Existiu um forte envolvimento dos *stakeholders* (funcionários, acionistas, clientes, fornecedores, sociedade) através de workshops estratégicos.

O passo seguinte foi a criação de um mapa estratégico claro com as 4 perspectivas utilizando-se desenhos e esquemas visuais, uma definição clara das perspectivas do BSC, os objetivos organizacionais, as medições necessárias e estratégias para os alcançar. Este ponto incluiu a definição da situação atual, metas, *benchmarks* e iniciativas estratégicas, com mapeamento, medições e alinhamento interno.

A divisão de vendas de produtos planos de aço visita clientes e investiga sua satisfação, dispõe a eles uma central de atendimento telefônico e links de internet para obter informações em tempo real. O elemento chave é uma sólida relação com os clientes.

Avaliação mensal das vendas, reclamações, número de produtos, introdução de novos produtos e índice de valor da marca da empresa também são checados.

Na perspectiva dos Processos Internos, os departamentos utilizam informação de pesquisas e planos de negócios para determinar os elementos chaves. Os processos, especificações técnicas, e requisitos são transformados em uma central de dados tabulados, preocupando e direcionando as ações dos donos dos processos. As melhorias em áreas ou processos são transformadas em itens chave de performance (*key performance items*). Auditorias internas e externas são realizadas de forma frequente.

As unidades de negócio ou controle alinham seus indicadores de desempenho diretamente a partir dos indicadores de desempenho do Diretor Gerente (MD) e dos mapas estratégicos. A estratégia direciona os objetivos de investimentos e desenvolvimento, este derivado do BSC do MD e dos mapas estratégicos, considerando indicadores financeiros, de clientes, processos internos, negócios internos, pessoas e processos especiais.

No item Aprendizagem e Crescimento, existe um forte apoio e alinhamento dos Recursos Humanos. Novos empregados recebem o código Tata de conduta, exercícios práticos de como criar e edificar times de trabalho, as políticas da organização, seus objetivos estratégicos, gerenciamento de processos e sistemas e como é a aculturação existente nas relações empresariais.

O desenvolvimento gerencial é centrado em uma “cesta de competências” para o crescimento em longo prazo, definido em categorias (trabalhadores, supervisores, executivos) e ciclo de vida do empregado. Inclui procedimentos especiais para novos empregados, visita a fábrica, treinamento no local trabalho, treinamento em projetos avançados e projetos especiais.

A cultura de inovação advem das falhas anteriores que levam a novas percepções sobre processos e inovações (Tata tem um chefe de serviços científicos). Existe um portal de Gerenciamento do Conhecimento (*Knowledge Management – KM*). O treinamento inclui a diversidade das tribos na Índia, as diversidades culturais (religião, língua e nível social) e gênero (poder social e cultural das mulheres).

A organização reconhece a importancia do *feedback* e incentiva o treinamento e gerenciamento do conhecimento, enviando os empregados chaves para treinamento no exterior.

Nas aquisições e fusões feitas pela Tata bem como aos contínuos desafios, o BSC até hoje ajudou decisivamente a implementar o foco de flexibilidade, incrementando a capacidade da organização a iniciar novos negócios e se adaptar as mudanças. Sua performance financeira foi alavancada em comparação aos seus concorrentes (Nippon, Arcelor, Posco, Mital, Gerdau).

6.7 Sistema do BSC segundo Kaplan e Norton: informação

Kaplan (2010) apresenta uma visão do BSC que inclui o seguinte:

- 1) A informação gerada pelo sistema BSC é recorrente e muito importante, utilizada e dirigida ao alto nível de gerenciamento da organização;
- 2) O sistema interativo de controle exige atenção frequente pelos gerentes operacionais de todos os níveis da organização;
- 3) Os dados gerados pelo sistema devem ser interpretados e discutidos em reuniões face a face entre os superiores e subordinados e seus pares;
- 4) O sistema é um catalizador para uma mudança ou desafio contínuo de informações e discussões de dados, assunções e planos de ação.

6.8 Os cinco princípios das organizações centradas na estratégia

Koo y Koo (2007) y De Carvalho, Piscopo y Oliveira Jr. (2006) reforçam a opinião dos fundadores do BSC no momento em que se deram conta de que o BSC era maior que uma simples mensuração de desempenho em uma era baseada na informação, e nos processos de implementação da ferramenta um padrão comum que é traduzido como os 5 princípios das organizações centradas na estratégia, como segue:

- 1) Mobilização de liderança: Considera aqui três elementos: o estabelecimento do sentido de urgência para com a estratégia, criar o time de líderes e desenvolver a visão e a estratégia;

- 2) Tradução da estratégia em termos operacionais: uma vez que se define a estratégia, é possível a explicitação dos desafios, utilizando mapas estratégicos, indicadores, metas e projetos;
- 3) Alinhamento para ganhar sinergia: Considera três questões importantes: o papel da organização, o desdobramento para unidades de negócios e o desdobramento para as áreas de serviço;
- 4) Fazer da estratégia uma tarefa de todos: Trata-se da comunicação da estratégia a toda organização e do alinhamento dos programas de remuneração variável a estratégia;
- 5) Fazer da estratégia um processo contínuo: Por intermédio de reuniões de análise estratégica e do vínculo do BSC com o orçamento.

É muito simples: O que se mede é o que se obtém e se não podemos medir não podemos administrar.

6.9 Influência cultural e implantação do BSC em empresas brasileiras

Fernandes e da Fonseca (2007) fazem uma investigação referente a influência cultural e suas implicações nas empresas brasileiras e concluíram que os valores culturais implícitos no BSC coincidem com os da cultura americana e divergem da cultura brasileira nas seguintes dimensões:

- 1) Individualismo: Favorece o alinhamento dos objetivos individuais com os da organização, em que são valorizadas conquistas e realizações pessoais;
- 2) Universalismo: Estimula a construção de uma estrutura de causa e efeito a partir de critérios objetivos (na maioria quantitativos), vinculando assim as metas aos planos de remuneração;
- 3) Culturas específicas: Aceitação do feedback na medida em que as críticas não são levadas ao nível pessoal;

- 4) Baixo grau de distancia ao poder: Proporciona participação dos empregados na definição dos objetivos e medidas de desempenho no processo de formulação e comunicação da estratégia, bem como na discussão do feedback;
- 5) Status pela conquista: Aceitação dos planos de remuneração baseados em medidas de desempenho

Apenas a orientação particularista da cultura brasileira pode favorecer a implantação do BSC, uma vez que permite uma maior aceitação de soluções não determinadas previamente e de critérios subjetivos em estabelecer planos de remuneração vinculados a metas da organização.

Fernandes e Da Fonseca (2007) seguem fazendo um confronto dos elementos culturais americanos presentes no BSC com os elementos culturais brasileiros, onde é possível retratar possíveis obstáculos de origem cultural na implantação do BSC em empresas brasileiras, tais como:

- 1) As empresas brasileiras preferem estabelecer objetivos centrados para grupos e equipes, atribuindo pouca ênfase as conquistas e realizações pessoais;
- 2) As empresas brasileiras apresentam dificuldades na aplicação de regras universais a todos e em trabalhar com medidas quantitativas (critérios objetivos);
- 3) As empresas brasileiras evitam utilizar críticas no processo de feedback para não quebrar a harmonia do grupo ou equipe;
- 4) O alto grau de distancia do poder dificulta a participação dos empregados no processo de formulação da estratégia, devido a existência nas empresas brasileiras, por parte dos empregados, uma postura de expectador que prejudica o comportamento proativo e inovador;
- 5) A ênfase nas relações pessoais e no status atribuído dificultam a avaliação com base no desempenho;
- 6) As empresas brasileiras levam em consideração conexões particularistas na tomada de decisão e aceitam critérios subjetivos no estabelecimento de planos de remuneração associados as metas da organização.

Concluindo, Fernandes e Da Fonseca (2007) informam que existe uma dificuldade na medição dos resultados e que isto implica em uma aceitação parcial por parte dos envolvidos no processo do BSC.

A alta distancia hierarquica e a necessidade de impor a harmonia presente na cultura brasileira parecem impedir que os empregados digam o que pensam, prejudicando as iniciativas e repostas criativas, principalmente por parte da base da pirâmide. Esta afirmação se corrobora no fato de que na empresa em que ocorreu a participação dos empregados se observou um comportamento inovador e proativo dos mesmos.

Os resultados mostram que os principais executivos das empresas precisam estar presentes no desenvolvimento do proceso BSC, buscando identificar aspectos cruciais culturais e adaptar o processo de implementação em alinhamento com eles. A cultura dominante é ou não um entrave que necessita ser bem endereçado para o sucesso do BSC.

6.10 Implementação do BSC em empresa do ramo automobilístico

Costa (2002) mostra o esforço na implementação da ferramenta em uma empresa do ramo automobilístico na qual mudanças tiveram que ser processadas na mentalidade coletiva das pessoas envolvidas em como estavam trabalhando até o momento e a percepção dos resultados alcançados.

O esquema de implementação envolveu etapas de definição de:

- 1) Missão (para que existimos);
- 2) Valores (o que é importante para nós);
- 3) Visão (o que queremos ser);
- 4) Estratégia (nossa maneira de jogar);
- 5) Balanced Scorecard (tradução do foco e alinhamento);
- 6) Iniciativas Estratégicas (quais são as prioridades);
- 7) Controle Total da Qualidade (em que precisamos melhorar);
- 8) Empowerment e Objetivos Pessoais (o que preciso fazer).

Ao final das 8 etapas, buscou-se atingir os resultados estratégicos que visavam:

- 1) Satisfação dos Investidores;
- 2) Satisfação dos clientes;
- 3) Processos eficientes e eficazes;
- 4) Força de trabalho motivada e preparada.

Na organização anaizada o projeto BSC iniciou sem a participação da alta direção, com uma equipe constituída com um participante das 4 áreas produtivas, um gerente e duas pessoas da área de planejamento estratégico e um consultor externo. O projeto teve um recebimento discreto nas etapas iniciais, que cresceu em proporção aos resultados obtidos pela equipe e depois recebeu apoio da alta administração.

O primeiro resultado das reuniões apresentou a conclusão de que a estratégia não era percebida da mesma forma por todos os gerentes, e ainda mais importante, pouco ou nada era conhecida pelos empregados dos níveis mais baixos. A implementação do BSC seria muito útil aos objetivos da organização.

Depois das informações colidas nas reuniões, o passo seguinte foi a consolidação dos indicadores apresentados pelos gerentes e os confrontar com os que dirigiam a fábrica. Os indicadores mais importantes, contando com o conhecimento da equipe relacionado a eles e com o conhecimento da estratégia da empresa, foram assim definidos.

Os indicadores foram separados nas quatro dimensões do BSC (Finanças, Processos, Aprendizagem e Crescimento e Clientes). Depois a equipe se concentrou na determinação das relações de causa e efeito necessárias para a consolidação do sistema dos indicadores. Dos 51 indicadores iniciais utilizados, apenas 23 foram considerados para a medição dos objetivos estratégicos presentes nos mapas estratégicos.

Depois de oito meses do início do projeto, os resultados estavam concentrados em 3 objetivos:

- 1) Validação matemática das relações de causa e efeito;
- 2) Levantamento das necessidades para um sistema unificado de gestão de todos os indicadores da fabrica;

- 3) Definição dos objetivos e indicadores que compoem o mapa estratégico do segundo nível para a área de planejamento da fabrica.

A validação foi feita considerando inicialmente a apresentação do mapa estratégico em reuniões do primeiro escalão, com gerentes e diretores analisando e aprovando cada relação apontada pela equipe do BSC. Na segunda etapa, uma serie de dados históricos foram levantados para a verificação estatística dos indicadores.

A criação e um sistema unificado para a gestão dos indicadores se mostrou necessário, pois existe uma multiplicidade de fontes de informação algumas vezes não conectadas entre si, o que causa incertezas no processo. Ocorreram casos nos quais o mesmo dado necessitou ser inserido em vários sistemas diferentes, gerando assim trabalho adicional e possibilidades de erros no processo.

Uma das conclusões importantes deste proceso na indústria automobilística é o fato de que inicialmente uma área foi escolhida (área piloto) e depois das melhorias apresentadas as pessoas das outras áreas sentiram os benefícios da ferramenta BSC, que poderá assim ser difundida para toda a organização.

6.11 Fatores de sucesso na implementação do BSC na ótica dos consultores

Del Carpio (2007) faz uma análise das estrategias de pesquisa para identificar os fatores de sucesso na implementação do BSC, no ponto de vista dos consultores que usualmente participam deste processo. O pesquisador pode optar pelo método experimental quando é possível controlar e manipular o comportamento das variáveis de forma direta. Uma vez que não se pode criar em laboratório uma implementação do BSC esta estratégia foi descartada.

A estratégia de pesquisa, segundo Yin (2005) apud Del Carpio (2007), define a forma de como os dados serão coletados e anaizados. O processo de escolha da alternativa levou em consideração experimentos, levantamentos sobre o tema, análises de arquivos, investigações históricas e estudos de caso.

No estudo realizado interessava ao pesquisador identificar quais são os fatores críticos de sucesso para que a introdução do BSC seja bem sucedida nas organizações e

para responder se cria uma serie de evidencias, tais como documentos e entrevistas junto a pessoas envolvidas no processo de implementação da ferramenta BSC.

Considerando as características do estudo, o investigador ao realizar uma pesquisa qualitativa necessita estar atento a símbolos e metáforas utilizadas pelos entrevistados, então um desafio será como interpretar as palavras dos entrevistados de uma maneira adequada e deixar claro o seu significado. A investigação teve também um caráter investigativo, uma vez que desejou esclarecer quais são os fatores que contribuem para a implementação bem sucedida do BSC.

A coleta de dados foi através de entrevistas baseadas em questionário com perguntas abertas, elaboradas depois de uma revisão de literatura sobre temas como vantagem competitiva, a ferramenta do BSC e a transferência de conhecimento. Além disso, o autor considerou sua experiência pessoal na implantação do BSC na empresa em que trabalhou entre maio de 2005 a maio de 2006.

Uma situação que merece atenção especial é a necessidade de se evitar vieses nas perguntas e respostas, assim foram elaboradas perguntas neutras que evitavam direcionar ou inibir as respostas dos entrevistados. Para cada pergunta foi definido o objetivo da mesma para ajudar o investigador. As perguntas utilizadas foram:

- 1) Quando você (consultor) está em um projeto de implementação de uma ferramenta de gestão como o BSC, que fatores são críticos para garantir que o projeto sejam bem implementado ou tenha continuidade?
 - 1.1) Dos fatores citados, qual ou quais observou com mais frequência?
- 2) Quais são as expectativas declaradas das empresas ao contratar uma consultoria para implementar uma ferramenta de gestão como o BSC?
- 3) Quais são as expectativas observadas nos empregados da organização quando se inicia o projeto de implementação?
 - 3.1) Você percebe a tendencia das pessoas externalizarem conceitos ou formas de pensar nas entrevistas? Se positivo, quais são e como isso é conduzido?
- 4) No proceso de implementação, o que ou quem é chave ou crítico?
 - 4.1) Kaplan e Norton, autores da ferramenta, recorren a figura de un arquiteto dessa ferramenta. Quem seria este arquiteto?

- 4.2) Quando existe qualquer tipo de dificuldade no proceso de implementação, como, por exemplo, resistencia dos envolvidos ou pouca colaboração, a quem você usualmente recorre na organização?
- 5) Quais são as mudanças observadas em relação as expectativas do usuário ao longo do processo de implementação da ferramenta?
- 5.1) Ao longo da implementação ocorrem procesos de ajustes na metodologia. Como isso é conduzido?
- 6) Existe algum tipo de ambiente corporativo ou público no qual é mais fácil incorporar e disseminar a ferramenta de gestão BSC ao proceso de tomada de decisões?
- 7) É correto afirmar que a implementação do BSC exige a transferência da metodologia do consultor para os usuários principais? Considerando sua experiência, é possível identificar e exemplificar perfis de empresas nas quais este processo ocorre mais facilmente?
- 7.1) Qual é o seu papel (do consultor) neste proceso de transferência de conhecimento de uma ferramenta de gestão?
- 8) Quando é possível afirmar que o BSC está implantado?
- 8.1) Dentre as quatro perspectivas, qual delas na implementação você crê que seja importante para alavancar a gestão da empresa?
- 9) Você conhece algum caso de abandono do proceso de implementação por parte da empresa? Seja no nível corporativo ou nas extensões para as unidades de negócios?
- 10) Que lições você aprendeu ao longo deste período de implementação do BSC?
- 11) Existe algum ponto de que não abordamos e você crê que é importante citar?

Em síntese, a investigação realizada por Del Carpio (2007) apresentou as seguintes conclusões:

- 1) Transferência de Conhecimento: Não é relacionada à compreensão do BSC em si, mas com a necessidade de fazer as pessoas aptas a utilizar a ferramenta e conduzir o processo de acompanhamento da aplicação da estratégia. Utilizar aqui conceitos, exemplos práticos e estudos de caso sobre o seu uso.

- 2) **Aprendizagem Vivencial:** Relacionada com a forma de como ocorre a aprendizagem das pessoas no que se refere à compreensão e a prática do modelo BSC de gestão. Crucial na etapa inicial, pois o processo contínuo de treinamento está diretamente relacionado com a capacidade cognitiva das pessoas.
- 3) **Fatores Indutores:** Relacionado com a expectativa dos empregados e da organização. São os fatores que disparam a necessidade do BSC e os benefícios esperados em sua implementação, quais são as aspirações dos envolvidos. O sentido de urgência e como este impacta no processo de implementação.
- 4) **Intermediação Externa:** Relacionada aos papéis exercidos pelo consultor no processo, desde a apresentação da ferramenta até a implementação na organização cliente. Inclui a responsabilidade da consultoria, a preocupação com a geração de valores aos clientes, como o consultor é influenciado no ambiente organizacional em que estão as lições aprendidas com experiências pessoais de implementação do BSC.
- 5) **Fatores Críticos do Sucesso:** Identifica os fatores cruciais para que o projeto de construção do BSC seja um processo de gestão baseado nesta ferramenta. Inclui pré-requisitos e esforços da organização, de seus empregados e também dos consultores.

6.12 Erros na implementação do BSC

Da Silva (2006) comenta que durante o processo de implementação do BSC os gestores descobrem que o processo do projeto de um sistema de medição de performance é muito mais fácil do que sua implementação, devido ao fato de que mesmo que as medições sejam bem definidas, decisões podem ser tomadas de forma a ficarem impraticáveis no contexto da organização.

O sucesso do projeto inicia com a criação do mapa do sucesso da organização, posto que este mapa fornece uma representação visual clara dos objetivos críticos da organização que dirigem a mesma e quais são os principais relacionamentos existentes entre eles, deixando em evidência as relações de causa e efeito para que ações de melhorias

possam resultar efetivas, deixando codificado a forma de que a organização convertirá suas iniciativas em resultados tangíveis.

A chave para a transformação é inserir estratégia no âmago do processo gerencial. Não é possível executar a estratégia sem previamente a compreender e descrever. Os objetivos devem ser alinhados com a visão e a missão da organização, todos devem entender a estratégia comum. O mapa estratégico fornece uma forma visual clara dos objetivos. Nesta etapa os gestores podem estabelecer suas prioridades

Mesmo identificando de forma correta os elementos a serem mensurados no proceso, um fracasso ainda é possível na etapa de implementação, que está ligado a questões políticas, de infraestrutura e de foco. As pessoas podem sentir-se ameaçadas pelo processo de medição, em alguns casos as organizações necessitam reformatar seus sistemas de informações em função do projeto de medição e muitas pessoas se frustram em função do projeto de construir e implementar a infraestrutura se tornar muito longo.

De modo geral, a pesquisa de Da Silva (2006) apresenta os seguintes erros possíveis na implantação do BSC:

- 1) Erros ao estabelecer a prioridade dos fatores que devem ser levados em consideração;
- 2) Erros ao pensar que algumas atividades não necessitam ser estudadas ou incluídas no sistema de medição;
- 3) Conflito entre os gerentes e executivos;
- 4) Fracasso na entrega de informações (um fluxo limpo e correto de informações é crucial);
- 5) Fracassos no funcionamento do sistema como chave entre o sucesso de curto e longo prazo;
- 6) Fracassos ao equilibrar as perspectivas internas e externas;
- 7) Fracassos ao não desenvolver uma perspectiva múltipla;
- 8) Fracassos em atuar como uma ferramenta que não comunica a estratégia do negocio; Fracassos em não servir como um proceso dinâmico e contínuo;
- 9) Identificação incorreta das variáveis independentes (não financeiras);

- 10) Falhas na definição das melhores práticas e medições para a organização se espelhar.

Para uma implementação bem sucedida é necessário que toda a organização seja envolvida, é imprescindível que seus objetivos sejam coerentes com as medições de seus processos, em função de que sua atenção se concentra nos processos em que as melhorias terão maiores impactos positivos.

6.13 Fatores críticos na implantação do BSC no ponto de vista de empresas de consultoria e empresas contratantes

Prieto et al (2005) analisa também os fatores críticos na implantação do BSC, bem como o processo de mudança e as técnicas envolvidas nos bastidores de sua implementação, com o objetivo central no confronto das perspectivas da empresa de consultoria e da empresa que contrata os serviços desta. A abordagem metodológica é de um estudo de múltiplos casos, depois de (a) fazer uma estrutura teórica e (b) sua aplicação em empresas especializadas em consultoria de implementação do BSC, listando os aspectos críticos nas empresas brasileiras.

Com relação a estrutura teórica (a), os seguintes elementos foram mencionados como importantes em se prestar atenção:

- 1) O envolvimento dos gerentes seniores e da alta administração deve ter funções e responsabilidades separadas e bem alinhadas ao projeto do BSC;
- 2) É imprescindível que os gerentes seniores tenham entendimento de estratégia organizacional, comprometimento, autoridade e conhecimento dos procesos chaves;
- 3) A definição e atribuição de indicadores deve ser feita de forma gradual e um conjunto de medições e indicadores de desempenho devem estar disponíveis nos primeiros meses de implementação;
- 4) A organização inicialmente define um conjunto de indicadores de desempenho e ao longo do tempo faz ajustes e melhorias;

- 5) O conflito entre os consultores externos versus internos: é necessário que o sistema não seja muito sofisticado ao ponto de não atender as necessidades do gerente sênior;
- 6) A criação de objetivos claros, metas e iniciativas devem ser disseminadas por toda a organização;
- 7) Inclusão de elementos de longo e médio prazo nos indicadores de desempenho, tomar cuidado para que não se tenha apenas medidas financeiras para não comprometer, por exemplo, o plano de remuneração;
- 8) Situações diferentes no mercado, segmentos de negócios, estratégias de produtos e ambientes competitivos demandam diferentes indicadores;
- 9) Ter em mente o equilíbrio das quatro dimensões, a baixa capacidade dos gerentes e empregados em tomar risco ou a diversificação dos mesmos pode gerar indicadores de desempenho não muito claros, fundamentados no baixo risco (metas pouco ousadas) que pode comprometer o futuro da organização;
- 10) Valores ou indicadores difíceis de controlar geram resistências dos gerentes, escolher elementos que possam ser controlados e implementados em curto prazo para que sirvam de motivação ou combustível ao sistema;
- 11) Discussões inconsistentes, informações e comunicação deficientes são os principais impedimentos para a compreensão dos objetivos e estratégias por parte dos empregados;
- 12) Evitar a comunicação de dados estratégicos sensíveis, pois podem chegar ao conhecimento dos concorrentes;
- 13) Criar um conjunto de indicadores corporativos que inclua objetivos e temas comuns a serem adotados por todos, promovendo sinergia global;
- 14) Não considerar o BSC como um projeto de desenvolvimento e incorporação de indicadores, mas sim um projeto de mudanças estratégicas;
- 15) Ênfase e prioridades bem definidas para a implementação da estratégia de cima para baixo (top down) com um gerenciamento efetivo de prazos e datas de alcance das metas;

16) A equipe de condução do BSC deve ser estrategicamente posicionada, ser multifuncional e integrada de maneira a analisar a estratégia nos mínimos detalhes e incorporar valores da organização como um todo.

Os critérios para a seleção das empresas participantes no processo de investigação incluiu a adoção do BSC a mais de um ano e não ser cliente das empresas de consultoria de implantação selecionadas para o estudo.

Os principais aspectos checados nas empresas foram: a) como as situações críticas apontadas pelas empresas de consultoria foram conduzidas durante a implementação do BSC, b) se de fato estas ocorreram, c) se estas poderiam ser evitadas e d) seu impacto para o sucesso da organização.

Na criação do instrumento de investigação, os elementos teóricos a partir da investigação da literatura contribuíram para os seguintes elementos críticos:

- 1) O comprometimento da alta administração;
- 2) Ações isoladas da alta administração;
- 3) Não dividir papéis e responsabilidades;
- 4) BSC como um evento único e não como um processo contínuo;
- 5) BSC como um projeto de sistemas;
- 6) Discussões não claras e infrequentes;
- 7) Quatro perspectivas não balanceadas;
- 8) Uso do BSC apenas para remuneração variável;
- 9) Uso do BSC como um projeto de indicadores de desempenho e não de estratégia,
- 10) Falta de sentido de urgência;
- 11) Não ter uma equipe centrada durante a implantação,
- 12) Não ter uma visão estratégica comum;
- 13) Não conseguir traduzir a estratégia;
- 14) Não estar apto para desmembrar para as unidades de negócios;
- 15) Comunicação e treinamento não efetivos nas diversas etapas;

- 16) Falta de alinhamento entre as métricas e os objetivos;
- 17) Não estabelecer um alinhamento entre estratégia do indicador de desempenho com o orçamento;
- 18) Problema de comunicação de dados sensíveis;
- 19) Implementar BSC como um modelo;
- 20) Atraso nas recompensas, apenas recompensar em longo prazo;
- 21) Uso de metas subestimadas a fim de evitar riscos;
- 22) Utilizar indicadores difíceis de controlar;
- 23) Perder os objetivos de vista;
- 24) Escolher indicadores incorretos;
- 25) Assumir que os empregados não têm outras opções;
- 26) Não quebrar paradigmas no processo.

Depois da elaboração das folhas de coleta de dados, as entrevistas foram conduzidas nas empresas de consultoria, considerando a ocorrência dos elementos apontados de 1 a 26 acima, e os resultados se mostraram muito interessantes, como segue:

a) Característica da amostra:

- Empresa de Consultoria 01: 10 projetos avaliados (áreas de construção, utilidades, produtos de consumo e software), tempo médio de implantação 1 ano e meio, em média 15 pessoas no projeto;
- Empresa de Consultoria 02: 1 projeto avaliado, (área de produtos de consumo), 6 meses de implantação, 7 pessoas no projeto;
- Empresa de Consultoria 03: 1 projeto avaliado (área de utilidades), 6 meses de implantação, 9 pessoas no projeto;
- Empresa de Consultoria 04: 2 projetos avaliados (serviços financeiros), 1 ano implantação, 11 pessoas no projeto.

b) Resultados da pesquisa – Relaciona o aspecto crítico, número de ocorrências e o percentual:

1. Comprometimento da alta administração, 13 ocorrências, 93%;

2. Discussões não claras e infrequentes, 13 ocorrências, 93%;
3. Quatro perspectivas não balanceadas, 11 ocorrências, 79%;
4. BSC como um evento único e não como processo contínuo, 9 ocorrências, 64%,
5. Não dividir papéis e responsabilidades, 8 ocorrências, 57%,
6. BSC como um projeto de sistema, 8 ocorrências, 57%,
7. Ações isoladas da alta administração, 3 ocorrências, 21%,
8. Não conseguir traduzir a estratégia, 3 ocorrências, 21%,
9. Implementação do BSC como modelo, 3 ocorrências, 21%,.

Dois assuntos foram mencionados em 93% dos projetos de implantação, O comprometimento da alta administração e discussões não claras e infrequentes. Ações para melhorar estes pontos foram a criação de um proceso formal de gestão de mudança organizacional e a melhora do proceso de comunicação.

A terceira situação mais comum foi as quatro perspectivas não balanceadas, mencionadas em 79% dos casos. Ações de melhorias neste ponto estão concentradas em parte no processo de comunicação, envolvimento da alta administração e informação gerencial, e parte na experiência da empresa em manter, equilibrar e coordenar as quatro perspectivas BSC em alinhamento com a estratégia da organização. Os indicadores financeiros foram priorizados em detrimento das outras perspectivas.

A questão de o BSC ser considerado como um evento único e não um processo contínuo teve 64% das citações, em função de que em muitas empresas não existe experiência em processos de melhoria contínua, apenas pressão para que se finalize o projeto do BSC. Adicionalmente as empresas de consultoria vão necessitar transferir conhecimento para a condução das operações do BSC depois do final do projeto. Isto se pode fixar com comunicação e informação de qualidade durante a implementação do projeto.

A não divisão de papéis e responsabilidades representou 57% das menções. A causa raiz é o fato de não existir uma equipe designada especialmente para isto. Se poderia contornar isto por meio de uma distribuição formal de funções e responsabilidades com ênfase nas necessidades do projeto e atribuindo objetivos de maneira pausada ao pessoal

qualificado. Outra causa foi o baixo nível de envolvimento gerencial, que é associado a alta necessidade de se ter um suporte técnico, tal como uma gestão de projeto.

Em outros 57% dos casos surgiu o tema BSC como um projeto de sistema. A afirmação utilizada para justificar isto é que a maioria das empresas considera o BSC como um projeto tecnológico, em base ao fato da existência de inúmeros casos de projetos liderados pelo departamento de sistemas.

Ao final, tres questões menos relevantes com 21% de consideração foram mencionadas: ação isolada da alta administração, não conseguir traduzir a estratégia e implementar o BSC como modelo. Segundo os entrevistados, é muito comum encontrar um defensor solitário do BSC, uma vez que não existe nível de maturidade e conhecimento sobre o BSC bem como de gestão de desempenho.

6.14 Características do BSC em empresas de capital aberto e capital fechado

Dietschi e Nascimento (2008) em uma pesquisa sobre as características do BSC nas empresas de capital aberto e capital fechado (sociedades anônimas e privadas), buscando identificar a quem suas características são mais aderentes. Para tal, foi realizada uma pesquisa com participação de executivos de 77 empresas com receita de vendas superior a 10 milhões de reais.

Os resultados demonstram que as características do BSC são mais alinhadas as empresas de capital aberto em relação a empresas de capital fechado, e que os aspectos predominantes são os financeiros nas empresas que possuem ações negociadas na bolsa de valores.

Os seguintes estudos foram realizados por teóricos do BSC, visando um melhor entendimento da aplicabilidade da ferramenta, mostrando elementos positivos e negativos com relação ao BSC:

- a) Banker, Potter y Srinivasan (2000) apud Dietschi y Nascimento (2008): Os pesquisadores verificaram a relação entre os indicadores financeiros e a performance financeira. Os resultados apontaram para uma correlação entre a satisfação dos clientes, receita e lucro. O intervalo de tempo entre a melhoria do índice de satisfação do cliente e o resultado financeiro apresentou uma média de

seis meses. Quando a rede de hotéis trocou o foco de sua remuneração variável de indicadores financeiros para indicadores financeiros e não financeiros, houve uma melhoria no desempenho organizacional. Sugere que o uso de indicadores não financeiros contribui efetivamente para a melhoria do desempenho organizacional, como disseram Kaplan e Norton (2000);

- b) Davis y Albright (2004) apud Dietschi y Nascimento (2008): A pesquisa buscou averiguar a capacidade do BSC melhorar a performance financeira de uma organização. Análises de ambientes com implementação e sem implementação mostraram que no primeiro existe uma performance superior após a implantação da ferramenta. A unidade de negócios que tinha o BSC implementado mostrou uma performance financeira melhor do que a unidade que não tinha a ferramenta implantada. Mas o estudo não deixa claro se os benefícios ocorreram em função da aplicação do BSC, ou apenas da aplicação dos indicadores financeiros;
- c) Malina y Selto (2001) apud Dietschi y Nascimento (2008): Estudo feito para verificar a eficácia do BSC na comunicação, motivação e os resultados. A pesquisa concluiu que o BSC estava tendo êxito em comunicar e alinhar a estratégia organizacional, e os gerentes estavam tomando decisões considerando os indicadores da ferramenta gerencial. Os pesquisadores encontraram problemas na subjetividade da medição de alguns indicadores, na implementação unidirecional (de cima para baixo) do BSC e no uso de comparações inapropriadas. Estes problemas foram apontados como causa de conflitos e tensões, gerando uma sensação de ineficácia.
- d) Ittner, Laecker y Randall (2003) apud Dietschi y Nascimento (2008): Os pesquisadores avaliaram a relação entre a utilização de um amplo espectro de indicadores financeiros e não financeiros e performance organizacional. Os resultados apontaram relação positiva entre indicadores financeiros e principalmente não financeiros com performance organizacional. A correlação referida sobressai nos casos que não houve mudanças significativas no sistema de medição de performance nos últimos anos.
- e) Nørreklit (2000) apud Dietschi y Nascimento (2008): O BSC foi investigado sob dois pontos de vista a) validade da causa e efeito proposta, b) habilidade em alinhar estratégia planejada e a realizada. Com relação à validade da relação causa e efeito

proposta, o estudo apresentou dois problemas: a.1) a dimensão tempo não é evidenciada na relação e a.2) as relações causa efeito são questionáveis, quando um incremento em um indicador de causa não impactar de forma esperada no indicador de efeito. Com relação à habilidade do BSC em alinhar a estratégia planejada a realizada, outros dois problemas são evidenciados: b.1) diversas perspectivas não são tratadas (fornecedores, governo, social, etc.) e b.2) problemas apontados na aplicação estilo topo – base segundo a autora.

- f) Pessanha y Prochnick (2004) apud Dietschi y Nascimento (2008): Realizaram uma pesquisa com três empresas brasileiras que haviam implementado o BSC recentemente. Considerando 18 questões sobre o tema, se verificou que os três casos apresentavam problemas com relação ao modelo proposto por Kaplan e Norton (2000). Os principais problemas apontados foram: a) pequena ou nenhuma participação dos escalões inferiores na modelagem e implementação do BSC, b) medidas financeiras mais apreciadas pela administração que não presta muita atenção a medidas não financeiras, e c) foco no curto prazo, sendo que o processo orçamentário estava direcionado ao acionista e a ênfase ao planejamento estratégico não era apropriada.

Com relação à metodologia de estudo, as empresas com receita menor a R\$ 10 milhões não estavam no universo investigado em função que poderiam não ter uma estrutura adequada para o controle e análise do desempenho organizacional. As empresas investigadas estavam localizadas nas regiões sul e sudeste, uma vez que o produto interno bruto das duas regiões representavam na ocasião cerca de 73,8% do PIB brasileiro.

A base de dados da FIESP (Federação das Indústrias do Estado de São Paulo), do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas) e a da FEDERASUL (Federação das Associações Comerciais e de Serviços do Estado do Rio Grande do Sul) foi a base para a seleção de 350 empresas, que foram inicialmente contactadas por telefone explicando o objetivo da pesquisa.

Depois um email era enviado com explicações sobre o site na internet para a resposta do questionário, onde o respondedor tinha um login name e uma contrassenha, para ser possível sua identificação. Das 350 empresas, 79 responderam (23%), sendo 34 de capital aberto e 43 de capital fechado.

Foi realizada análise de: a) distribuições de frequência, b) testes qui-quadrado e c) Phi e Cramer's V, com a ajuda da ferramenta SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences* – Pacote Estatístico para as Ciências Sociais), versão 13.0.

Fonseca e Martins (1996) apud Dietschi e Nascimento (2008) afirmam que os níveis de riscos tradicionalmente utilizados são de 1%, 5% e 10%. Depois de verificação em estudos similares, se concluiu que o nível mais utilizado foi de 5%, assim sendo os autores optaram a considerar este nível de risco ($\alpha = 5\%$).

Guimarães e Cabral (1998) apud Dietschi e Nascimento (2008) afirmam que para o uso do teste qui-quadrado, a amostra deve ser maior ou igual a 30, e a frequência esperada em cada célula não inferior a 5. Se aceita até 20% das células com valores esperados inferiores a 5, mas nenhum pode ser inferior a 1.

A extensão dos resultados para cobrir o universo avaliado pode ser feita, uma vez que a frequência, tanto das empresas de capital aberto como de capital fechado é superior a 30.

Na análise dos dados, foram considerados para as questões 1 e 2 abaixo, 8 diferentes tipos de fatores na análise do comportamento das organizações diante do uso de indicadores: 1) Financeiro, 2) Mercado, 3) processos Internos, 4) recursos Humanos, 5) Relação com o Governo, 6) Relação com a Sociedade, 7) Relação com os Fornecedores, e 8) Relação com o Meio Ambiente.

Os quatro primeiros estão relacionados com as perspectivas do BSC, mas os quatro últimos estão de propósito incluídos, uma vez que não se adequam a nenhuma das quatro perspectivas do BSC. As alternativas de resposta eram: nenhum, pouco, intermediário, elevado, muito elevado (uma escala de cinco opções, parecida com a de Likert). As questões consideradas para as empresas selecionadas na amostra serão apresentadas a seguir.

Questão 1: Qual é o nível de importância dos 8 fatores mencionados acima para o processo de tomada de decisões, segundo o que ocorre em sua empresa?

O resultado mostrou que a maioria das empresas abertas (76,5%) atribuíram grau de importância muito elevado para o fator financeiro. Para as empresas fechadas, 48,8% consideram muito elevado o fator financeiro, o que mostra que existe um maior equilíbrio entre as quatro dimensões do BSC em comparação com as abertas.

O teste de qui-quadrado confirmou a associação entre o tipo de sociedade (aberta ou fechada) e a importância atribuída ao fator financeiro, cujo resultado é $0,014 < \alpha = 0,05$. A força desta associação é considerada intermediária, uma vez que o teste de Phi é próximo de 0,30.

Questão 2: Em sua empresa, qual é o nível de implementação de análises quantitativas e indicadores de desempenho para os 8 fatores?

Para as empresas abertas, 82,4% informaram que o nível de implementação de análises é elevado ou muito elevado ao referido fator. Nas fechadas, 53% consideraram elevado ou muito elevado. Isto confirma a importância que é atribuída ao fator financeiro, reforçando a visão de que a cultura deste grupo de empresas é influenciado pela necessidade de demonstrações financeiras e contábeis trimestrais.

A associação entre o tipo de sociedade e o nível de implementação dos indicadores de ordem financeira é confirmado pelo teste de qui-quadrado, cujo resultado $0,012 < \alpha = 0,05$. O grau de força de dita associação é intermediário, uma vez que o teste Cramer's V é próximo a 0,30.

Para as questões 3, 4 e 5, as opções consideradas são: Planejamento Estratégico, BSC, EVA/VBM, reuniões Periódicas.

Questão 3: Quanto cada procedimento de gestão abaixo contribui para o alinhamento dos indicadores de desempenho a estratégia, segundo o que de fato ocorre em sua empresa?

Questão 4: Quanto cada procedimento de gestão abaixo contribui para a divulgação da estratégia, segundo o que de fato ocorre em sua empresa?

Questão 5: Quanto cada procedimento de gestão contribue para a tomada de decisões, segundo o que de fato ocorre em sua empresa?

As análises mostram que tanto as empresas abertas como as fechadas utilizam em sua maioria o planejamento estratégico, o BSC, e reuniões periódicas nesta ordem. O BSC é mais utilizado nas empresas abertas e o planejamento estratégico é mais utilizado em empresas fechadas. 57% das empresas utilizam o BSC e 43% não o utilizam em nenhum aspecto de sua gestão de performance. Para o planejamento estratégico, quase a totalidade das empresas o utiliza, confirmando sua elevada aceitação.

O teste de qui-quadrado é $0,02 < \alpha = 0,05$, confirmando que o BSC está associado ao tipo de sociedade, confirmando os elementos teóricos. A força desta associação é intermediária, uma vez que o resultado de teste Phi é próximo a 0,30.

Questão 6: Quais são os objetivos prioritários de sua empresa? Opções: a) Maximização do lucro, b) Crescimento sustentável em longo prazo, c) Liderança no mercado, d) Controle de custos, produtividade e eficiência, e) Desenvolvimento de know-how, f) Otimização do ambiente de trabalho, g) Relações com o governo e autoridades, h) Projetos orientados a responsabilidade social, i) Relações de associação com fornecedores, e j) Projetos orientados a responsabilidade com o meio ambiente.

A necessidade de equilibrar o curto ao longo prazo é mais acentuada nas empresas abertas, tendo em vista que os resultados reforçam a idéia de que este grupo de empresas é mais direcionado a resultados financeiros imediatos (maximização dos lucros). A necessidade premente de atender os interesses dos acionistas (que estão preocupados com demonstrativos trimestrais de resultados) pode ser uma explicação razoável.

As empresas fechadas, por seu lado, mostram sua preocupação com crescimento sustentado em longo prazo. A idéia aqui é que o foco ao longo prazo ocorra em função de que sua cultura organizacional de empresas privadas está associada a uma disposição prévia dos seus proprietários pensarem em longo prazo. A visão nas empresas de capital aberto com ações na bolsa de valores é orientada ao curto prazo uma vez que seus acionistas estão preocupados com a valorização das suas ações no mercado de capitais.

Dietschi y Nascimento (2008) concluem que é percebido o grau de importância atribuído aos fatores financeiros para a tomada de decisões e também o nível de implementação destes indicadores mais presentes nas empresas abertas em relação as empresas fechadas.

Com relação aos objetivos prioritários, apontados pelas empresas de capital aberto e fechado, estes são muito parecidos, mas nas empresas abertas o objetivo é maximizar o lucro enquanto que nas fechadas é o crescimento sustentável em longo prazo.

Neste estudo se constatou que a maior aderência do BSC as empresas abertas é coerente com a idéia de que o uso de indicadores não financeiros pode trazer benefícios a organização, uma vez que Kaplan e Norton (2010) propõem o BSC como solução para a

atenção excessiva nas decisões de curto prazo baseadas predominantemente em indicadores financeiros.

Os dados mostram uma utilização maior do planejamento estratégico nas empresas fechadas. Supõe-se que isto ocorra uma vez que muitas das empresas abertas que utilizavam o planejamento estratégico passaram a usar o BSC quando de seu surgimento, ou de forma conjunta, ou mesmo desconsiderando o planejamento estratégico, uma vez que ambos se propõem a estabelecer estratégias que possibilitem alcançar objetivos de longo prazo.

Não se verifica o mesmo comportamento nas empresas fechadas uma vez que os dados não mostram um desequilíbrio entre os aspectos financeiros e não financeiros na mesma proporção em que as empresas abertas, o que se traduz em uma necessidade menor em equilibrar os dois aspectos.

6.15 Um modelo de implantação do BSC – QPR software

Virtanen (2009) propõe um modelo para a implementação do BSC sintetizado em seu QPR Software, estruturado em cinco etapas, considerando como pre-requisitos um claro entendimento da visão, missão e estratégias básicas. Os princípios estratégicos raramente podem ser comprados de consultores externos, mas sua experiência pode facilitar o processo de sua criação.

Ferramentas comuns para que a estratégia possa funcionar são: Mapeamento Estratégico, Análise PEST (Política, Econômica, Sociedade, Tecnologia), SWOT (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades, Ameaças), Análise da Cadeia de Valor de Porter, Análise das Cinco Forças de Porter, Análise da Matriz BCG.

A implementação do BSC deve ser sempre organizado como um projeto diferente. O projeto é em grande parte um desenvolvimento de um projeto de um sistema de gestão, em lugar de um projeto de TI. Antes de o projeto iniciar as seguintes perguntas devem estar sendo checadadas:

Qual é o objetivo do projeto do BSC? Que problema atual o Balanced Scorecard imagina resolver? Qual é o estado final imaginado? Também não menos importante é:

Quem dirige o projeto? O líder deve ser ao menos um membro da equipe dirigente da Unidade Estratégica de Negócios (*Strategic Business Unit – SBU*), que se define a partir de um sistema de pontuação. Este é considerado o proprietário do projeto do BSC, o BSC Champion.

Quem participa do projeto? Em uma organização de grandes proporções um membro da sua gestão social deve participar na harmonização do quadro de comando das SBU com a estratégica corporativa global. Em geral, diferentes competências devem estar representadas na equipe do projeto. A responsabilidade do projeto BSC não deve ser delegada ao controller, gerente de desenvolvimento ou gerente da qualidade. Sugestões e participação da alta administração são cruciais para o êxito da execução do BSC.

Que unidade (ou unidades) é a unidade piloto (departamento piloto)? Em uma organização pequena, um quadro de indicadores de desempenho pode ser implantado em toda a organização, mas em uma organização maior uma ou umas poucas unidades piloto devem ser eleitas.

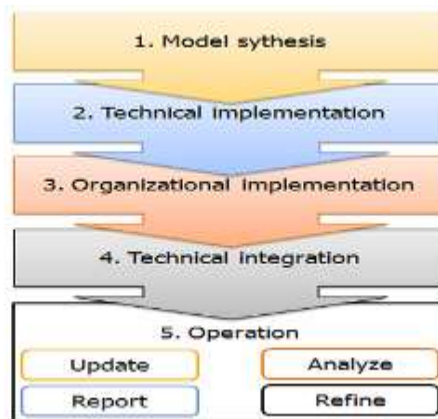
Questões padrões do projeto, temas de planejamento, orçamento, metas, análises de riscos sempre devem ser avaliados.

Como o sistema de TI será implementado? Definição de hardware e software? Quem é o responsável por administrar o sistema?

A responsabilidade de obtenção dos elementos acima respondidos deve ser do dono do projeto BSC. O cliente utilizaria uns 2 a 5 dias e o consultor 1 dia de trabalho para ter isto tudo alinhado.

Em seguida é possível iniciar o processo propriamente dito, conforme o seguinte esquema:

Figura 5: Etapas de implementação do BSC (QPR Software)



Fonte: Virtanen (2009).

Etapa 1: Síntese do Modelo

Durante a etapa de síntese do modelo, a organização busca o consenso sobre sua visão e estratégia e obter as medições de indicadores que serão necessárias. A etapa consta de duas tarefas principais: a) síntese da estratégia (a síntese da estrutura), e b) síntese dos indicadores.

O objetivo principal da fase de síntese da estratégia é formar e comprometer a gestão de uma opinião de consenso sobre a visão e estratégia da organização. Não é desconhecido que existem vários pontos de vista diferentes de visão e dos princípios estratégicos em uma organização (este é em realidade um dos problemas que o Balanced Scorecard se propõe a ajudar). Uma boa maneira de encontrar consenso é fazer entrevistas com a equipe diretiva.

A partir dos resultados das entrevistas é possível concluir em uma visão comum e que todo mundo pode se comprometer a buscar ela, por exemplo, em um ambiente de fábrica. Ademais a terminologia e os elementos utilizados no BSC, assim como a estrutura do BSC serão decididos nesta etapa.

Durante a fase de definição dos indicadores de desempenho a estratégia da organização é quantificada em medições ou indicadores chaves de rendimento (Key performance items – KPI's). As medições se podem derivar do uso dos fatores críticos de êxito (FCE) ou, alternativamente, o uso de mapas estratégicos. O enfoque do FCE é mais simples, mas carece da capacidade de descrever a lógica das relações de causa e efeito entre os indicadores nas diferentes perspectivas.

As propriedades principais de cada um dos indicadores de um quadro de indicadores de desempenho são também definidas. Atributos necessários a serem definidos são: nome do indicador, sua unidade, responsável pelo indicador, escala de tempo, objetivo e os níveis de alarme.

Responsabilidade da Etapa 1: O proprietário do BSC/director do projeto.

Metodologia: Processo de consultoria, oficinas e entrevistas com os gestores.

Esforço: Síntese da Estratégia: Cliente: 10 – 100 dias, Consultor: 50 – 100 dias.

Síntese de indicadores: Cliente 15 – 30 dias, Consultor: 5 – 20 dias.

Tempo Ano – Calendário: Síntese da estratégia: 3 – 36 meses

Síntese dos indicadores: 1 – 3 meses

Etapa 2: Implementação Técnica

A implementação do Balanced Scorecard começa já na síntese do modelo. As visões, estratégias, fatores críticos de êxito, indicadores, já se introduzem no sistema de forma interativa à medida que sejam processados, por exemplo, durante uma reunião. A implantação técnica inclui os seguintes passos:

- a) Instalação do software,
- b) Formação básica para a construção de quadro de indicadores para as pessoas,
- c) Construção do quadro de indicadores (KPI's, etc.)
- d) Configuração dos níveis de objetivo (metas) e alarme,
- e) Configuração das fórmulas de cálculo para consolidar os dados,
- f) Definição das propriedades gráficas dos indicadores.

Se forem necessárias importações de dados históricos de medição anteriores em arquivos de texto ou Excel, bem como a criação de relatórios de informação, é possível com o uso do QPR Add-In para Microsoft Office, um aplicativo disponível do QPR software.

Na maioria dos casos, o cliente faz a maior parte da implementação técnica. O consultor de implementação assim toma um papel mais de apoio.

Responsabilidade: assessor para a implementação.

Metodología: Reuniões tipo workshops, fora do lugar de trabalho habitual.

Esforço: Instalação: Cliente: 1 dia, Consultor: 1 dia.

Formação: Cliente: 2 dias (usuário avançado) – 0,5 dias (usuário final)

Consultor: 2 dias / 10 usuários avançados, 0,5 dias / 30 usuários finais.

Implementação: Cliente: 1 – 3 dias / quadro de indicadores, Consultor: 2 – 5 dias / quadro de indicadores.

Relatórios personalizados: Cliente: 0,5 dias / informe.

Etapa 3: Integração Organizacional

O sistema de quadro de indicadores de desempenho não se deve estabelecer como um processo separado da organização, o BSC é um sistema de gestão e deve estar bem integrado aos processos da organização e ser comunicado a todos os membros da mesma.

A fase de integração da organização inclui as seguintes tarefas:

- a) Definição das pessoas que são responsáveis pelos dados dos indicadores e seu grau de poder,
- b) Explicação dos objetivos da implantação do BSC aos empregados,
- c) Reengenharia da gestão estratégica do processo,
- d) Reengenharia do processo de informação.

O sistema BSC deve ser utilizado nos processos de gestão como o “revisor mensal dos negócios”, “revisor trimestral dos negócios”, planos de ação e comentários são adicionados como parte do processo de gestão. Em geral, os prêmios de remuneração se baseiam em algumas das medições incluídas no sistema BSC.

Responsabilidade: O proprietário do Balanced Scorecard / diretor do projeto.

Metodologia: consultoria de processos, desenvolvimento de processos, reuniões.

Esforço: Cliente: 10 – 50 dias, Consultor: 5 - 20 dias.

Tempo Ano – Calendário: 1 - 12 meses.

Etapa 4: Integração Técnica

Uma forma eficaz de reduzir o esforço necessário para recoletar dados das medições necessárias aos indicadores, é integrar o sistema BSC aos sistemas operativos, base de dados e/ou armazém de dados. Normalmente, os dados de 30% a 60% dos indicadores de desempenho são coletadas por diferentes sistemas operativos (em média de 1 a 3 sistemas diferentes), tais como sistemas de informação financeira, sistemas de gestão empresarial (ERP – Enterprise Resource Planning) ou sistemas de relacionamento com clientes (CRM – Customer management Relationship).

O restante usualmente consiste em medições de elementos intangíveis que devem ser coletados os dados separadamente, por exemplo, introduzidos manualmente ao sistema. O alcance da integração técnica varia enormemente, o número de medidas integradas e o número de sistemas que se utilizam são elementos decisivos neste processo.

Os passos para a integração técnica são os seguintes:

- a) Identificação dos dados de informações a serem importados dos sistemas fontes,
- b) Análise da estrutura da base de dados e capacidades de exportação dos sistemas operativos,
- c) Definição do procedimento para a obtenção dos dados das fontes de dados, incluindo a identificação dos dados, revisão e programação,
- d) Implementação da relação entre o software QPR Scorecard e os sistemas operacionais.

A integração técnica se pode realizar em paralelo com a integração da organização e, frequentemente, se superpõe parcialmente a etapa de operação. Esforço e o tempo de calendário necessário a esta fase são muito dependentes da quantidade e da complexidade dos sistemas de origem das informações.

Responsabilidade: Implementação consultor/cliente departamento de TI.

Metodologia: atividades no local de trabalho e atividades fora dele.

Esforço: Análise e especificação: Cliente: 5 – 10 días, Consultor: 5 – 10 dias.

Implementação: Cliente: 1 – 10 dias, Consultor: 1 – 100 dias

Tempo Ano – Calendário: 1 semana – 6 meses.

Etapa 5: Operação do Sistema BSC

A definição e a construção de um sistema de indicadores de desempenho é uma experiência muito útil para o processo de aprendizagem em si mesmo. A organização recebe uma compreensão mais profunda do que realmente impulsiona seus negócios e as relações de causa e efeito entre os seus condutores. Contudo, os benefícios reais do sistema de indicadores de desempenho se realizam quando o Balanced Scorecard é uma parte do dia a dia das operações empresariais.

Durante a fase de integração da organização, o BSC está integrado aos processos normais de gestão e comunicação da organização. Dentro destes processos são realizadas as seguintes tarefas regularmente:

- a) Atualização dos valores dos indicadores,
- b) Analisar os resultados do Balanced Scorecard,
- c) Informar os resultados do Balanced Scorecard,
- d) Refinar o modelo do Quadro de indicadores de desempenho.

O Balanced Scorecard também deve se converter em uma ferramenta padrão utilizada pela equipe de gestão em sua estratégia de trabalho.

Responsabilidade: Os proprietários do Quadro de Indicadores de desempenho.

Esforço: Contínuamente 2h / mês / Indicador.

Estimativa do Alcance do Projeto e Custos Envolvidos:

Devido à natureza de um projeto de BSC é difícil ter em antemão a estimativa de custos para todo o projeto. O esforço necessário depende muito em grande parte de até que ponto a organização avançou em seu pensamento Balanced Scorecard, bem como a complexidade e o número de quadro de indicadores de desempenho que foi implementado. As estimativas apresentadas a seguir são uma média dos clientes com pouca ou nenhuma experiência com o Balanced Scorecard:

Os custos totais de um projeto típico de BSC consistem em:

- a) Tempo utilizado pelos recursos próprios do cliente (50%),
- b) Consultoria externa de processos (20%),
- c) Consultoria de execução externa (15%), e

d) As licenças de software (15%).

Em alguns casos os clientes desejam assumir eles mesmos as responsabilidades principais da obra do Balanced Scorecard. O papel do consultor é, então, capacitar e apoiar aos clientes, e não estar envolvido na implementação real do dia a dia.

Processo Rápido de Implementação do Balanced Scorecard:

Ao aplicar o BSC em organizações que já utilizam quadro de indicadores de desempenho, de certa forma se pode utilizar uma “via rápida”. O procedimento de via rápida também se pode utilizar para criar uma aplicação piloto rápida de aplicação do BSC para qualquer empresa familiarizada com a medição de desempenho. O procedimento de via rápida segue o mesmo princípio que o procedimento normal, mas muitas das etapas no procedimento normal são omitidas por estarem realizadas ou evidentes.

Este procedimento de “via rápida” apresenta cinco etapas, que são:

- 1) Missão, Visão e revisão da Estratégia e preparação de um encontro: Uma reunião com a equipe de liderança, onde a visão, missão, planos estratégicos e operativos, assim como os orçamentos são revisados. Ademais um mapa estratégico é criado e preparação de reuniões e encontros é delegada. Os preparativos de reuniões e encontros incluem instalação de software.
- 2) Desenvolvimento dos encontros: Um encontro de um dia com a equipe de lideranças, onde se completa o mapa estratégico, os objetivos estratégicos são identificados e os indicadores são selecionados e definidos. A estrutura do BSC está desenhada e um primeiro rascunho dos indicadores se prepara com o auxílio do QPR software.
- 3) Refinamento e criação de consenso: O projeto BSC se refina mediante sua apresentação a um grupo mais amplo de pessoas. Durante uma reunião breve com as pessoas-chaves dos grupos de interesse as definições dos indicadores são refinadas, os objetivos são fixados e são identificadas as fontes de dados para os indicadores. Os resultados são implementados de imediato no modelo de quadro de indicadores de desempenho no software QPR.
- 4) Encontro de finalização e comunicação: Para educar e comunicar o Balanced Scorecard para todos os grupos de interesse, com duração de um

dia. É criado um plano para ampliar os quadros de indicadores de desempenho para outras unidades e níveis mais baixos da organização. Aqui se prevê uma integração do BSC nos processos de estratégia e informação.

- 5) Início oficial da integração técnica do sistema BSC: O início do BSC para os sistemas operativos se inicia em reunião conjunta com o suporte de TI do cliente. Os sistemas de origem dos dados são identificados e os formatos de transferência de dados são definidos. O cliente conduz a aplicação real.

Responsabilidade: O cliente.

Metodologia: Encontros, na empresa e atividades praticas fora da empresa.

Esforço: Encontros: Cliente: 2 dias / participante.

Consultor: 2 dias.

Reuniões: Cliente: 4 x 0,5 dias / participante.

Consultor: 2 dias.

Implementação: Cliente: 1-10 dias.

Consultor: 1 dia.

Tempo Ano – Calendário : 1 semana - 2 meses.

6.16 Implementação do BSC na França

Segundo Mularsky (2011) não é obrigatório introduzir o BSC, traduzido ao Francês como *Tableau de Bord Prospectif Equilibré* (TBPE). Este enfoque tem adentrado em organizações públicas e privadas com mais ou menos êxito, especialmente na França, país que criou o Tableau de Bord – Painel de Controle – imaginado em 1930. Contudo, o BSC não é apenas um código ou uma palavra de comando.

Existem 3 grandes lacunas que uma organização deve cumprir se quer assegurar o sucesso deste tipo de aplicação que permita definir e priorizar os fatores chaves de êxito (FCE) deste enfoque de gestão. A base do que se apresenta a seguir é o resultado de uma pesquisa realizada entre s 42 membros do clube do *Balanced Scorecard France*, em base ao enfoque do BSC adotado na França a mais de três anos:

- 1) A participação da direção e seu compromisso com a “mudança”,
- 2) A realização de um “verdadeiro pensamento estratégico”,
- 3) A existencia na organização de um “BSC Champion” e de expertos em células com experiência em aplicações e conceito do BSC para transmitir seus elementos principais

A seguir os conceitos expostos acima são desenvolvidos:

- 1) A participação da direção e seu compromisso com a “mudança”, significa:
 - a) Não apenas pensar em fazer a cada ano ou revisão um “bonito” documento de estratégia tipo post-it na intranet da empresa, mas a direção deve decidir levar a frente o plano estratégico e de controle mediante verdadeira medição de sua implementação,
 - b) A direção se compromete a fazer a diferença entre o importante e o estratégico. Em uma organização tudo o que é importante (não atividades importantes sem valor) foi de certa forma identificado e melhorado através dos enfoques da qualidade (ISO 9000, por exemplo), mas nem tudo é estratégico para o 3º, 4º, 5º,... , x anos afrente no horizonte da empresa.
 - c) Uma forte liderança dentro da equipe diretiva.
- 2) A realização de um “verdadeiro pensamento estratégico”, significa:
 - a) Sem uma profunda estratégia o BSC terá nada mais que um guia de “missão” como um guia de “visão”. Este pensamento estratégico é, naturalmente, relacionado com uma forte liderança, pois sem a vontade de mudar o ponto de pensamento estratégico nada se faz. Mas mais além de um simples enfoque de definição das Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (SWOT – *Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats*) que é critico para a mudança, visando o futuro, as ferramentas, os métodos dos cenários, os jogadores, etc., se identificam e se priorizam as questões chaves para o futuro das organização que opera dentro de um ambiente cada vez mais instável e de regulação intensa (acordo de Basiléia, questões de solvência, etc.) para tratar de reduzir esta instabilidade.
 - 3) A existencia na organização de um “BSC Champion” e de expertos em células com experiência em aplicações e conceito do BSC para transmitir seus elementos principais

- a. Sem ter o “Champion” do BSC (um expert no processo e muito envolvido em sua implementação), a construção do sistema de gestão estratégica, que de fato é um sistema, é pouco praxável que se passe do primeiro exercício orçamentário,
- b) O “Champion” do controle do proceso tratará de desenvolver um sistema simples, ao limitar o número de objetivos do mapa estratégico (de 15 a 17 no máximo) agrupados por temas (o conceito dos temas é fundamental) e o número de indicadores relacionados aos objetivos (1 indicador = 1 objetivo), e se esforçará ele a promover os objetivos da estratégia através de indicadores chaves, mediante a identificação dos projetos realmente estratégicos que permitirão alcançar o objetivo (meta) de seu indicador associado.
- c) O “Champion” oferece um enfoque completo para o BSC ao proporcionar: c1) Alinhar os objetivos das entidades (as unidades de negócios, áreas, funções) em objetivos estratégicos, c2) Alinhar os objetivos dos empregados em objetivos estratégicos, c3) Alinhar os processos existentes e os que são de nova criação aos objetivos estratégicos, c4) Alinhar o orçamento permite, por exemplo, selecionar investimentos estratégicos e a introdução de uma nova variável “STRATEX” (os gastos da estratégia) ao invés de “CAPEX” (os gastos de capital) e “gastos operativos” (despesas operacionais), c5) Alinhar as “ferramentas do BSC” (mapa estratégico e o balanced scorecard) com outros enfoques, tais como as iniciativas de qualidade ISO 9000, ISO 14000, ISO 26000, a gestão de riscos (ISO 31000, O Mapa de riscos, Modelo do triplo impacto, etc.) com a finalidade de não os superpor, mas sim de os complementar.
- d) O BSC “Champion” controla o ciclo estratégico. Desta forma, define um programa de revisão estratégica dos temas estratégicos. Esta revisão não deve ser uma atividade de informação, onde se analisa uma grande quantidade de indicadores de avaliação do desempenho passado (indicadores do tipo “retardados”, não em tempo real), mas sim uma revisão, o que se veria como alerta do que poderia por em perigo a “viagem” e seu “destino” através dos principais indicadores (GPS).

A estratégia é uma viagem que durará vários anos (o ciclo estratégico). Seu destino é alinhar o objetivo estratégico de avaliação com os objetivos estratégicos. A viagem se formalizará mediante um mapa estratégico e os instrumentos de ajuda a

navegação do veículo de transporte, os indicadores, se agrupam em um quadro de comando para uma visão geral do sistema.

Assim, o propósito do enfoque do BSC não é um desenho de um mapa estratégico e um quadro de indicadores de desempenho equilibrado, mas sim para desenvolver um verdadeiro enfoque de gestão.

Estes fatores de êxito aplicados ao mundo empresarial real se dividem em duas partes. A primeira se concentra nas melhores práticas para o desenho do BSC através de um exemplo simples. A segunda parte proporciona uma discussão, baseada em exemplos reais, da aplicação e seu enfoque principal. É necessário ter sempre em perspectiva os resultados obtidos pelas empresas que implantaram a ferramenta BSC.

6.17 Implementação do BSC em hospital no Paquistão

Rabbani et al (2011) apresentam um estudo da implementação do BSC em hospital no Paquistão. Como resposta a um ambiente corporativo em mudança, os administradores de saúde estão implementando ferramentas modernas de gestão em suas organizações. O BSC é considerado como uma ferramenta viável em países de alta renda para melhorar o desempenho dos hospitais.

O BSC não havia ainda sido implementado em países de baixa renda em ambientes hospitalares, nem o contexto de sua implantação havia sido examinado. Este estudo explorou as perspectivas contextuais em relação a aplicação do BSC em hospital paquistanês, onde o período de tempo utilizado na implementação foi de 12 meses.

No tangente a metodologia, quatro unidades de clínica deste hospital estiveram envolvidas na implementação do BSC baseados em sua vontade em participar. A implementação incluiu sensibilização ao conceito e contexto do BSC, desenvolvimento de especialidades específicas na temática BSC e a apresentação de informes de desempenho baseado no BSC durante as reuniões administrativas.

Foi sequenciado em base ao método Pettigrew e Whipp (por quê?), o processo (como?) e o conteúdo (o quê?). Um marco de mudança estratégica foi utilizado para guiar a coleta de dados e informações e sua análise. Métodos de recompilação e dados incluíram

ferramentas quantitativas (um questionário de cultura e avaliação validada) e os enfoques qualitativos como entrevistas aplicadas aos informantes chaves e observação participante.

No contexto Pettigrew e Whipp, a pergunta de investigação “Por que estas unidades desejam/não desejam implementar o BSC?” gerou as seguintes informações:

- 1) Indicador incentivos não financeiros, comentario dos informantes chaves: A força motriz deve estar na forma de promoções, co-autoria, etc. (Unidades I e II). Observação em reuniões: As unidades I e II estavam imaginando incentivos não salariais para a implementação do BSC. Com relação ao tipo cultural, a unidade I foi classificada como grupal e racional.
- 2) Indicador recursos humanos, citação dos informantes chaves: nós não temos ninguém na unidade para trabalhar neste projeto (Unidade IV). Observação em reuniões: Unidades II e IV mais inclinadas aos incentivos financeiros e ajudar as clínicas. Com relação ao tipo cultural, a unidade II foi considerada como grupal e desenvolvimento.
- 3) Indicador volume de trabalho clínico, comentário dos informantes chaves: Uma força de obstacularizar o projeto em nossa unidade é que a gente está com excesso de trabalho. (Unidades II e IV). Observação em reuniões: A falta de recursos humanos designados, o acesso a informação requerida e a falta de tempo foram os principais obstáculos nas unidades III e IV. Com relação ao tipo cultural, a unidade III foi considerada como hierárquica e racional.
- 4) Indicador qualidade e acesso aos dados, comentário dos informantes chaves: Não temos acesso a todos os dados (Unidades III e IV). Observação em reuniões: não avaliado. Com relação ao tipo cultural, a unidade IV foi considerada como racional e hierárquica.
- 5) Indicador benefícios do BSC, comentário dos informantes chaves: BSC reduz a apresentação de informes/relatórios e melhora os resultados (Unidade II). Observação em reuniões: A sensibilização aos benefícios do BSC tem facilitado sua implementação na unidade II.

No proceso Pettigrew e Whipp, a pergunta de pesquisa “Como estas unidades implementaram o BSC?”, gerou o seguinte:

1) Indicador Liderança, recursos humanos, o papel da consciência e de propriedade e as reuniões periódicas. Comentário dos informantes chaves: Nosso chefe nos disse que o BSC nos dará a portunidade certa (Unidade II). Observação em reuniões: Os fatores facilitadores foram o papel de alinhamento e liderança e a agenda de clara comunicação do BSC (Unidades I e II).

2) Indicador BSC como parte dos sistemas de informação em curso. Comentário dos informantes chaves: Já estamos utilizando o BSC, mas não o chamamos assim (Unidade I). Observação em reuniões: A introdução do BSC como uma atividade em curso do sistema de informação foi mencionado em pequena escala (Unidades I e III).

Em relação ao conteúdo do proceso Pettigrew e Whipp, a pergunta de pesquisa “Que mudanças nos principais elementos do contexto se produziram durante a execução?”, gerou a seguinte informação:

1. Indicador BSC e cultura organizacional. Comentário dos informantes chaves: O que se requer é uma cultura mais participativa (Unidade I). Observação em reuniões: As unidades I e II trabalham em equipe, unidades III e IV mais estilo de liderança.

Os resultados levaram em consideração a utilização sempre de um método de resultados comuns e contraste entre as quatro unidades. A triangulação é um método autêntico para a verificação de observações repetidas. Os resultados principais foram:

1. Uma cultura de participação, a liderança de apoio, incentivos financeiros e não financeiros, a apresentação de liderança clara para a integração do BSC nas políticas e recursos, e atividades de rotina surgiram como atributos desejáveis para a implementação do BSC. As duas unidades que estiveram envolvidas na atenção hospitalar mais direta e os clínicos foram levados a uma considerável carga de trabalho.
2. Clareza no papel e consenso sobre os objetivos do BSC e seus benefícios associados se apresentaram como estratégias chaves para superar os problemas na implementação em duas unidades clínicas que estavam relativamente adiantadas na implementação do BSC.

3. Se observou que em vez de substituir os sistemas de informação existentes, iniciativas como a do BSC poderiam ser facilmente adotadas baseando-se nas redes de infraestrutura e nos dados existentes.

Como conclusão do estudo no hospital paquistanês, níveis variados de percepção e aplicação do BSC foram observados. Aos que têm a intenção de aplicar o BSC na esfera hospitalar, devem levar em conta a necessidade de garantir uma cultura participativa, um claro mandato institucional de apoio, apoio adequado às lideranças, reconhecimento e um sistema de recompensas, e sensibilização aos benefícios do BSC.

6.18 Implementação do BSC na Austrália

Pointon (2011), um dos primeiros a adotar o BSC na Austrália, apresenta um esboço de um guia de aplicação que foi utilizado nos casos mais exitosos de implementação do Balanced Scorecard na Austrália. O modelo proposto para a aplicação também pode ser utilizado no planejamento de outros programas de mudança organizacional.

Existem dois âmbitos na consideração de uma visão holística de mudança, ou seja, estratégicos e culturais, ou mais precisamente, de tarefas e problemas relacionados com pessoas. Dentro destas duas esferas, é possível se considerar duas novas categorias, a) Elementos chaves para a implementação holística do BSC e b) Guia de planejamento da implementação, que serão apresentados a seguir:

a) Elementos chaves para a aplicação holística do BSC:

a1) Elementos relacionados con la tarefa:

a11) Arquitetura e Recursos: Inclui o desenho fundamental do BSC, os pontos de partida e decolagem, o tempo e os investimentos necessários para o apoio.

a12) Controles de Gestão: Inclui a integração, o alinhamento ou substituição de outros sistemas e processos que requerem energia e atenção (orçamentos, planejamento estratégico, Relacionamento com clientes/CRM, relatórios)

a2) Elementos relacionados a pessoas:

a21) Liderança e cultura: Inclui estilo de liderança, o enfoque e as implementações de mudanças, o patrocínio ativo necessário, os comportamentos e valores que terão impacto de coleta de informações.

a22) Comunicação e Sensibilização: Inclui a promoção interna e a educação da ferramenta BSC, já que esta é lançada ao mercado, a competência das pessoas e a comunicação com partes interessadas ao processo.

Estas subcategorias podem guiar a tomada de decisões e o consenso sobre uma série de questões muito práticas relacionadas com a aplicação. Quando discutidas, consensadas e documentadas desde o princípio, as decisões são a base de um guia de aplicação do BSC.

Um guia de planejamamento da implementação pode facilitar esta consideração mais ampla, fazendo perguntas que surgem a partir do modelo de planejamamento holístico. Exemplos de perguntas a ser consideradas:

b) Guia de planejamamento da implementação – perguntas:

b1) Elementos relacionados com a tarefa:

b11) Arquitetura e Recursos:

Como irão os quadros de indicadores de desempenho se estender, por exemplo, aos grupos piloto, de cima para baixo e de baixo para cima?

Quanto profundamente e amplamente o BSC será aplicado, dentro de prazos específicos?

Que investimento é necessário para o Champion/gerentes/Pessoal de uso do BSC?

b12) Controles de Gestão:

Que outras atividades de gestão irão impactar ou serem impactadas pelo BSC?

Qual destas atividades o BSC pode substituir ou melhorar?

Como irão as reuniões da direção utilizar o BSC para vantagem competitiva?

b2) Elementos relacionados a pessoas:

b21) Liderança e Cultura:

De que forma os patrocinadores irão apoiar efetivamente o BSC e por quanto tempo?

Que outras prioridades podem desafiar o tempo, o enfoque e a energia dos líderes?

Quem são os “assassinos silenciosos” potenciais das implementações de mudança?

b22) Comunicação e Sensibilização:

Que conteúdo é necessário à comunicação (por exemplo, marketing/educação/cursos das atividades)?

Que nível de educação é necessário antes do primeiro uso do BSC pelas pessoas?

Como pode o BSC melhorar os canais existentes e foros de comunicação?

Um guia de planejamento holístico é necessário para ser possível a garantia de que o grupo esteja de acordo em todas as questões importantes a fim de que os obstáculos invisíveis e assassinos silenciosos das mudanças sejam postos sobre a mesa antes de iniciar a implementação. Estes temas podem ser complexos e difíceis de chegar a um consenso, sobretudo em temas como liderança e culturais que se estendam além do BSC.

É possível que possa haver uma relutância em se participar de um exame rigoroso como este. No entanto, o melhor é descobrir os motivos ocultos de antemão quando se pensa em investir centenas de pessoas-hora no projeto inicial do BSC.

Equipe de Implementação do BSC:

Seja no planejamento ou revisão, outra consideração é a composição de um grupo de trabalho para levar a frente este trabalho em tempo integral. Tradicionalmente, este estaria integrado por altos dirigentes com a suposição que eles sabem o que é melhor para a organização. É interessante pensar que o enfoque pesado do pessoal de cima oferece somente um ponto de vista dos problemas e possibilidades em torno da mudança organizacional.

Uma simples inovação pode proporcionar e considerar um enfoque mais holístico. Com a participação de representantes-chaves funcionais de todos os níveis da hierarquia, as equipes de implementação do BSC podem desenvolver enfoques mais sustentáveis e uma maior identificação com sua extensão de atuação.

Se o grupo tem poder definido pela alta direção, este modelo proporciona um enfoque mais inovador e inclusivo para a mudança da parte de cima tradicional para baixo, e ajuda a romper as barreiras e as atitudes restritivas das pessoas entre si e contra os outros.

Também permite a equipe atuar como defensores e treinadores em diferentes pontos de toda a organização.

O Uso de um Treinador:

É necessário o uso de um facilitador experiente na realização de planejamento da implantação ou revisão do processo BSC. Um facilitador pode garantir uma comunicação efetiva e a tomada de decisões através do grupo de interessados, dando lugar a acordos fortes de consenso sobre a liderança cultural e as decisões de investimento.

Um experiente treinador sobre o BSC pode ministrar aulas de outras implementações que poderão ajudar ao grupo desenvolver um sólido plano. Isto pode oferecer benefícios indiretos em educar o grupo em uma visão comum sobre as vantagens e desvantagens, assim como as implicações práticas do uso do BSC.

Talvez o mais importante, um efetivo planejamento da implementação pode assegurar a aceitação e a propriedade do BSC por intermédio de um grupo de pessoas-chaves antes de ser iniciado o processo, durante uma etapa de reenfoque, assim maximizando as possibilidades de um esforço sustentável e seguir adiante.

Um plano de implementação holística é um fator importante na determinação do êxito ou fracasso do BSC em entregar os resultados prometidos e que possam ser sustentáveis para a organização.

CAPÍTULO III. METODOLOGIA

1. Opção metodológica

Vergara (2009) pondera que a pesquisa metodológica se constitui num instrumento que se refere a um instrumento de captação ou de manipulação de uma realidade. Assim, se associa aos caminhos, maneiras, formas, procedimentos para que seja possível atingir determinados fins.

Investigação ou pesquisa é um conjunto de ações, propostas para encontrar a solução para um problema, que têm por base procedimentos racionais e sistemáticos. A pesquisa é realizada quando se tem um problema e não se tem informações para solucioná-lo.

Utilizou-se a pesquisa metodológica, envolveu o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como questionário semiestruturado com perguntas abertas e fechadas, em meio eletrônico via internet, e contatos com entidades representativas de classe e governamentais, que ajudaram esclarecer o objetivo da investigação.

Para uma melhor exposição dos elementos metodológicos, será dividida a metodologia quanto à natureza, a forma e procedimentos técnicos da pesquisa, bem como aos seus fins e seus meios.

1.1 Pesquisa exploratória e descritiva

Para Gil (1991) a pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão. Assume, em geral, as formas de pesquisas bibliográficas e estudos de caso.

Trata-se de uma pesquisa exploratória inédita, uma vez de que não existem relatos de um trabalho similar realizado junto a um Polo Industrial como o de estudo, o que servirá aos dirigentes de empresas industriais a direcionarem melhor suas ações estratégicas

alinhas para a obtenção de uma probabilidade maior de sucesso em suas atividades gerenciais e estratégicas.

Para Vergara (2009) a pesquisa descritiva mostra características de uma determinada população ou determinado fenômeno de interesse. Pode também estabelecer correlações entre variáveis influentes e ajudar a definir sua natureza. Não apresenta um compromisso de explicar os fenômenos que esta descreve, ainda que sirva de fundamento para uma possível explicação.

Desta forma a pesquisa foi descritiva, pois são descritos os elementos que são utilizados na implementação do BSC bem como suas características fundamentais, a partir da percepção dos responsáveis pelo sistema de gestão integrado ou da administração das empresas investigadas.

1.2 Pesquisa bibliográfica, documental e de campo

A pesquisa foi bibliográfica, pois foram utilizadas diversas fontes relacionadas ao tema em questão. A coleta e análise de dados para subsidiar este trabalho envolveram a leitura de livros, artigos científicos, revistas especializadas, teses, dissertações anais de congresso e periódicos.

Segundo Vergara (2009) a pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido em base ao material publicado em livros, revistas e jornais, redes eletrônicas, ou seja, material acessível ao público em geral

A pesquisa também foi documental, pois se apoiou em documentos que não são disponíveis ao público em geral, por se tratar de documentos internos da SUFRAMA e da FIEAM – Federação das Indústrias do Estado do Amazonas. Vergara (2009) postula que a investigação documental é realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas, em forma de registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes, comunicações informais,

filmes, microfilmes, fotografias, videotapes, dispositivos de armazenagem por meios ópticos, magnéticos e eletrônicos em geral, diários, cartas pessoais e outros.

Esta pesquisa também se caracterizou como uma pesquisa de campo, pois se utilizou de questionário aplicado em local de atividade empresarial intensa, no local onde ocorreu a aplicação da ferramenta do BSC.

A pesquisa de campo como observa Vergara (2009), é uma pesquisa empírica realizada no local onde ocorreu um dado fenômeno ou que dispõe de elementos para explica-lo. Pode assim incluir entrevistas, aplicações de questionários, testes e observações participantes ou não.

1.3 Quanto aos procedimentos técnicos

Quanto aos procedimentos técnicos, será um estudo de múltiplas organizações e envolverá um estudo profundo e detalhado de maneira que se permita o amplo conhecimento e detalhado de empresas do Polo Industrial de Manaus – PIM, na área da SUFRAMA – Zona Franca de Manaus.

Yin (2001) comenta que o estudo de caso é apenas uma das muitas ferramentas que permitem fazer investigação nas ciências sociais. Experimentos, estudos, investigação histórica e análise de informação nos arquivos (como nos estudos de economia) são alguns exemplos de outras formas de conduzir investigação.

Cada estratégia apresenta suas vantagens e desvantagens, dependendo basicamente de três condições: a) o tipo de pergunta da pesquisa, b) o controle que o pesquisador tem sobre o comportamento real dos acontecimentos, c) a ênfase nos fenômenos históricos, a diferença dos fenômenos contemporâneos. Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se enfrentam perguntas “como” e “por que” quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando a atenção se centra nos fenômenos contemporâneos, imersas em um contexto de vida real. É possível

complementar estes estudos de caso “explicativos” com outros dois tipos, os estudos “exploratórios” e “descritivos”.

Assim, os estudos de caso contribuem a uma maneira única de compreensão dos fenômenos de importância individual, organizacional, social e político para a formulação de novas propostas paradigmáticas.

1.4 Enfoque misto, uma combinação dos aspectos qualitativos e quantitativos

Gil (1991) sustenta que todo trabalho de pesquisa se apoia em dois enfoques principais, o enfoque quantitativo e o enfoque qualitativo, os quais de maneira conjunta formam um terceiro enfoque, o enfoque misto.

O enfoque da pesquisa é um processo sistemático, disciplinado e controlado e está diretamente relacionado aos métodos de pesquisa, que são dois, primeiramente o método indutivo que está geralmente associado com a pesquisa qualitativa que consiste em artir dos casos particulares para uma generalização, enquanto que em segundo lugar apresenta-se o método dedutivo, que é associado habitualmente com a pesquisa quantitativa cuja característica é partir do geral ao particular.

No que tange a abordagem do problema, identifica-se como uma pesquisa de natureza qualitativa devido a sua atenção em responder questões particulares preocupando-se com os fatores de êxito na aplicação da metodologia do Balanced Scorecard. Para Richardson (1999), a pesquisa qualitativa é caracterizada como uma tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar de produção de medidas quantitativas de características ou comportamento.

A natureza da avaliação de algumas respostas a perguntas apresentadas aos que responderam o questionário do instrumento de coleta de dados, onde elementos comuns separados e ou qualificados por palavras chaves ou por similaridade de sentido de expressão se constitui em elemento qualitativo da pesquisa em curso.

Identifica-se também como uma pesquisa quantitativa uma vez que se trabalhou um número real da população abordada, o Polo Industrial de Manaus – PIM, respaldado em um questionário, devidamente tabulado e mensurado por meio de métodos estatísticos na análise do conteúdo da coleta de dados. Segundo Marconi e Lakatos (2007), no método quantitativo os pesquisadores utilizam amostras significativas e de informações numéricas.

Para Gil (1991) a investigação quantitativa considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificar e analisar. Requer o uso de recursos e técnicas estatísticas (porcentagem, média, moda, mediana, desvio padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão, etc.).

1.5 Aspecto quantitativo da opção metodológica

O aspecto quantitativo tem a ver com um objetivo possível de ser mensurável. Carrega consigo a base do paradigma positivista em que são destacados pontos relevantes como a racionalidade, o método, a objetividade e a definição de conceitos. Esta modalidade de pesquisa busca traduzir opiniões e informações em números para classificá-las e analisá-las. Para Bardin (2009, p.140) “funda-se na frequência de aparição de determinados elementos da mensagem”, obtendo dados descritivos através de um método estatístico.

1.5.1 Composição da informação quantitativa

A informação quantitativa neste trabalho estará sempre expressa por intermédio de valores numéricos. Quando os dados são quantitativos, o conjunto dos resultados apresenta uma estrutura numérica. Trata-se de uma estatística de variável ou estatística quantitativa. Neste trabalho são apresentados dados referentes a variáveis contínuas e discretas.

Esta composição se adequará as perguntas fechadas do questionário, onde através da tabulação de frequências absolutas e relativas serão apresentados resultados estatísticos das relações entre as variáveis de estudo deste trabalho.

1.5.2 Variáveis quantitativas da pesquisa

Como variáveis de cunho quantitativo, que apresentam resultados diretamente numéricos, têm-se:

- Tempo de funcionamento da empresa,
- Tempo semanal destinado a reuniões para discutir a estratégia,
- Número de funcionários,
- Nível de vendas,
- Níveis hierárquicos.

1.6 Aspecto qualitativo da opção metodológica

O aspecto qualitativo apresenta um sentido forte de subjetividade, passível de expor sensações e opiniões. Engloba também percepções de diferenças e semelhanças, não sendo aplicável a ele a noção de rigorosidade, pois aos dados faltam precisão e objetividade. Bardin (2009, p. 141) pondera que a pesquisa qualitativa “é válida, sobretudo, na elaboração das deduções específicas sobre um acontecimento ou uma variável de inferência precisa, e não em inferências gerais”.

1.6.1 Composição da informação qualitativa

O aspecto qualitativo é o que representa qualidade, atribuiu característica. Considera-se um caráter como qualitativo quando as modalidades que o compõem formam um conjunto amorfo (sem forma definida), não estruturado numericamente, ou seja, quando não há ligação entre essas modalidades, independentemente do fato de constituírem um conjunto completo.

Esta composição se adequará as perguntas abertas do questionário, onde através da verificação de termos ou expressões mais comumente usada nas respostas é possível consolidar palavras centrais ou chaves que poderão explicar certos comportamentos relacionados ao interesse da pesquisa deste trabalho.

1.6.2 Variáveis qualitativas da pesquisa

Como variáveis de cunho qualitativo, que apresentam resultados diretamente de atributos, características, têm-se:

- Visão e missão bem elaboradas,
- Entendimento da visão e missão,
- Participação de todos os departamentos na elaboração da estratégia,
- Existência do responsável pelo projeto do BSC (BSC Champion),
- Apoio da alta direção ao BSC,
- Existência de treinamento sobre o BSC aos funcionários,
- Quem elabora a estratégia,
- Reunião com os funcionários para discutir a estratégia,
- Periodicidade da revisão do BSC,
- Grau de importância do fator financeiro,
- Grau de importância do fator mercado/clientes,
- Grau de importância do fator processos internos,

- Grau de importância do fator recursos humanos,
- Grau de importância do fator relação com o governo,
- Grau de importância do fator relação com a sociedade,
- Grau de importância do fator relação com fornecedores,
- Grau de importância do fator relação com o meio ambiente,
- Indicadores de performance apropriados,
- Grau de adequação dos indicadores ao processo de decisão,
- Indicadores de performance desdobrados ao nível de departamentos,
- Indicadores de performance desdobrados ao nível individual,
- Uso de mapa estratégico,
- Motivos por não usar o BSC,
- Tipo de comunicação utilizado para divulgar a estratégia,
- Meios utilizados para controlar os indicadores de performance,
- Mecanismo utilizado para ajustes no processo operacional em base ao BSC,
- Tipos de melhora causada pelo uso do BSC,
- Motivos pelos quais a empresa pesquisada não utiliza a ferramenta do BSC,
- Motivos pelos quais não estão bem elaboradas a visão e a missão,
- Motivos pelos quais não medem as variáveis certas os indicadores de performance,
- O tipo de software utilizado no controle dos indicadores de performance,
- Os mecanismos de ajustes no processo operacional em função do processo de avaliação do BSC,
- O sentido em que o BSC melhorou a performance da empresa,
- O que se esperava do BSC que a empresa não conseguiu atingir.

2. Amostra

A investigação foi aplicada com objetivo de gerar conhecimentos para a utilização prática oriundos da macro região do Amazonas, Brasil, na área de abrangência da SUFRAMA – Zona Franca de Manaus, dirigida a soluções de problemas específicos.

A amostra adotada é de tipo probabilístico, foram enviadas informações sobre a pesquisa e dados para acesso ao site www.pesquisa.bsc.com.br, criado especialmente pelo pesquisador para a coleta dos dados provenientes das respostas ao questionário enviado para as empresas selecionadas como população.

2.1 Organizações estudadas

Nesta etapa inicialmente será apresentada a SUFRAMA – Superintendência da Zona Franca de Manaus, sua história, os polos de negócios envolvidos sob sua tutela, o Polo Industrial de Manaus – PIM, foco de atenção na investigação, suas características básicas e constitutivas alguns dados de interesse.

2.1.1 A SUFRAMA

A SUFRAMA é uma autarquia vinculada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) do Brasil que administra a Zona Franca de Manaus - ZFM, com a responsabilidade de consolidar um modelo de desenvolvimento regional que utilize de forma sustentável os recursos naturais da região amazônica brasileira, assegurando viabilidade econômica e melhoria da qualidade de vida das populações locais.

Com 45 anos de existência, a SUFRAMA viabilizou a implantação dos três polos que compõem a ZFM – Comercial, Industrial e Agropecuário – promovendo a interiorização do desenvolvimento por todos os estados da área de abrangência do modelo, identificando oportunidades de negócios e atraindo investimentos para a região, tanto para o Polo Industrial de Manaus – PIM, quanto para os demais setores econômicos da sua área de atuação.

O estado do Amazonas é o maior estado do Brasil, com uma superfície de 1.559.159,15 km² (maior que muitos países da Europa) e uma população de 3.483.985

habitantes (IBGE, 2010), possuindo 62 Municípios e uma densidade populacional de 2,23 habitantes/km².

Manaus, sua capital, está situada na margem direita do Rio Negro (o maior rio de águas negras do mundo), que com 1.700 km de extensão ajuda a formar o rio Amazonas (o maior rio do mundo) em seu encontro com o rio Solimões no encontro das águas, uma das mais fantásticas atrações turísticas da cidade. Manaus ainda foi escolhida como uma das sedes para os jogos da Copa do Mundo de Futebol da FIFA, que será realizada no Brasil em 2014.

Figura 6: Encontro das águas entre os rios Negro e Solimões em Manaus, formando o rio Amazonas



Fonte: www.googleimages.com

Na origem da sua criação, o governo federal publicou o Decreto Lei n° 288 em fevereiro de 1967 estabelecendo os incentivos fiscais da ZFM. Os incentivos são referentes à diminuição e/ou isenção de impostos Federais, Estaduais e Municipais, permitindo as indústrias que se instalem na ZFM tenham vantagem competitiva de preços com relação a outras áreas do Brasil e que possam suprir parte do comércio mundial, principalmente a partir de Manaus, capital do Estado do Amazonas.

A política tributária vigente na Zona Franca de Manaus é diferenciada do restante do país, oferecendo benefícios locais, objetivando minimizar os custos amazônicos. Além de vantagens oferecidas pelo Governo Federal, o modelo é reforçado por políticas tributárias estaduais e municipais (SUFRAMA, 2012):

Incentivo em Tributos Federais:

- Redução de até 88% do Imposto de Importação (I.I.) sobre os insumos destinados à industrialização;
- Isenção do Imposto sobre Produtos Industrializados (I.P.I.);
- Redução de 75% do Imposto de Renda de Pessoa Jurídica, inclusive adicionais de empreendimentos classificados como prioritários para o desenvolvimento regional, calculados com base no Lucro da Exploração até 2013; e
- Isenção da contribuição para o PIS/PASEP e da COFINS nas operações internas na Zona Franca de Manaus.

Incentivo em Tributos Estaduais:

- Restituição parcial ou total, variando de 55% a 100% – dependendo do projeto – do Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestação de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação (ICMS).

Incentivo em Tributos Municipais:

- Isenção do Imposto sobre a Propriedade Predial e Territorial urbana, Taxas de Serviços de Coleta de Lixo, de Limpeza Pública, de Conservação de Vias e Logradouros Públicos e Taxas de Licença para empresas que gerarem um mínimo de quinhentos empregos, de forma direta, no início de sua atividade, mantendo este número durante o gozo do benefício. (Lei Municipal nº 427/1998).

Vantagens Locacionais:

No parque industrial de Manaus, o investidor tem à disposição terreno a preço simbólico, com infraestrutura de captação e tratamento de água, sistema viário urbanizado, rede de abastecimento de água, rede de telecomunicações, rede de esgoto sanitário e drenagem pluvial.

A área industrial é de 3,9 mil hectares, sendo que as empresas instaladas atualmente ocupam menos de 1,7 mil hectares, estando livres para receber novos empreendimentos mais de 2,2 mil hectares.

O governo brasileiro, por meio da Suframa e de outros organismos governamentais, realiza elevados investimentos em infraestrutura, para que o investidor tenha atendidas todas as condições para instalar seu empreendimento no Polo Industrial de Manaus.

Para que as empresas credenciadas possam ser aptas a usufruir os benefícios fiscais na ZFM, é necessário que seja enviado projeto econômico de implantação, com informações referentes aos produtos, investimentos fixos, tecnologia, mão-de-obra, vendas, importações e exportações previstas, valor agregado na economia local, entre outros aspectos, que é submetido à aprovação no CAS (Conselho de Administração da SUFRAMA).

As empresas também devem seguir uma legislação chamada de PPB (processo produtivo básico) que detalha como deve o produto ser fabricado, priorizando mão-de-obra e fornecedores locais, que se constitui como um roteiro mínimo das operações que devem ser realizadas no estabelecimento fabril, requisito básico para a obtenção e manutenção dos incentivos fiscais. Auditorias de terceira parte são realizadas para verificação deste requisito por parte da SUFRAMA.

Com recursos arrecadados com a prestação de serviço das empresas beneficiadas com os incentivos fiscais do modelo ZFM, a SUFRAMA faz parcerias com governos estaduais e municipais, instituições de ensino e pesquisa e cooperativas, financia projetos de apoio à infraestrutura econômica, produção, turismo, pesquisa & desenvolvimento e de formação de capital intelectual. O objetivo é minimizar o custo amazônico, ampliar a produção de bens e serviços voltados à vocação regional e, ainda, capacitar, treinar e qualificar trabalhadores.

Figura 7: Posição estratégica de Manaus, sede da ZFM, e acessos aos oceanos pacífico e atlântico



Fonte: www.googleimages.com

A missão da SUFRAMA é de "Promover o desenvolvimento econômico regional, mediante geração, atração e consolidação de investimentos, apoiado em educação, ciência, tecnologia e inovação, visando à integração nacional e inserção internacional competitiva".

A visão de futuro da SUFRAMA é de "Ser uma agência padrão de excelência na indução do desenvolvimento sustentável, reconhecida no país e no exterior".

Objetivos estratégicos, conforme postulados pela SUFRAMA:

- POTENCIALIZAR o Polo Industrial de Manaus - PIM;
- INCREMENTAR as atividades agropecuárias, florestais e agroindustriais;
- FORTALECER as atividades de serviços e do comércio de mercadorias;
- AMPLIAR as exportações e substituir competitivamente as importações;
- ATRAIR investidores nacionais e estrangeiros e apoiar o empreendedorismo local;

- **APRIMORAR** meios para a irradiação dos efeitos positivos da ZFM e das ALC em prol da qualidade de vida e do desenvolvimento endógeno;
- **ESTIMULAR** os investimentos e fortalecer a formação de capital intelectual e em ciência, tecnologia e inovação pelos setores público e privado; e
- **IDENTIFICAR** e **ESTIMULAR** investimentos em infraestrutura pelos setores público e privado.

2.1.2 O Polo Industrial de Manaus – PIM

O foco principal desta investigação são as empresas que constituem o Polo Industrial de Manaus – PIM, que se constitui no principal Polo de negócios da SUFRAMA e da região norte do Brasil. Em função dos negócios capitaneados pelo PIM, Manaus está entre as 10 cidades brasileiras com a maior renda per capita (IBGE, 2012).

As indústrias do PIM, boa parte multinacionais, adotam modernos métodos de gestão, investem em produtividade e, a cada dia, adquirem maior competitividade, sem deixar nada a dever aos grandes centros industriais do País e do exterior. Uma das vantagens do pólo é que ele tem alta densidade tecnológica, elevado valor unitário, e absorvem com rapidez mudanças na tecnologia de produto, relevantes para assegurar a especialização, o aumento da escala de produção e a elevação dos níveis de produtividade e competitividade. Um dado importante é o fato de as principais empresas estarem certificadas com as Normas das séries ISO 9000, 14000 e 18000 (SUFRAMA, 2012).

O Pólo Industrial de Manaus é um dos mais modernos da América Latina, reunindo indústrias de ponta das áreas de eletroeletrônica, veículos de duas rodas, produtos ópticos, produtos de informática, indústria química, dentre os quais, se destacam:

- TV em cores
- Telefone celular
- Motocicletas
- Aparelhos de som 3 em 1
- Monitores de vídeo
- Rádio gravador tape deck

- DVD player
- Aparelho de ar-condicionado
- Receptor decodificador de sinal digitalizado
- Relógio de pulso e bolso
- Compact disc
- DVD
- Bicicleta
- Microcomputador
- Aparelhos de barbear não elétricos
- Lâminas de barbear
- Aparelhos transmissores/receptores
- Concentrados químicos para bebidas não alcoólicas

Figura 8: A maior fábrica de motocicletas da Honda no mundo está situada no Polo Industrial de Manaus (PIM)

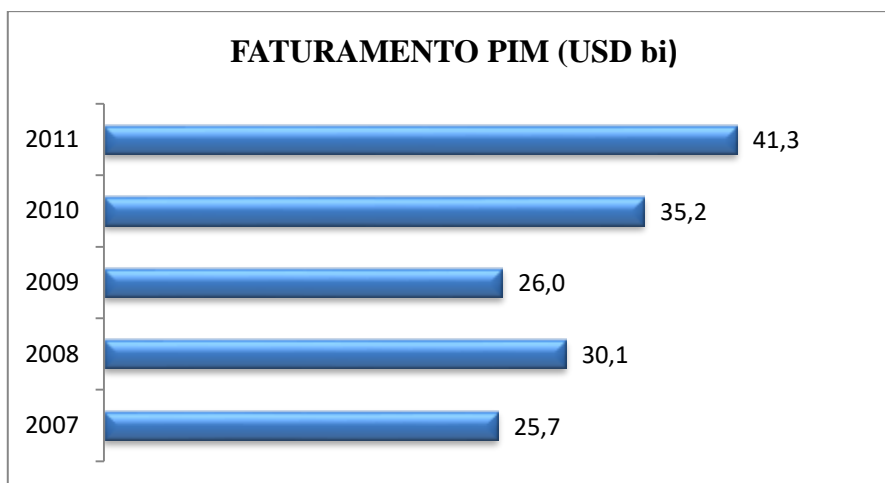


Fonte: O autor.

Segundo Suframa (2012) as empresas instaladas no PIM faturaram, em 2011, U\$ 41,3 bilhões. O resultado superou em U\$ 1 bilhão a meta estabelecida pela SUFRAMA para 2011 e representa o melhor desempenho já registrado. Em reais (R\$) o faturamento

apresentou um crescimento de 11,24% (R\$ 68,7 bilhões em 2011 contra R\$ 61,8 bilhões em 2010), sendo três vezes maior que as estimativas mais otimistas do Produto Interno Bruto (PIB) nacional.

Gráfico 1: Evolução do faturamento do PIM – 2007 A 2011



Fonte: Suframa (2012).

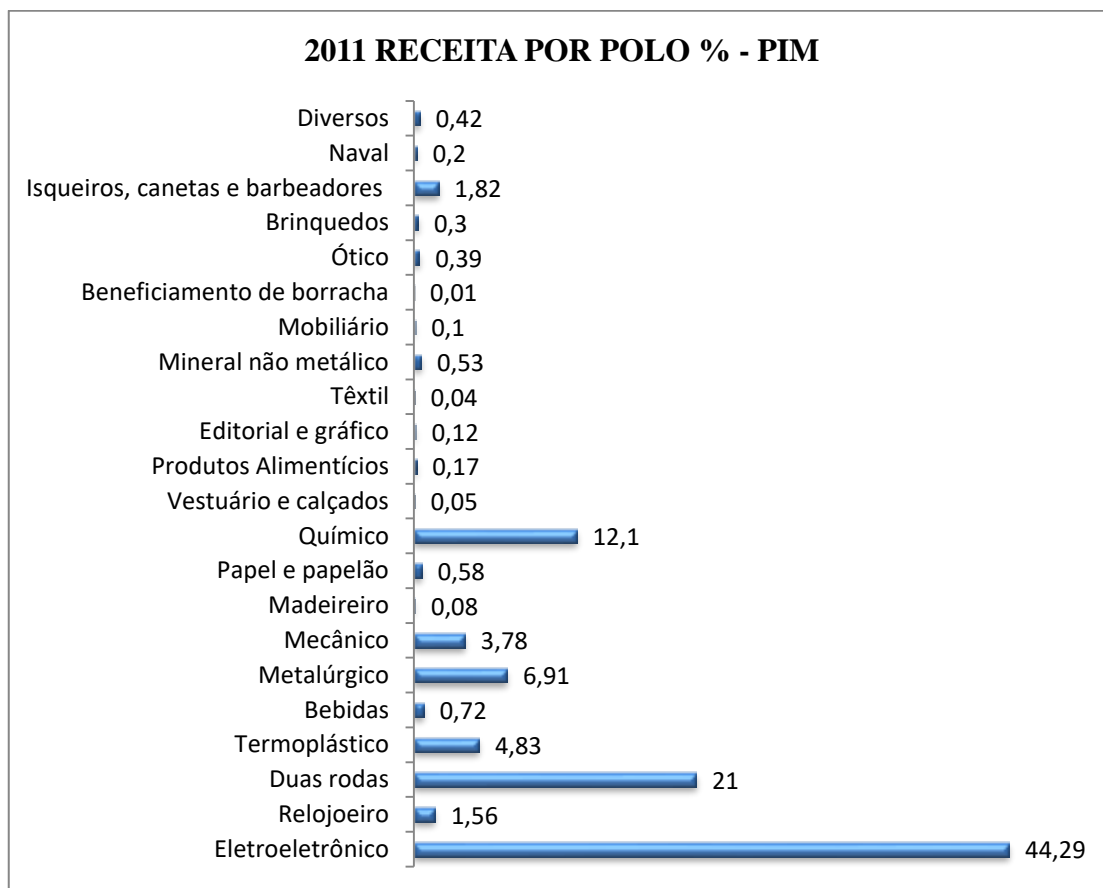
Na geração de empregos, a média mensal de mão-de-obra chegou a 119.445 vagas, acima da média da pré-crise de 2008, quando 106.914 vagas foram mantidas mensalmente no PIM. O Polo Eletroeletrônico fechou o ano com 50.028 empregos diretos, seguido pelos Polos de Duas Rodas (21.120) e de Termoplásticos (11.627). O ano de 2011 iniciou com 110.437 empregos e finalizou com 120.566, um número nunca alcançado no PIM.

As motocicletas, motonetas e ciclomotores foram o destaque nos indicadores quanto a produção, venda e faturamento dos produtos do PIM. Com mais de 2,1 milhões de unidades produzidas, o Polo de Duas Rodas faturou U\$ 6,9 bilhões. Outro destaque foram os televisores com tela LCD/LED e telefones celulares, que faturaram, respectivamente, U\$ 6,7 bilhões e U\$ 2 bilhões. 2,8 milhões de telefones celulares e 200 milhões de lâminas de barbear foram exportados em 2011.

O preço médio de uma motocicleta de 125 cilindradas sem a ZFM seria de R\$ 7.995,00 ao passo que com a ZFM o preço é de R\$ 6150,00 (23% mais barato), para um forno de micro-ondas, o preço médio sem a ZFM seria de R\$ 356,20 e com a ZFM é de R\$ 274,00 (23% mais barato), e para uma TV LCD de 42 polegadas sem a ZFM o preço

médio seria de R\$ 2.038,40 sendo que com a ZFM p preço baixa para R\$ 1.568,00 (23% mais barato), em base aos dados de Suframa hoje (2012).

Gráfico 2: Participação de receita por polo do PIM em 2011



Fonte: Suframa (2012).

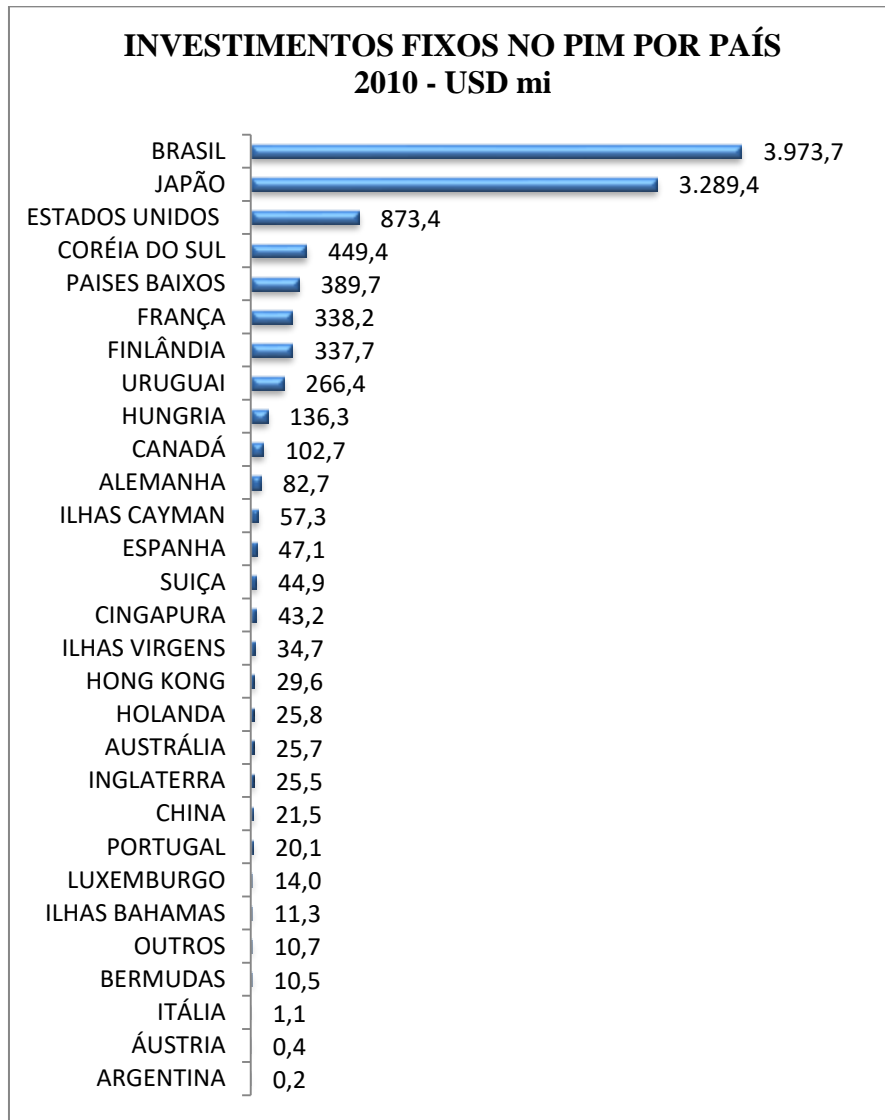
Verifica-se que o Polo Eletroeletrônico apresenta a maior receita (44,29%), seguida pelos Polos Duas Rodas (21%), Químico (12,1%), Metalúrgico (6,91%), Termoplástico (4,83%) e Mecânico (3,78%). Estes 6 polos representam 92,91% da receita de vendas gerada pelo PIM.

2.1.3 Perfil das empresas instaladas no PIM e dos polos de atuação

Pode-se verificar que o investimento Japonês (Honda e Yamaha) supera o investimento dos Estados Unidos (Procter & Gamble), Coréia do Sul (LG e Samsung),

Países Baixos (Philips), França (Essilor e Bic), Finlândia (Nokia), Uruguai (Pepsi Cola) e Hungria (Elgin). O investimento de empresas brasileiras se apresenta como a maior parte dos investimentos diretos, com a participação de várias empresas em vários Polos ou segmentos.

Gráfico 3: Percentual de investimentos externos diretos no PIM por país em 2011



Fonte: Suframa (2012).

Pode-se verificar que o investimento Japonês (Honda e Yamaha) supera o investimento dos Estados Unidos (Procter & Gamble), Coreia do Sul (LG e Samsung), Países Baixos (Philips), França (Essilor e Bic), Finlândia (Nokia), Uruguai (Pepsi Cola) e Hungria (Elgin). O investimento de empresas brasileiras se apresenta como a maior parte

dos investimentos diretos, com a participação de várias empresas em vários Polos ou segmentos.

O investimento fixo total no PIM é de USD 10.663,2 milhões. O Investimento Brasileiro corresponde a 37,3% e o Japonês 30,9% do investimento total no PIM. O investimento fixo correspondeu a 25,8% do faturamento do PIM em 2011, o que demonstra uma forte intenção das empresas em permanecer com suas atividades correntes na Região Amazônica Brasileira.

2.2 Aspectos quantitativos da amostra

Considerando Fonseca e Martins (2010), a técnica de amostragem intencional (ou por conveniência) é utilizada em situações, tais como, por exemplo, o de um pesquisador que intenciona saber a preferência da população por um determinado cosmético, que se dirige a um grande salão de beleza e coleta informações das pessoas que ali se encontram.

Neste trabalho foi utilizado o enfoque de amostragem probabilística no sentido de evidenciar um tamanho mínimo que permita ao pesquisador poder fazer inferências estatísticas que possam ser estatisticamente significantes e representativas do Polo Industrial, o PIM. A população de empresas industriais na área de abrangência da SUFRAMA, no Polo Industrial de Manaus (PIM) apresenta mais de 700 empresas, porém, empresas com projetos aprovados em andamento, segundo dados da SUFRAMA, somam um total de 426 empresas. Esta população se constitui no objeto de investigação deste trabalho, focando os fatores de êxito na implantação da ferramenta Balanced Scorecard e sua utilização.

Utilizou-se uma amostra aleatória simples, ou seja, foram coletados dados de 115 empresas aleatoriamente. A pessoa que respondeu o questionário era o diretor residente da empresa ou pessoa designada por ele, fazendo esta parte da sua administração central.

Segundo Barbeta (2010), o tamanho mínimo da amostra pode ser feito mesmo sem conhecermos o número de elementos da população, e um primeiro cálculo do tamanho da amostra pode ser feito considerando a seguinte expressão:

$$n_0 = \frac{1}{E_0^2}$$

Porém, se a população for muito grande (mais do que vinte vezes o valor calculado n_0), n_0 já pode ser considerado o tamanho da amostra. Mas em caso de não se verificar esta relação, utiliza-se a seguinte correção:

$$n = \frac{N \cdot n_0}{N + n_0}$$

onde:

N = número de elementos da população

n = número de elementos da amostra

n_0 = primeira aproximação para o tamanho da amostra

E_0 = erro amostral tolerado

Neste caso, considerando $N = 426$ e um erro de 8%, teríamos o tamanho da amostra $n = 114$ elementos (empresas).

Fonseca e Martins (2010) apresentam outra possibilidade de cálculo do tamanho da amostra nos casos em que a variável escolhida seja nominal ou ordinal e a população finita, que pode ser obtida considerando a seguinte expressão:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

onde:

$N = 426$ (tamanho da população – quantidade de empresas)

$p = 0,5391$ (proporção calculada de empresas que usam o BSC)

$q = 0,4609$ (proporção calculada de empresas que não usam o BSC)

$Z^2 = 1,96^2$ (Nível de confiabilidade 95%)

$e = 0,08$ (erro assumido no cálculo da amostra 8%)

Em base aos dados apresentados acima, tem-se $n = 111$ empresas (tamanho da amostra). Estes números foram satisfeitos por intermédio da quantidade de empresas que participaram da pesquisa (amostra da população), um total de 115 empresas, um percentual de 27% da população alvo de estudo.

2.2.1 Método de coleta de dados

Inicialmente foram elaboradas perguntas abertas e fechadas relativas ao assunto da implantação do BSC que foram submetidas a um grupo de controle com 10 empresas do PIM, para que se verificasse a sua aderência a pesquisa proposta, e as respostas foram tabuladas para que fosse possível se ter uma idéia inicial dos dados que poderiam ser obtidos. Nesta coleta inicial de dados foram utilizadas planilhas que foram preenchidas manualmente pelas empresas escolhidas.

A partir dos dados iniciais, foram ajustadas e consolidadas as perguntas para a investigação, sendo criado o site na internet www.pesquisabsc.com.br com o objetivo de apresentar o projeto de pesquisa as empresas do PIM, coletar dados sobre o BSC, apresentar as principais motivações para a pesquisa e divulgar a utilização da ferramenta aos possíveis interessados pelo assunto na rede internacional de computadores. Elementos referentes a este site são apresentados no Anexo I.

A investigação somente foi possível em função do apoio da SUFRAMA e da FIEAM ao projeto. A carta de apoio do Superintendente da SUFRAMA ao Presidente da FIEAM está apresentada no Anexo II. A carta de apoio e apresentação do projeto de investigação da FIEAM para as empresas do PIM com informações sobre o questionário está apresentada no Anexo III.

Para a coleta final e definitiva dos dados, foram utilizadas perguntas em um questionário eletrônico, sendo este disponibilizado no link <http://pesquisabsc.com.br/responda>, que foi previamente informado para as empresas por intermédio da FIEAM.

O universo das empresas informadas sobre a investigação no Polo Industrial de Manaus, a população alvo desta investigação, especificamente as empresas com projetos plenos aprovados e em funcionamento (426 empresas), foi obtido através da análise de listagem obtida junto aos sistemas de informação da SUFRAMA e da FIEAM, estando apresentada no Anexo IV.

Em base a revisão de literatura e os objetivos propostos nesta pesquisa, consolidou-se o instrumento de coleta de dados, descrito no Anexo V, composto de um questionário contendo 30 perguntas fechadas e abertas, referente aos elementos que poderiam descrever as características da população e configurar motivos importantes da opção pela ferramenta do BSC.

2.3 Aspectos qualitativos da amostra

Os aspectos qualitativos da amostra estão diretamente associados à diversidade de categorias de empresas e Polos de ramo de negócios, que são apresentados ao longo deste capítulo, tais como: Bebidas, Beneficiamento de borracha, Brinquedos, Diversos, Duas rodas, Editorial e gráfico, Eletroeletrônico, Isqueiros e canetas, Mecânico, Metalúrgico, Papel e papelão, Produtos Alimentícios, Químico, Relojoeiro, Termoplástico.

Também serão mensuradas várias categorias de dados que se constituem em atributos que interessam ao pesquisador conhecer e diretamente relacionados com os objetivos deste trabalho.

2.3.1 Entrevistas e contatos

Para que o questionário (instrumento de coleta de dados) pudesse ser preenchido por parte das empresas participantes no processo de pesquisa, contatos foram feitos diretamente com os administradores gestores das empresas participantes da população alvo de interesse, através de visitas pessoais ou contato telefônico, este centralizado no setor de contato aos associados (COAL) da secretaria da FIEAM.

A natureza da pesquisa era informada em detalhes bem como a sua posterior divulgação, a partir dos dados finais consolidados, reforçando-se a importância da

participação da empresa contatada para o processo de avaliação de uma realidade que poderia posteriormente contribuir para processos de melhoria em suas ações estratégicas.

2.3.2 Tratamento dos dados obtidos nas entrevistas

Foi realizada uma análise quantitativa e qualitativa dos dados obtidos. Na análise quantitativa foi aplicado o exame estatístico para a manipulação correta dos dados e da informação. Tabelas contendo os dados coletados relativos às variáveis de estudo foram elaboradas apresentando frequências absolutas e relativas.

É possível interpretar uma tabela com informação referente às variáveis de estudo em termos descritivos, obtendo informações dos dados que foram tabulados referentes a variáveis diferentes entre si. No caso dos dados serem de amostras, pode-se verificar se as diferenças entre elas são ou não significativas, ou seja, se os dados apresentam evidências suficientes para se inferir se existem diferenças também nas populações de onde eles foram retirados.

Para Fonseca e Martins (2010), Levin e Fox (2004) e Spiegel (2004) é possível testar duas hipóteses básicas, considerando duas variáveis qualitativas, através do teste de qui-quadrado. As hipóteses básicas neste teste são:

H_0 = As duas variáveis são independentes (não existe associação entre elas);

H_1 = Existe associação entre as duas variáveis.

Uma tabela de contingência para este teste contém os dados das frequências observadas (reais da pesquisa) e das esperadas, conforme o caso. Cada cruzamento entre linha e coluna de uma tabela de contingência com as variáveis consideradas e o comportamento das empresas com e sem BSC é chamado de célula.

A estatística de teste qui-quadrado pode verificar uma forma de medida de distância entre as frequências observadas, com e sem BSC, e as frequências esperadas (seguindo o comportamento geral tabulado para as 115 empresas), e no caso das variáveis

serem independentes, seria esperado que não existissem diferenças entre as empresas que usam e não usam o BSC (H_0 verdadeira).

Desta forma, os dados resultantes da investigação estão apresentados em gráficos e/ou tabelas, bem como foram realizados testes de associação qui-quadrado com um nível de significância de 5%. A maioria dos investigadores consideraram níveis de 1%, 5% ou 10% para o nível de significância. Dietschi e Nascimento (2008) concluíram em seu trabalho de pesquisa que a maioria utiliza um nível de significância de 5% sendo assim este o utilizado neste trabalho.

Para os testes de associação, foi utilizado o teste Exato de Fisher quando o valor esperado em alguma célula da tabela de contingência 2 x 2 das frequências esperadas é menor que 5, sendo também calculado o odds ratio nos casos aonde ocorre a associação significativa, ou seja, a razão de chances das variáveis com o uso ou não do BSC para estas associações.

O odds ratio representa uma forma complementar de se medir a força da associação entre as variáveis estudadas, ou seja, a razão de possibilidades do uso da ferramenta estudada por parte de um grupo de controle específico. Desta forma serão apresentados dados referentes ao grau de associação entre as variáveis que podem contribuir para explicar o sucesso da implementação da ferramenta do BSC.

O programa utilizado para análise foi o software estatístico livre R na versão 2.14 de 31 de outubro de 2011 (R Development Core Team (2011). R: A language and environment for statistical computing. R Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria. ISBN 3-900051-07-0, URL (<http://www.R-project.org/>).

Os dados também foram confirmados e validados em planilhas de Excel® através das funções TESTE.QUIQUA e INV.QUI e no site *VassarStats: Website for Statistical Computation* (www.vassarstats.net).

A análise qualitativa envolveu a resultante das informações obtidas a partir das perguntas abertas que apresentaram um grau de liberdade de expressão ao respondente e assim coletar informações relevantes ao estudo. As respostas às questões abertas foram analisadas segundo as proposições de Wells (1991) e Sykes (1991), identificando-se os elementos interpretativos, bem como o uso das palavras mais frequentes.

Essas respostas foram classificadas e interpretadas em categorias para um entendimento mais apropriado de sua natureza fundamental.

2.3.3 Bibliografia de apoio metodológico

BARBETTA, P. A. (2010). *Estatística Aplicada às Ciências Sociais*. 7ª ed. Florianópolis: Ed. Da UFSC, 320 p.

BARDIN, L. (2009). *Análise de Conteúdo*. Tradução de Luís A. Reto e Augusto Pinheiro. 5ed. Lisboa: Edições 70.

ECO, Umberto. (2007). *Como se faz uma tese em ciências humanas*. 13ª ed. Editora Presença.

FONSECA, J. S. D. y MARTINS, G. A. (2010). *Curso de Estatística*. 6ª Edição. 13ª reimpressão. São Paulo: Atlas.

GIL, A. C. (1991). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Banco de Dados Agregados*. Sistema IBGE de Recuperação Automática - SIDRA. Disponible em <http://www.ibge.gov.br>

LEVIN, J. y FOX, J. A. (2004). *Estatística para ciências humanas*. 9ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

MARCONI, M. A. y LAKATOS, E.M. (2007). *Metodologia Científica*. 5ª ed. São Paulo: Atlas.

R Development Core Team (2011). *R: A language and environment for statistical computing*. R Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria. ISBN 3-900051-07-0, URL <http://www.R-project.org/>

RICHARDSON, R. J. et al. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3ª ed. São Paulo: Atlas.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F. y LUCIO, P. B. (2006). *Metodologia de la Investigación*. McGraw-Hill Interamericana Editores, Mexico.

SPIEGEL, M. R. (2004). *Teoria e problemas de probabilidade e estatística*. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman.

SUPERINTENDÊNCIA DA ZONA FRANCA DE MANAUS – **SUFRAMA**. *Indicadores econômicos e várias fontes de informação*.

Disponibile en www.suframa.gov.br

SYKES, W. (1991). *Validity and reliability in qualitative research*. Journal of the Market Research Society, v. 33, n. 1, p. 03-12.

VassarStats: Website for Statistical Computation. (2012). Disponible en

<http://vassarstats.net/>

VERGARA, S. C. (2004). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 5ª ed. São Paulo: Atlas.

WELLS, Stephen. (1991). *The role of analysis in qualitative research*. Journal of the Market Research Society, v. 33, n. 1, p. 39-44.

YIN, R. K. (2001). *Estudo de caso: Desenho e métodos*. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman.

2.3.4 Documentos

Os documentos diretamente consultados no processo de investigação foram relacionados a dados de cadastro de empresas obtidos juntos a SUFRAMA (Coordenação de apoio a implantação de projetos industriais, Coordenação de estudos e dados socioeconômicos e Coordenação de comunicação social), FIEAM (Coordenação de contato com os associados e Coordenação de comércio exterior) e Assembleia Legislativa do Estado do Amazonas.

Também documentos referentes a relação de executivos responsáveis por empresa industrial cadastrada junto a SUFRAMA (Coordenação de comunicação social), e indicadores de performance do PIM dos anos 2005 a 2010 (portal web da SUFRAMA), entre outros.

CAPÍTULO IV. ANÁLISE DE DADOS

1. Apresentação dos dados

Nesta etapa serão apresentados os dados coletados das 115 empresas que após solicitação da presidência da FIEAM (ver Anexo IV) responderam as 30 perguntas por intermédio do site www.pesquisabsc.com.br que foi especialmente elaborado pelo autor para a coleta de dados desta investigação.

Tabela 3: o Subsetor – Polo que a empresa está vinculada

Qual o subsetor – Polo que a empresa está vinculada?	Qtde	%
Bebidas	8	7,0
Beneficiamento de borracha	1	0,9
Brinquedos	1	0,9
Diversos	10	8,7
Duas rodas	9	7,8
Editorial e gráfico	4	3,5
Eletroeletrônico	34	29,6
Isqueiros e canetas	1	0,9
Mecânico	7	6,1
Metalúrgico	16	13,9
Papel e papelão	4	3,5
Produtos Alimentícios	1	0,9
Químico	4	3,5
Relojoeiro	3	2,6
Termoplástico	12	10,4
Total	115	100

Fonte: O autor.

Dentre as empresas pesquisadas, 29,6% das empresas da pesquisa estão vinculadas ao Subsetor-Polo Eletroeletrônico, 13,9% estão vinculadas ao Metalúrgico, 10,4% em Termoplástico, 7% em Bebidas e os demais 39% estão vinculadas a outros tipos de Subsetores-Polos.

Tabela 4: Empresas com BSC – Polo que a empresa está vinculada

Empresas com BSC – Polo que a empresa está vinculada	Qtde	%
Bebidas	7	11,3
Beneficiamento de borracha	0	0,0
Brinquedos	1	1,6
Diversos	3	4,8
Duas rodas	5	8,1
Editorial e gráfico	2	3,2

FACTORES DE EXITO QUE INCIDEN EN LA APLICACION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN
BRASIL: CASO POLO INDUSTRIAL DA ZONA FRANCA DE MANAUS

Eletroeletrônico	18	29,0
Isqueiros e canetas	1	1,6
Mecânico	5	8,1
Metalúrgico	8	12,9
Papel e papelão	2	3,2
Produtos Alimentícios	0	0,0
Químico	1	1,6
Relojoeiro	3	4,8
Termoplástico	6	9,7
Total	62	100

Fonte: O autor.

Dentre as empresas com BSC, 29% das empresas da estão vinculadas ao Subsetor-Polo Eletroeletrônico, 12,9% estão vinculadas ao Metalúrgico, 11% em Bebidas, 9,7% em Termoplástico, 8,1% em Duas Rodas e os demais 29,3% estão vinculadas a outros tipos de Subsetores-Polos.

Tabela 5: Empresas sem BSC – Polo que a empresa está vinculada

Empresas sem BSC – Polo que a empresa está vinculada	Qtde	%
Bebidas	1	1,9
Beneficiamento de borracha	1	1,9
Brinquedos	0	0,0
Diversos	7	13,2
Duas rodas	4	7,5
Editorial e gráfico	2	3,8
Eletroeletrônico	16	30,2
Isqueiros e canetas	0	0,0
Mecânico	2	3,8
Metalúrgico	8	15,1
Papel e papelão	2	3,8
Produtos Alimentícios	1	1,9
Químico	3	5,7
Relojoeiro	0	0,0
Termoplástico	6	11,3
Total	53	100

Fonte: O autor.

Dentre as empresas sem BSC, 30,2% das empresas da estão vinculadas ao Subsetor-Polo Eletroeletrônico, 15,1% estão vinculadas ao Metalúrgico, 13,2% em Diversos, 11,3% em Termoplástico, 7,5% em Duas Rodas e os demais 22,7% estão vinculadas a outros tipos de Subsetores-Polos.

Tabela 6: O ano do início das atividades da empresa no PIM

Em que ano a empresa iniciou suas atividades no PIM?	Qtde	%
1967	2	1,7
1970	2	1,7
1971	1	0,9
1972	2	1,7
1977	1	0,9
1982	1	0,9
1983	3	2,6
1984	1	0,9
1985	3	2,6
1986	3	2,6
1987	2	1,7
1988	3	2,6
1989	2	1,7
1990	1	0,9
1991	3	2,6
1993	3	2,6
1994	1	0,9
1995	2	1,7
1996	1	0,9
1997	3	2,6
1998	8	7,0
1999	3	2,6
2000	14	12,2
2001	3	2,6
2002	5	4,4
2003	1	0,9
2004	2	1,7
2005	7	6,1
2006	8	7,0
2007	7	6,1
2008	5	4,4
2009	4	3,5
2010	5	4,4
2011	3	2,6
Total	115	100,0

Fonte: O autor.

Dentre as empresas pesquisadas, 12,2% das empresas pesquisadas iniciaram suas atividades no PIM no ano 2000, 7% no ano de 1998 e 2006 e 6,1% nos anos de 2005 e 2007. A empresa mais antiga iniciou suas atividades em 1967 e a mais nova em 2011.

Tabela 7: O tempo de atividade da empresa no PIM

Tempo de atividade da empresa no PIM (anos)	Qtde	%
1	3	2,6
2	5	4,4
3	4	3,5
4	5	4,4
5	7	6,1
6	8	7,0
7	7	6,1
8	2	1,7
9	1	0,9
10	5	4,4
11	3	2,6
12	14	12,2
13	3	2,6
14	8	7,0
15	3	2,6
16	1	0,9
17	2	1,7
18	1	0,9
19	3	2,6
21	3	2,6
22	1	0,9
23	2	1,7
24	3	2,6
25	2	1,7
26	3	2,6
27	3	2,6
28	1	0,9
29	3	2,6
30	1	0,9
35	1	0,9
40	2	1,7
41	1	0,9
42	2	1,7
45	2	1,7
Total	115	100

Fonte: O autor.

Dentre as empresas pesquisadas, 12,2% das empresas apresentam 12 anos nas atividades no PIM, 7% apresentam 6 e 14 anos respectivamente, 6,1% apresentam 5 e 7 anos respectivamente e 4,4% apresentam 2 e 4 anos respectivamente.

Tabela 8: O tempo consolidado do início das atividades da empresa no PIM

Tempo consolidado do início das atividades da empresa no PIM	Qtde	%
≤12 anos	64	58
>12 anos	51	42
Total	115	100

Fonte: O autor.

Dentre as empresas pesquisadas, 58% iniciaram suas atividades no PIM em um tempo menor ou igual a 12 anos e 42% iniciaram a mais de 12 anos.

Tabela 9: Empresas com e sem BSC – O tempo do início das atividades da empresa no PIM

Sim BSC	Qtde	%	Não BSC	Qtde	%
≤12 anos	27	43,5	≤12 anos	37	69,8
>12 anos	35	56,5	>12 anos	16	30,2
Total	62	100	Total	53	100

Fonte: O autor.

Dentre as empresas com BSC, 43,5% iniciaram suas atividades no PIM em um tempo menor ou igual a 12 anos e 56,5% iniciaram a mais de 12 anos.

Dentre as empresas sem BSC, 69,8% iniciaram suas atividades no PIM em um tempo menor ou igual a 12 anos e 30,2% iniciaram a mais de 12 anos.

Tabela 10: A utilização da metodologia do BSC

A empresa utiliza a metodologia do BSC?	Qtde	%
Sim	62	53,9
Não	53	46,1
Total	115	100

Fonte: O autor.

Dentre as empresas pesquisadas, 53,9% utilizam a metodologia do Balanced Scorecard (BSC) e 46,1% não utilizam a metodologia (BSC).

Tabela 11: O motivo por não utilizar o BSC

Por que a empresa não utiliza o BSC?	Qtde	%
Alto custo com consultor externo e pouco retorno	10	14
É muito complicado	15	22
Já aplicou e não deu certo	2	3
Não conhece a ferramenta	42	61
Total	69	100

Fonte: O autor.

Dentre as 53 empresas que responderam que não utilizam a metodologia do Balanced Scorecard (BSC), 61% afirmam que o motivo é porque não conhece a ferramenta e 39% informaram outros motivos. O número de respostas (69) é maior que o número de empresas (53) devido ao fato de que era possível para a empresa responder com mais de uma das opções mencionadas acima.

Tabela 12: A elaboração da visão e a missão da empresa

A visão e a missão da empresa estão elaboradas?	Qtde	%
Sim	113	98,3
Não	2	1,7
Total	115	100

Fonte: O autor.

Dentre as empresas pesquisadas, 98,3% afirmam que a visão e a missão estão elaboradas, sendo que 1,7% afirma que a visão e a missão da Empresa não estão elaboradas.

Tabela 13: Empresas com e sem BSC – A elaboração da visão e a missão da empresa

Sim BSC	Qtde	%	Não BSC	Qtde	%
Com visão e missão	62	100	Com visão e missão	51	96,2
Sem visão e missão	0	0	Sem visão e missão	2	3,8
Total	62	100	Total	53	100

Fonte: O autor.

Dentre as empresas com BSC, a totalidade (100%) possuem visão e missão elaboradas. Já para as empresas sem BSC, 96,2% possuem a visão e missão elaboradas e 3,8% não possuem.

Tabela 14: A opinião quanto a visão e a missão bem elaboradas

Em sua opinião, a visão e a missão estão bem elaboradas?	Qtde	%
Sim	104	90,4
Não	11	9,6
Total	115	100

Fonte: O autor.

Dentre as empresas pesquisadas, 90,4% afirmam que a sua visão e a missão estão bem elaboradas, sendo que 9,6% afirmam que a visão e a missão da empresa não estão bem elaboradas.

Tabela 15: Empresas com e sem BSC – A opinião quanto a visão e a missão bem elaboradas

Sim BSC	Qtde	%	Não BSC	Qtde	%
Com visão e missão bem elaboradas	61	98,4	Com visão e missão bem elaboradas	43	81,1
Sem visão e missão bem elaboradas	1	1,6	Sem visão e missão bem elaboradas	10	18,9
Total	62	100	Total	53	100

Fonte: O autor.

Dentre as empresas que utilizam o BSC, 98,4% afirmam que possuem visão e missão bem elaboradas enquanto que 1,6% não as têm bem elaboradas.

Dentre as empresas que não utilizam o BSC, 81,1% afirmam que possuem visão e missão bem elaboradas, enquanto que 18,9% afirmam que não as têm bem elaboradas.

Tabela 16: O motivo porque a visão e a missão não estão bem elaboradas

Por que a visão e a missão não estão bem elaboradas?	Qtde	%
Está em fase de avaliação	1	9
Falta ela ser mais abrangente / incluir stakeholders	2	18
Não foram escritas / elaborada	2	18
Necessita ser mais realista / específica / atualizada	6	55
Total	11	100

Fonte: O autor.

Dentre as empresas que responderam o porquê a visão e a missão não estão bem elaboradas, 55% afirmam que estas devem ser mais realistas, específicas e atualizadas, 36% afirmaram que falta serem mais abrangentes, incluir os stakeholders ou serem elaboradas e 9% afirmaram que está em fase de avaliação.

Tabela 17: A classificação do nível de entendimento da visão e missão por parte das pessoas de sua empresa

Como você classificaria o nível de entendimento da visão e missão por parte das pessoas de sua empresa?	Qtde	%
Muito Elevado	4	3,5
Elevado	43	37,4
Intermediário	60	52,2
Pouco	7	6,1
Nenhum	1	0,9
Total	115	100

Fonte: O autor.

Dentre as empresas que responderam a pesquisa, 52,2% classificaram como intermediário o nível de entendimento da visão e missão por parte das pessoas de sua empresa, 37,4% classificaram elevado o nível de entendimento, 6,1% classificaram pouco o nível de entendimento, 3,5% classificaram muito elevado o nível de entendimento, sendo que 0,9% não classificou nenhum nível.

Tabela 18: Empresas com e sem BSC – A classificação do nível de entendimento da visão e missão por parte das pessoas de sua empresa

Sim BSC - entendimento visão missão	Qtde	%	Não BSC- entendimento visão missão	Qtde	%
Nenhum	0	0,0	Nenhum	1	1,9
Pouco	2	3,2	Pouco	5	9,4
Intermediário	20	32,3	Intermediário	40	75,5
Elevado	36	58,1	Elevado	7	13,2
Muito Elevado	4	6,5	Muito Elevado	0	0,0
Total	62	100	Total	53	100

Fonte: O autor.

Dentre as empresas que utilizam o BSC, 58,1% classificaram como elevado o nível de entendimento da visão e missão por parte das pessoas de sua empresa, 32,3%

classificaram intermediário o nível de entendimento, 6,5% classificaram muito elevado o nível de entendimento e 3,2% classificaram como pouco o nível de entendimento.

Dentre as empresas que não utilizam o BSC, 75,5% classificaram como intermediário o nível de entendimento da visão e missão por parte das pessoas de sua empresa, 13,2% classificaram elevado o nível de entendimento, 9,4% classificaram pouco o nível de entendimento e 1,9% classificaram como nenhum o nível de entendimento.

Tabela 19: O processo de implantação do BSC e a pessoa dedicada à coordenação do projeto (BSC champion)

No processo de implantação do BSC existiu uma pessoa trabalhando especificamente dedicada a coordenação do projeto (BSC champion)?	Qtde	%
Sim	57	91,9
Não	5	8,1
Total	62	100

Fonte: O autor.

Dentre as empresas pesquisadas, 91,9% afirmaram que no processo de implantação do Balanced Scorecard (BSC), existiu uma pessoa trabalhando especificamente dedicada a coordenação do projeto (BSC Champion), sendo que 8,1% afirmaram que não existiu tal pessoa nesse trabalho.

Tabela 20: A classificação do nível do apoio da alta direção da empresa ao processo de implementação do BSC

Como você classificaria o nível do apoio da alta direção da empresa ao processo de implementação do BSC?	Qtde	%
Nenhum	1	1,6
Pouco	2	3,2
Intermediário	8	12,9
Elevado	36	58,1
Muito elevado	15	24,2
Total	61	100

Fonte: O autor.

Dentre as empresas pesquisadas, 58,1% classificaram elevado o nível do apoio da alta direção da empresa ao processo de implementação do BSC, 24,2% classificaram como muito elevado o nível do apoio, 12,9% classificaram como intermediário o nível do apoio,

3,2% classificaram como pouco o nível de apoio e 1,6% classificaram como nenhum o nível do apoio.

Tabela 21: A classificação do nível de treinamento proporcionado ao pessoal referente à metodologia do BSC

Como você classificaria o nível de treinamento proporcionado ao pessoal referente à metodologia do BSC?	Qtde	%
Nenhum	2	3,2
Pouco	2	3,2
Intermediário	22	35,5
Elevado	32	51,6
Muito elevado	4	6,5
Total	62	100

Fonte: O autor.

Dentre as empresas pesquisadas, 51,6% classificaram como elevado o nível de treinamento proporcionado ao pessoal referente à metodologia do Balanced Scorecard (BSC), 35,5% classificam como intermediário o nível de treinamento, 6,5% classificaram como muito elevado o nível de treinamento, 3,2% classificaram como pouco o nível de treinamento e 3,2% classificaram como nenhum o nível de treinamento proporcionado.

Tabela 22: Participação de todos os departamentos no processo de elaboração da estratégia da empresa

Todos os departamentos participam no processo de elaboração da estratégia da empresa?	Qtde	%
Sim	37	32,2
Parcialmente	51	44,3
Não	27	23,5
Total	115	100

Fonte: O autor.

Dentre as empresas pesquisadas, 44,3% responderam que todos os departamentos da empresa parcialmente participam no processo de elaboração da estratégia da empresa, em 32,2% das empresas todos os departamentos participam do processo, sendo que em 23,5% das empresas nem todos departamentos participam do processo.

Tabela 23: Empresas com e sem BSC – Participação de todos os departamentos no processo de elaboração da estratégia da empresa

Sim BSC - Participação todos departamentos na estratégia	Qtde	%	Não BSC - Participação todos departamentos na estratégia	Qtde	%
Sim	31	50,0	Sim	6	11,3
Não	6	9,7	Não	21	39,6
Parcialmente	25	40,3	Parcialmente	26	49,1
Total	62	100	Total	53	100

Fonte: O autor.

Dentre as empresas que utilizam o BSC, 50% responderam que todos os departamentos da empresa participam no processo de elaboração da estratégia da empresa, em 40,3% das empresas parcialmente todos os departamentos participam do processo, sendo que em 9,7% das empresas nem todos os departamentos participam do processo.

Dentre as empresas que não utilizam o BSC, 49,1% responderam que de forma parcial todos os departamentos da empresa participam no processo de elaboração da estratégia da empresa, em 39,6% das empresas parcialmente nem todos os departamentos participam do processo, sendo que em 11,3% das empresas todos os departamentos participam do processo.

Tabela 24: Departamentos que participam na elaboração da estratégia

Que departamentos participam na elaboração da estratégia?	Qtde	%
Produção	101	9,9
Administração	110	10,8
Materiais	86	8,4
Recursos humanos	87	8,5
Engenharia	77	7,6
Tecnologia da informação	47	4,6
Qualidade	86	8,4
Manutenção	37	3,6
Marketing	81	8,0
Pós venda	36	3,5
Compras	52	5,1
Controladoria	79	7,8
Contabilidade	45	4,4
Planejamento	69	6,8
Outros	25	2,5
Total	1018	100

Fonte: O autor.

Dentre as empresas pesquisadas, os departamentos que mais frequentemente foram mencionados como participantes na elaboração da estratégia da empresa foram: 10,8% Administração, 9,9% Produção, 8,5% Recursos humanos, 8,4% Materiais e Qualidade, 8% Marketing, 7,8% Controladoria, 7,6% Engenharia, 6,8% Planejamento, 5,1% Compras, 4,6% Tecnologia da Informação, 4,4% Contabilidade, 3,6% Manutenção, 3,5% Pós-venda e 2,5% Outros departamentos. As empresas podiam informar mais de um departamento na resposta a este quesito.

Tabela 25: O responsável pela elaboração da estratégia da empresa

Quem elabora a estratégia da empresa?	Qtde	%
Gerentes	4	3,5
Funcionários	1	0,9
Direção\gerentes\outros	1	0,9
Direção\gerentes\funcionários	8	7,0
Direção\gerentes	55	47,8
Direção	46	40,0
Total	115	100

Fonte: O autor.

Dentre as empresas pesquisadas, 47,8% afirmaram que os responsáveis pela elaboração da estratégia da empresa são a alta direção e os gerentes, 40% afirmaram que somente participa a alta direção, 7% afirmaram que além da alta direção e os gerentes, também os funcionários participam, 3,5% afirmaram que apenas os gerentes participam, 0,9% afirmaram que além dos gerentes e a alta direção, outros participam, e 0,9% afirmaram que apenas os funcionários participam no processo de elaboração da estratégia da empresa.

Tabela 26: Empresas com e sem BSC – O responsável pela elaboração da estratégia da empresa

Sim BSC - Quem elabora a estratégia	Qtde	%	Não BSC - Quem elabora a estratégia	Qtde	%
Gerentes	2	3,2	Gerentes	2	3,8
Funcionários	0	0,0	Funcionários	1	1,9
Direção\gerentes\outros	1	1,6	Direção\gerentes\outros	0	0,0
Direção\gerentes\funcionários	6	9,7	Direção\gerentes\funcionários	2	3,8
Direção\gerentes	43	69,4	Direção\gerentes	12	22,6
Direção	10	16,1	Direção	36	67,9
Total	62	100	Total	53	100

Fonte: O autor.

Dentre as empresas que utilizam o BSC, 69,4% responderam que apenas a direção e os gerentes participam no processo de elaboração da estratégia da empresa, em 16,1% apenas a direção participa do processo, em 9,7% participam além da direção e gerentes também os funcionários, em 3,2% apenas os gerentes participam, em 1,6% além da direção e gerentes participam outros elementos, sendo que nenhuma empresa reportou que apenas os funcionários participavam do processo.

Dentre as empresas que não utilizam o BSC, 67,9% responderam que apenas a direção participa no processo de elaboração da estratégia da empresa, em 22,9% participam somente a direção e os gerentes, em 3,8% participam, respectivamente, apenas os gerentes e a direção, gerentes e funcionários, em 1,9% participam apenas os funcionários, sendo que nenhuma empresa reportou que apenas a direção, gerentes e outros participavam do processo.

Tabela 27: Outra pessoa responsável pela elaboração da estratégia da empresa

Qual outra pessoa que elabora a estratégia da empresa?	Qtde	%
Coordenadores estratégicos.	1	50
Chefes	1	50
Total	2	100

Fonte: O autor.

Além da alta direção, gerentes e funcionários, outros participaram em alguns casos da formulação da estratégia, sendo que em uma ocorrência mencionou-se coordenadores estratégicos (50%) e uma ocorrência mencionou-se chefes (50%).

Tabela 28: Reuniões com os funcionários para discutir a estratégia da empresa

São realizadas reuniões com os funcionários para discutir a estratégia da empresa?	Qtde	%
Sim	98	85
Não	17	15
Total	115	100

Fonte: O autor.

Dentre as empresas pesquisadas, 85% confirmaram a participação dos funcionários nas reuniões para discutir a estratégia da empresa, sendo que 15% confirmaram que os funcionários não participam das reuniões.

Tabela 29: Empresas com e sem BSC – Reuniões com os funcionários para discutir a estratégia da empresa

Sim BSC - Reuniões com os funcionários	Qtde	%	Não BSC - Reuniões com os funcionários	Qtde	%
Sim	58	93,5	Sim	40	75,5
Não	4	6,5	Não	13	24,5
Total	62	100	Total	53	100

Fonte: O autor.

Dentre as empresas que utilizam o BSC, 93,5% afirmaram que reúnem com seus funcionários para discutir a estratégia da empresa, enquanto que 6,5% afirmaram que não reúnem.

Dentre as empresas que não utilizam o BSC, 75,4% afirmaram que reúnem com seus funcionários para discutir a estratégia da empresa, enquanto que 24,5% afirmaram que não reúnem.

Tabela 30: O tempo médio semanal destinado a reuniões com os funcionários para discutir a estratégia da empresa

Qual é o tempo médio semanal destinado a reuniões com os funcionários para discutir a estratégia da empresa?	Qtde	%
Acima de 3 horas	7	7,3
2 a 3 horas	10	10,4
1 a 2 horas	47	49,0
1 hora mês operacional, 1 hora/dia e 3 horas mês gestores	1	1,0
Menos de 1 hora	31	32,3
Total	96	100

Fonte: O autor.

Dentre as empresas pesquisadas que responderam a este quesito, 49% afirmaram que um tempo médio semanal de 1 a 2 horas é destinado a reuniões para discutir com os funcionários a estratégia da empresa, 32,3% um tempo médio menor que 1 hora, 10,4% um tempo médio de 2 a 3 horas, 7,3% acima de 3 horas, sendo que 1% apresentou o tempo de uma hora mensal destinada a estas reuniões com funcionários.

Tabela 31: Empresas com e sem BSC – O tempo médio semanal destinado a reuniões com os funcionários para discutir a estratégia da empresa

Sim BSC - Tempo reuniões com os funcionários	Qtde	%	Não BSC - Tempo reuniões com os funcionários	Qtde	%
Acima de 3 horas	4	7,1	Acima de 3 horas	3	7,5
2 a 3 horas	8	14,3	2 a 3 horas	2	5,0
1 a 2 horas	39	69,6	1 a 2 horas	8	20,0
1 hora mês operacional, 1 hora/dia e 3 horas mês gestores	1	1,8	1 hora mês operacional, 1 hora/dia e 3 horas mês gestores	0	0
Menos de 1 hora	4	7,1	Menos de 1 hora	27	67,5
Total	56	100	Total	40	100

Fonte: O autor.

Dentre as empresas com BSC que responderam a este quesito, 69,6% afirmaram que um tempo médio semanal de 1 a 2 horas é destinado a reuniões para discutir com os funcionários a estratégia da empresa, 14,3% acima de 3 horas, 7,1% menos que 1 hora e acima de 3 horas, respectivamente, e 1,8% apresentou o tempo de uma hora mensal destinada a estas reuniões com funcionários.

Dentre as empresas sem BSC que responderam a este quesito, 67,5% afirmaram que um tempo médio semanal menor que 1 hora é destinado a reuniões para discutir com os funcionários a estratégia da empresa, 20% entre 1 e 2 horas, 7,5% acima de 3 horas, 5% entre duas e 3 horas, sendo que nenhuma empresa reportou o tempo de uma hora mensal destinada a estas reuniões com funcionários.

Tabela 32: O uso de consultoria externa na definição e elaboração de objetivos e metas da empresa

Na definição e elaboração de objetivos e metas da empresa é utilizada consultoria externa?	Qtde	%
Sim	8	7
Às vezes	40	35
Não	67	58
Total	115	100

Fonte: O autor.

Dentre as empresas pesquisadas, 58% não utilizaram a consultoria externa na definição e elaboração de objetivos e metas da empresa, 35% a utilizaram às vezes e apenas 7% utilizaram a consultoria externa.

Tabela 33: Empresas com e sem BSC – O uso de consultoria externa na definição e elaboração de objetivos e metas da empresa

Sim BSC - Uso de consultoria externa	Qtde	%	Não BSC - Uso de consultoria externa	Qtde	%
Sim	4	6,5	Sim	4	7,5
Não	35	56,5	Não	32	60,4
Às vezes	23	37,1	Às vezes	17	32,1
Total	62	100	Total	53	100

Fonte: O autor.

Dentre as empresas que utilizavam o BSC, 56,5% não utilizavam a consultoria externa na definição e elaboração de objetivos e metas da empresa, 37,1% a utilizavam às vezes e apenas 6,5% utilizavam a consultoria externa.

Dentre as empresas que não utilizam o BSC, 60,4% não utilizavam a consultoria externa na definição e elaboração de objetivos e metas da empresa, 32,1% a utilizavam às vezes e apenas 7,5% utilizavam a consultoria externa.

Tabela 34: A utilização do apoio de consultoria externa no processo de implantação do BSC

No processo de implantação do BSC foi utilizado apoio de consultoria externa?	Qtde	%
Sim	12	19,4
Às vezes	40	64,5
Não	10	16,1
Total	61	100

Fonte: O autor.

Dentre as Empresas visitadas, 64,5% utilizaram às vezes o apoio de consultoria externa no processo de implantação do BSC, 16,1% não utilizaram o apoio de consultoria externa e 1% utilizaram o apoio de consultoria externa.

Tabela 35: O tipo de comunicação utilizado para informar a estratégia da empresa aos envolvidos na operação

Como se realiza a comunicação da estratégia da empresa aos envolvidos na operação?	Qtde	%
Verbal	15	13,0
Escrita	11	9,6
Verbal\escrita	58	50,4
Verbal\escrita\outros	27	23,5
Verbal\outros	1	0,9
Escrita\outros	3	2,6
Total	115	100

Fonte: O autor.

Dentre as empresas pesquisadas, 50,4% utilizavam o tipo de comunicação verbal e escrita para a informação da estratégia da empresa aos envolvidos na operação, 23,5% utilizavam outros tipos além do tipo verbal e escrito, 13% utilizavam apenas o tipo de comunicação verbal, 9,6% utilizavam apenas o tipo de comunicação escrita e 0,9% utilizavam além do tipo verbal outros tipos.

Tabela 36: Empresas com e sem BSC – O tipo de comunicação utilizado para a estratégia da empresa aos envolvidos na operação

Sim BSC - Formas comunicação da estratégia	Qtde	%	Não BSC - Formas comunicação da estratégia	Qtde	%
Verbal	3	4,8	Verbal	12	22,6
Escrita	3	4,8	Escrita	8	15,1
Verbal\escrita	26	41,9	Verbal\escrita	32	60,4
Verbal\escrita\outros	27	43,5	Verbal\escrita\outros	0	0,0
Verbal\outros	1	1,6	Verbal\outros	0	0,0
Escrita\outros	2	3,2	Escrita\outros	1	1,9
Total	62	100	Total	53	100

Fonte: O autor.

Dentre as empresas que utilizavam o BSC, 43,5% utilizavam outros tipos além do tipo verbal e escrito para a informação da estratégia da empresa aos envolvidos na operação, 41,9% utilizavam o tipo verbal e escrito, 4,8% utilizavam apenas os tipo de

comunicação verbal e escrito, respectivamente, 3,2% utilizavam além do tipo de comunicação escrita outros meios e 1,6% utilizavam além do tipo verbal outros tipos.

Dentre as que não utilizavam o BSC, 60,4% utilizavam o tipo de comunicação verbal e escrita para a informação da estratégia da empresa aos envolvidos na operação, 22,6% utilizavam apenas o tipo verbal e 15,1% apenas o tipo escrito, enquanto que outros tipos de comunicação não foram reportados.

Tabela 37: Outros tipos de comunicação utilizados para a estratégia da empresa aos envolvidos na operação

Quais outros tipos de comunicação realizados para a estratégia da empresa aos envolvidos na operação?	Qtde	%
Escrita (boletins internos)	4	9,3
Visual (cartazes, banners, murais, quadros)	24	55,8
Eletrônica (e-mail, internet, intranet)	14	32,6
Outros (reuniões, workshops)	1	2,3
Total	43	100

Fonte: O autor.

Dentre as empresas que reportaram outros tipos de comunicação da sua estratégia aos envolvidos na operação, além dos tipos verbal e escrito, 55,8% utilizavam o tipo visual, através de cartazes, banners, murais e quadros, 32,6% utilizavam o tipo eletrônico, através de e-mail, internet e intranet, 9,3% utilizavam o tipo escrita, através de boletins internos e 2,3% utilizavam outros meios, através de reuniões e workshops.

Tabela 38: Periodicidade do processo de avaliação do sistema BSC

O processo de avaliação do sistema BSC se faz com que periodicidade?	Qtde	%
Anual	1	1,6
Bimensal	13	21,0
Mensal	45	72,6
Trimestral	3	4,8
Total	61	100

Fonte: O autor.

Dentre as empresas que utilizavam o BSC, 72,6% realizavam mensalmente o processo de avaliação, 21% realizavam bimensalmente, 4,8% realizavam trimestralmente e 1,6% realizavam anualmente o processo de avaliação do sistema BSC.

Tabela 39: Classificação do grau de importância para o fator financeiro

Como classificaria o grau de importância para o fator financeiro?	Qtde	%
Muito elevado	74	64,4
Elevado	32	27,8
Intermediário	8	7,0
Pouco	1	0,9
Total	115	100

Fonte: O autor.

Dentre as empresas pesquisadas, 64,4% classificaram como muito elevado o grau de importância para o fator financeiro, 27,8% classificaram como elevado, 7,0% classificou como intermediário e apenas 0,9% classificaram como pouco o grau de importância para o fator financeiro com relação ao processo de medição de performance e tomada de decisão da organização. Nenhuma importância para este fator não foi reportado.

Tabela 40: Empresas com e sem BSC – Classificação do grau de importância para o fator financeiro

Sim BSC - Grau de importância para o fator financeiro	Qtde	%
Nenhum	0	0,0
Pouco	1	1,6
Intermediário	2	3,2
Elevado	15	24,2
Muito elevado	44	71,0
Total	62	100

Não BSC - Grau de importância para o fator financeiro	Qtde	%
Nenhum	0	0,0
Pouco	0	0,0
Intermediário	6	11,3
Elevado	17	32,1
Muito elevado	30	56,6
Total	53	100

Fonte: O autor.

Dentre as empresas que utilizavam o BSC, 71% classificaram como muito elevado o grau de importância para o fator financeiro, 24,2% classificaram como elevado, 3,2% classificou como intermediário e apenas 1,6% classificaram como pouco o grau de importância para o fator financeiro com relação ao processo de medição de performance e tomada de decisão da organização. Nenhuma importância para este fator não foi reportado.

Dentre as empresas que não utilizavam o BSC, 56,6% classificaram como muito elevado o grau de importância para o fator financeiro, 32,1% classificaram como elevado e

11,3% classificou como intermediário o grau de importância para o fator financeiro com relação ao processo de medição de performance e tomada de decisão da organização. Nenhuma e pouca importância para este fator não foram reportadas.

Tabela 41: Classificação do grau de importância para o fator mercado/clientes

Como classificaria o grau de importância para o fator mercado/clientes?	Qtde	%
Muito elevado	34	29,6
Elevado	64	55,7
Intermediário	16	13,9
Pouco	1	0,9
Total	115	100

Fonte: O autor.

Dentre as empresas pesquisadas, 55,7% classificaram como elevado o grau de importância para o fator mercado/clientes, 29,6% classificaram como muito elevado, 13,9% classificaram como intermediário e apenas 0,9% classificaram como pouco o grau de importância para o fator mercado/clientes com relação ao processo de medição de performance e tomada de decisão da organização.

Tabela 42: Empresas com e sem BSC – Classificação do grau de importância para o fator mercado/clientes

Sim BSC - Grau de importância para o fator mercado/clientes	Qtde	%	Não BSC - Grau de importância para o fator mercado/clientes	Qtde	%
Nenhum	0	0,0	Nenhum	0	0,0
Pouco	0	0,0	Pouco	1	1,9
Intermediário	2	3,2	Intermediário	14	26,4
Elevado	35	56,5	Elevado	29	54,7
Muito elevado	25	40,3	Muito elevado	9	17,0
Total	62	100	Total	53	100

Fonte: O autor.

Dentre as empresas que utilizavam o BSC, 56,5% classificaram como elevado o grau de importância para o fator mercado/clientes, 40,3% classificaram como muito elevado e 3,2% classificaram como intermediário o grau de importância para o fator mercado/clientes com relação ao processo de medição de performance e tomada de decisão da organização. Não foram reportados casos de nenhuma e pouca importância a este fator.

Dentre as empresas que não utilizavam o BSC, 54,7% classificaram como elevado o grau de importância para o fator mercado/clientes, 17% classificaram como muito elevado, 26,9% classificaram como intermediário e 1,9% classificaram como pouco o grau de importância para o fator mercado/clientes com relação ao processo de medição de performance e tomada de decisão da organização. Não foram reportados casos de nenhuma importância a este fator.

Tabela 43: Classificação do grau de importância para o fator processos internos

Como classificaria o grau de importância para o fator processos internos?	Qtde	%
Muito elevado	20	17,4
Elevado	72	62,6
Intermediário	19	16,5
Pouco	4	3,5
Total	115	100

Fonte: O autor.

Dentre as empresas pesquisadas, 62,6% classificaram como elevado o grau de importância para o fator processos internos, 17,4% classificaram como muito elevado, 16,5% classificaram como intermediário e apenas 3,5% classificaram como pouco o grau de importância para os processos internos com relação ao processo de medição de performance e tomada de decisão da organização .

Tabela 44: Empresas com e sem BSC – Classificação do grau de importância para o fator processos internos

Sim BSC - Grau de importância para o fator processos internos	Qtde	%
Nenhum	0	0,0
Pouco	0	0,0
Intermediário	4	6,5
Elevado	41	66,1
Muito elevado	17	27,4
Total	62	100

Fonte: O autor.

Não BSC - Grau de importância para o fator processos internos	Qtde	%
Nenhum	0	0,0
Pouco	4	7,5
Intermediário	15	28,3
Elevado	31	58,5
Muito elevado	3	5,7
Total	53	100

Dentre as empresas que utilizavam o BSC, 66,1% classificaram como elevado o grau de importância para o fator processos internos, 27,4% classificaram como muito elevado e 6,5% classificaram como intermediário o grau de importância para os processos internos com relação ao processo de medição de performance e tomada de decisão da organização. Não foram reportados casos de nenhuma e pouca importância a este fator.

Dentre as empresas que não utilizavam o BSC, 58,5% classificaram como elevado o grau de importância para o fator processos internos, 5,7% classificaram como muito elevado, 28,3% classificaram como intermediário e 7,5% classificaram como pouco o grau de importância para os processos internos com relação ao processo de medição de performance e tomada de decisão da organização. Não foi reportado nenhum caso e nenhuma importância a este fator.

Tabela 45: Classificação do grau de importância para o fator recursos humanos

Como classificaria o grau de importância para o fator recursos humanos?	Qtde	%
Muito elevado	17	14,8
Elevado	61	53,0
Intermediário	32	27,8
Pouco	4	3,5
Nenhum	1	0,9
Total	115	100

Fonte: O autor.

Dentre as empresas pesquisadas, 53% classificaram como elevado o grau de importância para os recursos humanos, 27,8% classificaram como intermediário, 14,8% classificaram como muito elevado, 3,5% classificam como pouco e apenas 0,9% não classificaram nenhum grau e importância para o fator recursos humanos.

Tabela 46: Empresas com e sem BSC – Classificação do grau de importância para o fator recursos humanos

Sim BSC - Grau de importância para o fator recursos humanos	Qtde	%	Não BSC - Grau de importância para o fator recursos humanos	Qtde	%
Nenhum	0	0,0	Nenhum	1	1,9
Pouco	1	1,6	Pouco	3	5,7
Intermediário	9	14,5	Intermediário	23	43,4
Elevado	36	58,1	Elevado	25	47,2
Muito elevado	16	25,8	Muito elevado	1	1,9
Total	62	100	Total	53	100

Fonte: O autor.

Dentre as empresas que reportaram o uso do BSC, 58,1% classificaram como elevado o grau de importância para os recursos humanos, 25,8% classificaram como muito elevado, 14,5% classificam como intermediário e 1,6% classificam como pouco a importância para o fator recursos humanos. Nenhuma importância não foi reportada para este fator.

Dentre as empresas que não reportaram o uso do BSC, 47,2% classificaram como elevado o grau de importância para os recursos humanos, 43,4% classificaram como intermediário, 5,7% classificaram como pouco e 1,9% classificaram como muito elevada e nenhuma, respectivamente, a importância para o fator recursos humanos.

Tabela 47: Classificação do grau de importância para o fator relação com o governo

Como classificaria o grau de importância para o fator relação com o governo?	Qtde	%
Muito elevado	7	6,1
Elevado	10	8,7
Intermediário	69	60,0
Pouco	27	23,5
Nenhum	2	1,7
Total	115	100

Fonte: O autor.

Dentre as empresas pesquisadas, 60% classificaram como intermediário o grau de importância para o fator relação com o governo, 23,5% classificaram como pouco, 8,7% classificaram como levado, 6,1% classificou como muito elevado e apenas 1,7% não classificou nenhum grau de importância para o fator relação com o governo.

Tabela 48: Empresas com e sem BSC – Classificação do grau de importância para o fator relação com o governo

Sim BSC - Grau de importância para o fator relação com governo	Qtde	%	Não BSC - Grau de importância para o fator relação com governo	Qtde	%
Nenhum	1	1,6	Nenhum	1	1,9
Pouco	4	6,5	Pouco	23	43,4
Intermediário	48	77,4	Intermediário	21	39,6
Elevado	7	11,3	Elevado	3	5,7
Muito elevado	2	3,2	Muito elevado	5	9,4
Total	62	100	Total	53	100

Fonte: O autor.

Dentre as empresas que utilizavam o BSC, 77,4% classificaram como intermediário o grau de importância para o fator relação com o governo, 11,3% classificaram como intermediário, 6,5% classificaram como pouco, 3,2% classificaram como muito elevado e apenas 1,6% classificou nenhum grau de importância para o fator relação com o governo.

Dentre as empresas que não utilizavam o BSC, 39,6% classificaram como intermediário o grau de importância para o fator relação com o governo, 43,4% classificaram como pouco, 9,4% classificaram como muito elevado, 5,7% classificaram como muito elevado e apenas 1,9% não classificaram nenhum grau de importância para o fator relação com o governo.

Tabela 49: Classificação do grau de importância para o fator relação com a sociedade

Como classificaria o grau de importância para o fator relação com a sociedade?	Qtde	%
Muito elevado	5	4,3
Elevado	10	8,7
Intermediário	65	56,5
Pouco	35	30,4
Total	115	100

Fonte: O autor.

Dentre as empresas pesquisadas, 56,5% classificaram como intermediário o grau de importância para o fator relação com sociedade, 30,4% classificaram como pouco, 8,7% classificaram como elevado e 4,3% classificaram como muito elevado o grau de importância para a relação com a sociedade.

Tabela 50: Empresas com e sem BSC – Classificação do grau de importância para o fator relação com a sociedade

Sim BSC - Grau de importância para o fator relação com a sociedade	Qtde	%	Não BSC - Grau de importância para o fator relação com a sociedade	Qtde	%
Nenhum	0	0,0	Nenhum	0	0,0
Pouco	8	12,9	Pouco	27	50,9
Intermediário	45	72,6	Intermediário	20	37,7
Elevado	7	11,3	Elevado	3	5,7
Muito elevado	2	3,2	Muito elevado	3	5,7
Total	62	100	Total	53	100

Fonte: O autor.

Dentre as empresas que reportaram o uso do BSC, 72,6% classificaram como intermediário o grau de importância para o fator relação com sociedade, 12,9% classificaram como pouco, 11,3% classificam como elevado e 3,2% classificaram como muito elevado o grau de importância para a relação com a sociedade.

Dentre as empresas que não reportaram o uso do BSC, 50,9% classificaram como pouco o grau de importância para o fator relação com sociedade, 37,7% classificaram como intermediário, 5,7% classificaram como elevado e como muito elevado, respectivamente, o grau de importância para a relação com a sociedade.

Tabela 51: Classificação do grau de importância para o fator relação com fornecedores

Como classificaria o grau de importância para o fator relação com fornecedores?	Qtde	%
Muito elevado	9	7,8
Elevado	34	29,6
Intermediário	66	57,4
Pouco	6	5,2
Total	115	100

Fonte: O autor.

Dentre as empresas pesquisadas, 57,4% classificaram como intermediário o grau de importância para o fator relação com fornecedores, 29,6% classificaram como elevado, 7,8% classificaram como muito elevado e 5,2% classificam como pouco o grau de importância para a relação com fornecedores.

Tabela 52: Empresas com e sem BSC – Classificação do grau de importância para o fator relação com fornecedores

Sim BSC - Grau de importância para o fator relação com fornecedores	Qtde	%	Não BSC - Grau de importância para o fator relação com fornecedores	Qtde	%
Nenhum	0	0,0	Nenhum	0	0,0
Pouco	3	4,8	Pouco	3	5,7
Intermediário	33	53,2	Intermediário	33	62,3
Elevado	21	33,9	Elevado	13	24,5
Muito elevado	5	8,1	Muito elevado	4	7,5
Total	62	100	Total	53	100

Fonte: O autor.

Dentre as empresas que utilizavam o BSC, 53,2% classificaram como intermediário o grau de importância para o fator relação com fornecedores, 33,9% classificaram como elevado, 8,1% classificou como muito elevado e 4,8% classificam como pouco o grau de importância para a relação com fornecedores. Não foram reportados casos de nenhuma importância para este fator.

Dentre as empresas que não utilizavam o BSC, 62,3% classificaram como intermediário o grau de importância para o fator relação com fornecedores, 24,5% classificaram como elevado, 7,5% classificou como muito elevado e 5,7% classificam como pouco o grau de importância para a relação com fornecedores. Não foram reportados casos de nenhuma importância para este fator.

Tabela 53: Classificação do grau de importância para o fator relação com o meio-ambiente

Como classificaria o grau e importância para o fator relação com o meio-ambiente?	Qtde	%
Muito elevado	11	9,6
Elevado	60	52,2
Intermediário	35	30,4
Pouco	7	6,1
Nenhum	2	1,7
Total	115	100

Fonte: O autor.

Dentre as empresas pesquisadas, 52,2% classificaram como elevado o grau de importância para o fator relação com o meio-ambiente, 30,4% classificaram como

intermediário, 9,6% classificaram como muito elevado, 6,1% classificaram como pouco e 1,7% não classificaram nenhum grau e importância para a relação com o meio-ambiente.

Tabela 54: Empresas com e sem BSC – Classificação do grau de importância para o fator relação com o meio-ambiente

Sim BSC - Grau de importância para o fator relação com o meio ambiente	Qtde	%	Não BSC - Grau de importância para o fator relação com o meio ambiente	Qtde	%
Nenhum	1	1,6	Nenhum	1	1,9
Pouco	2	3,2	Pouco	5	9,4
Intermediário	14	22,6	Intermediário	21	39,6
Elevado	39	62,9	Elevado	21	39,6
Muito elevado	6	9,7	Muito elevado	5	9,4
Total	62	100	Total	53	100

Fonte: O autor.

Dentre as empresas que reportaram a utilização do BSC, 62,9% classificaram como elevado o grau de importância para o fator relação com o meio-ambiente, 22,6% classificaram como intermediário, 9,7% classificaram como muito elevado, 3,2% classificaram como pouco e 1,6% não classificaram nenhum grau e importância para a relação com o meio-ambiente.

Dentre as empresas que não reportaram a utilização do BSC, 39,6% classificaram como elevado e como intermediário, respectivamente, o grau de importância para o fator relação com o meio-ambiente, 9,4% classificaram como muito elevado e como pouco, respectivamente, e 1,9% não classificaram nenhum grau e importância para a relação com o meio-ambiente.

Tabela 55: Os indicadores de performance da empresa são apropriados

Os indicadores de performance da empresa são apropriados (medem as variáveis certas)?	Qtde	%
Sim	106	92,2
Não	9	7,8
Total	115	100

Fonte: O autor.

Dentre as empresas pesquisadas, 92,2% afirmaram que os indicadores de performance da empresa são apropriados (medem as variáveis certas), sendo que 7,8% acham que estes indicadores não são apropriados.

Tabela 56: Empresas com e sem BSC – Os indicadores de performance da empresa são apropriados

Sim BSC - indicadores de performance da empresa são apropriados	Qtde	%	Não BSC - indicadores de performance da empresa são apropriados	Qtde	%
Sim	60	96,8	Sim	46	86,8
Não	2	3,2	Não	7	13,2
Total	62	100	Total	53	100

Fonte: O autor.

Dentre as empresas que utilizavam o BSC, 96,8% afirmaram que os indicadores de performance da empresa são apropriados (medem as variáveis certas), sendo que 3,2% acham que estes indicadores não são apropriados.

Dentre as empresas que não utilizavam o BSC, 86,8% afirmaram que os indicadores de performance da empresa são apropriados (medem as variáveis certas), sendo que 13,2% acham que estes indicadores não são apropriados.

Tabela 57: Motivo por achar os indicadores de performance da empresa não apropriados

Qual o motivo por achar os indicadores de performance da empresa não apropriados?	Qtde	%
Está em fase de ajuste interno	1	11,1
Maior comprometimento deveria ser medido	1	11,1
Não existem indicadores na empresa	1	11,1
Precisam de aprimoramento de acordo com as contingências do mercado	1	11,1
Necessitam de maior abrangência e serão revistos	1	11,1
Precisam ser revistos á realidade	1	11,1
Devem ser revistos para adequar a realidade da empresa de aumento de atividades	1	11,1
São incompletos em geral	1	11,1
São muito genéricos, precisam ser revistos	1	11,1
Total	9	100

Fonte: O autor.

Tabela 58: Classificação do grau de adequação dos indicadores de performance da empresa e sua influencia no processo de decisão

Como classificaria o grau de adequação dos indicadores de performance da empresa e sua influência no processo de decisão?	Qtde	%
Muito elevado	10	8,7
Elevado	68	59,1
Intermediário	30	26,1
Pouco	7	6,1
Total	115	100

Fonte: O autor.

Dentre as empresas pesquisadas, 61,6% classificaram como elevado o grau de adequação dos indicadores de performance da empresa e sua influencia no processo de decisão, 19,8% classificaram como intermediário, 10,5% classificaram como muito elevado e 8,1% classificaram como pouco o grau de adequação dos indicadores e sua influência no processo de decisão..

Tabela 59: Empresas com e sem BSC – Classificação do grau de adequação dos indicadores de performance da empresa e sua influencia no processo de decisão

Sim BSC - Grau de adequação dos indicadores de performance	Qtde	%	Não BSC - Grau de adequação dos indicadores de performance	Qtde	%
Nenhum	0	0,0	Nenhum	0	0,0
Pouco	4	6,5	Pouco	3	5,7
Intermediário	7	11,3	Intermediário	23	43,4
Elevado	42	67,7	Elevado	26	49,1
Muito elevado	9	14,5	Muito elevado	1	1,9
Total	62	100	Total	53	100

Fonte: O autor.

Dentre as empresas que reportaram a utilização do BSC, 67,7% classificaram como elevado o grau de adequação dos indicadores de performance da empresa e sua influencia no processo de decisão, 14,5% classificaram como muito elevado, 11,3% classificaram como intermediário e 6,5% classificaram como pouco o grau de adequação dos indicadores e sua influência no processo de decisão. Não foram reportados casos de nenhuma importância a este quesito.

Dentre as empresas que não reportaram a utilização do BSC, 49,1% classificaram como elevado o grau de adequação dos indicadores de performance da empresa e sua influencia no processo de decisão, 43,4% classificaram como intermediário, 5,7% classificaram como pouco e 1,9% classificaram como muito elevado o grau de adequação dos indicadores e sua influência no processo de decisão. Não foram reportados casos de nenhuma importância a este quesito.

Tabela 60: Desdobramento ao nível de departamentos para os indicadores de performance da empresa

Os indicadores de performance da empresa são desdobrados ao nível de departamentos?	Qtde	%
Sim	78	68
Não	37	32
Total	115	100

Fonte: O autor.

Dentre as empresas pesquisadas, 68% responderam que os seus indicadores de performance são desdobrados ao nível de departamentos, enquanto que 32% responderam que os seus indicadores de performance não estão desdobrado ao nível de departamentos.

Tabela 61: Empresas com e sem BSC – Desdobramento ao nível de departamentos para os indicadores de performance da empresa

Sim BSC - Desdobramento ao nível de departamentos	Qtde	%	Não BSC - Desdobramento ao nível de departamentos	Qtde	%
Sim	59	95,2	Sim	19	35,8
Não	3	4,8	Não	34	64,2
Total	62	100	Total	53	100

Fonte: O autor.

Dentre as empresas que utilizam o BSC, 95,2% responderam que os seus indicadores de performance são desdobrados ao nível de departamentos, enquanto que 4,8% responderam que os seus indicadores de performance não estão desdobrado ao nível de departamentos.

Dentre as empresas que não utilizam o BSC, 35,8% responderam que os seus indicadores de performance são desdobrados ao nível de departamentos, enquanto que 64,2% responderam que os seus indicadores de performance não estão desdobrado ao nível de departamentos.

Tabela 62: O desdobramento ao nível individual para os indicadores de performance da empresa

Os indicadores de performance da empresa são desdobrados ao nível individual?	Qtde	%
Sim	18	16
Não	97	84
Total	115	100

Fonte: O autor.

Dentre as empresas pesquisadas, 84% responderam que os seus indicadores de performance não estão desdobrados ao nível individual, sendo que 16% responderam que os seus indicadores estão desdobrados ao nível individual.

Tabela 63: Empresas com e sem BSC – O desdobramento ao nível individual para os indicadores de performance da empresa

Sim BSC - Desdobramento ao nível individual	Qtde	%	Não BSC - Desdobramento ao nível individual	Qtde	%
Sim	11	17,7	Sim	7	13,2
Não	51	82,3	Não	46	86,8
Total	62	100	Total	53	100

Fonte: O autor.

Dentre as empresas que reportaram o uso do BSC, 82,3% responderam que os seus indicadores de performance não estão desdobrados ao nível individual, sendo que 17,7% responderam que os seus indicadores estão desdobrados ao nível individual.

Dentre as empresas que não reportaram o uso do BSC, 86,8% responderam que os seus indicadores de performance não estão desdobrados ao nível individual, sendo que 13,2% responderam que os seus indicadores estão desdobrados ao nível individual.

Tabela 64: Uso de mapas estratégicos com a relação de causa-efeito entre os objetivos e estratégias da empresa para deixar claro como cria valor aos clientes e partes interessadas

A empresa utiliza mapas estratégicos com a relação de causa-efeito entre os objetivos e estratégias da empresa	Qtde	%
Sim	32	28
Às vezes	48	42
Não	35	30
Total	115	100

Fonte: O autor.

Dentre as empresas pesquisadas, 42% utilizam às vezes os mapas estratégicos com a relação de causa-efeito entre os objetivos e estratégias da empresa para deixar claro como cria valor aos clientes e partes interessadas, sendo que 30% não utilizam e 28% utilizam os Mapas Estratégicos.

Tabela 65: Empresas com e sem BSC – Uso de mapas estratégicos com a relação de causa-efeito entre os objetivos e estratégias da empresa para deixar claro como cria valor aos clientes e partes interessadas

Sim BSC - Uso de mapas estratégicos	Qtde	%	Não BSC - Uso de mapas estratégicos	Qtde	%
Sim	26	41,9	Sim	6	11,3
Não	1	1,6	Não	34	64,2
Às vezes	35	56,5	Às vezes	13	24,5
Total	62	100	Total	53	100

Fonte: O autor.

Dentre as empresas que utilizavam o BSC, 56,5% utilizam às vezes os mapas estratégicos com a relação de causa-efeito entre os objetivos e estratégias da empresa para deixar claro como cria valor aos clientes e partes interessadas, sendo que 41,9% os utilizam e 1,6% não utilizam os mapas estratégicos.

Dentre as empresas que não utilizavam o BSC, 24,5% utilizam às vezes os mapas estratégicos com a relação de causa-efeito entre os objetivos e estratégias da empresa para deixar claro como cria valor aos clientes e partes interessadas, sendo que 64,2% não utilizam e apenas 11,3% utilizam os mapas estratégicos.

Tabela 66: Classificação da importância que sua empresa atribui em definir pessoas corretas para administrar os indicadores de desempenho e as iniciativas estratégicas de apoio e manutenção ao processo do BSC

Como classificaria a importância que sua empresa atribui em definir pessoas corretas para administrar os indicadores de desempenho e as iniciativas estratégicas de apoio e manutenção ao processo do BSC?	Qtde	%
Muito elevada	7	11,3
Elevada	40	64,5
Intermediária	12	19,4
Pouca	2	3,2
Nenhuma	1	1,6
Total	62	100

Fonte: O autor.

Dentre as empresas pesquisadas, 64,5% classificaram como elevada a importância que sua empresa atribui em definir pessoas corretas para administrar os indicadores de desempenho e as iniciativas estratégicas de apoio e manutenção ao processo do BSC, 19,4% classificaram como intermediária, 11,3% classificaram como muito elevada, 3,2% classificaram como pouca, sendo que 1,6% classificou nenhuma importância.

Tabela 67: Os meios que a empresa utiliza para controlar seus indicadores de performance

Quais os meios que a empresa utiliza para controlar seus indicadores de performance?	Qtde	%
Planilha Excel	86	74,8
Planilha Excel\Software	27	23,5
Software	2	1,7
Total	115	100

Fonte: O autor.

Dentre as empresas pesquisadas, 74,8% utilizavam somente a planilha Excel para controlar seus indicadores de performance, 23,35% utilizavam planilha Excel em conjunto com software e 1,7% utilizavam somente software para controlar seus indicadores de performance.

Tabela 68: Empresas com e sem BSC – Os meios que a empresa utiliza para controlar seus indicadores de performance

Sim BSC - Meio de controle	Qtde	%	Não BSC - Meio de controle	Qtde	%
Software	1	1,6	Software	1	1,9
Planilha Excel\Software	27	43,5	Planilha Excel\Software	0	0,0
Planilha Excel	34	54,8	Planilha Excel	52	98,1
Total	62	100	Total	53	100

Fonte: O autor.

Dentre as empresas que reportaram o uso do BSC, 54,8% utilizavam somente a planilha Excel para controlar seus indicadores de performance, 43,5% utilizavam planilha Excel em conjunto com software e apenas 1,6% utilizavam somente software para controlar seus indicadores de performance.

Dentre as empresas que não reportaram o uso do BSC, 98,1% utilizavam somente a planilha Excel para controlar seus indicadores de performance e 1,9% utilizavam somente software para controlar seus indicadores de performance. Nenhum caso de uso conjunto de planilha Excel e software foi reportado.

Tabela 69: O software utilizado pela empresa para controlar seus indicadores de performance

Qual software utilizado pela empresa para controlar seus indicadores de performance?	Qtde	%
Cetasa	1	3,1
SAP	7	21,9
Totvs Protheus	2	6,3
Software interno TI	19	59,4
Injet Map Cardoso	1	3,1
Guru	1	3,1
Dom Cabral	1	3,1
Total	32	100

Fonte: O autor.

Dentre as empresas pesquisadas, 59,4% utilizavam software desenvolvido internamente por sua equipe de tecnologia da informação, 21,9% utilizam o software SAP, 6,3% utilizam software Totvs Protheus, 12,4% utilizavam outros softwares – Cetasa, Injet Map Cardoso, Guru e Dom Cabral – com 3,1% respectivamente, para controlar seus indicadores de performance.

Tabela 70: Os ajustes no processo operacional na empresa em base ao processo de avaliação da performance do BSC

A sua empresa produz ajustes no processo operacional em base ao processo de avaliação da performance do BSC?	Qtde	%
Sim	52	83,9
Não	10	16,1
Total	62	100

Fonte: O autor.

Dentre as empresas pesquisadas, 83,9% produziam ajustes no processo operacional em base ao processo de avaliação da performance do BSC, sendo que 16,1% não produziam tais ajustes.

Tabela 71: O mecanismo utilizado por sua empresa para produzir ajustes no processo operacional em base ao processo de avaliação da performance do BSC

Qual o mecanismo utilizado por sua empresa para produzir ajustes no processo operacional em base ao processo de avaliação da performance do BSC?	Qtde	%
Plano ação 5W2H	23	34,3
Reuniões ajuste metas objetivos	39	58,2
Ferramentas (FMEA, LEAN, 6 Sigma, MASP)	2	3,0
Grupo melhoria contínua	1	1,5
Treinamento	1	1,5
Reajuste Funções	1	1,5
Total	67	100

Fonte: O autor.

Dentre as empresas pesquisadas, 58,2% utilizavam reuniões para ajustes de metas e objetivos da empresa em base ao processo de avaliação da sua performance em base aos resultados observados através do mecanismo do BSC, 34% utilizavam o mecanismo do planejamento 5W2H, 3% utilizavam ferramentas como FMEA (análise do modo e efeito das falhas), LEAN (manufatura enxuta), 6 sigma e MASP (metodologia de análise e solução de problemas), enquanto que 4,5% utilizavam treinamentos, reajuste de funções, e grupo de melhoria contínua (1,5% cada respectivamente).

Tabela 72: Classificação do nível de evolução na empresa por causa do BSC

Nível de melhora com BSC	Qtde	%
Nenhum	2	3,2
Pouco	2	3,2
Intermediário	16	25,8
Elevado	38	61,3
Muito elevado	4	6,5
Total	62	100
Nível de melhora com BSC	Qtde	%
Sem melhora	4	6,5
Melhora	58	93,5
Total	62	100

Fonte: O autor.

Dentre as empresas pesquisadas referente ao nível de melhoria diretamente associada o uso do BSC, 61,3% responderam que o nível de melhoria foi elevado, 25,8% responderam que foi intermediário, 6,5% responderam que foi muito elevado, 3,2% responderam que o nível de melhoria considerado como pouco e como nenhum, respectivamente, originada pela implantação da ferramenta do Balanced Scorecard (BSC).

Dentre as empresas pesquisadas que utilizavam o Balanced Scorecard (BSC) em suas atividades, após reorganização das respostas, 93,5% responderam que houve melhora no nível de evolução da empresa enquanto que 6,5% responderam que não houve melhora em função do BSC.

Tabela 73: A melhoria causada pelo BSC na empresa

Qual a melhoria causada pelo BSC na sua empresa?	Qtde	%
Comunicação	15	17,9
Compromisso equipes	9	10,7
Qualidade	16	19,0
Outros	5	6,0
Recursos humanos	13	15,5
Lucro/resultado	17	20,2
Vendas	9	10,7
Total	84	100

Fonte: O autor.

Dentre as empresas pesquisadas que utilizavam a ferramenta do Balanced Scorecard (BSC) em suas atividades, 20,2% mencionaram que houve melhorias no lucro e no resultado da empresa, 19% mencionaram que houve melhorias na qualidade de seus produtos, 17,9% mencionaram que houve melhorias no processo de comunicação na empresa, 15,5% mencionaram que houve melhorias em seus recursos humanos decorrentes do mecanismo do BSC, 10,7% mencionaram que houve melhorias em vendas e compromisso das equipes, respectivamente, e 6% mencionaram outras melhorias.

Tabela 74: Outras melhorias causadas pelo BSC na empresa

Quais outras melhorias causadas pelo BSC na sua empresa?	Qtde	%
Produtividade	4	57,1
Clareza nos objetivos	1	14,3
Aproximação com fornecedores e clientes	1	14,3
Melhoria capital humano	1	14,3
Total	7	100

Fonte: O autor

Dentre as empresas pesquisadas, 57,1% responderam foi o elemento produtividade classificado como outras melhorias causadas pelo uso do BSC, enquanto 14,3% responderam que foram melhorias no capital humano, aproximação com fornecedores e clientes e clareza nos objetivos, respectivamente.

Tabela 75: O que a empresa que esperava atingir com o BSC que não conseguiu

O que você esperava do BSC que a empresa não conseguiu atingir?	Qtde	%
Compromisso equipes	7	13,0
Melhor relacionamento	18	33,3
Comunicação	12	22,2
Atingir metas	6	11,1
Recursos melhoria	1	1,9
Melhora processos	2	3,7
Organização	1	1,9
Qualidade	1	1,9
Vendas	1	1,9
Treinamento	2	3,7
Reuniões frequentes	1	1,9

FACTORES DE EXITO QUE INCIDEN EN LA APLICACION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN
BRASIL: CASO POLO INDUSTRIAL DA ZONA FRANCA DE MANAUS

Reduzir burocracia	1	1,9
Reduzir reclamações externas	1	1,9
Total	54	100

Fonte: O autor.

Dentre as empresas que reportaram a utilização do BSC, 33,3% afirmaram que esperavam um melhor relacionamento em sua organização com a implantação do BSC, 22,2% esperavam uma melhora na comunicação, 13% esperavam um melhor compromisso entre as suas equipes de trabalho, 11,1% esperavam atingir as suas metas, 3,7% esperavam atingir, respectivamente, melhorias em treinamento e processos, enquanto que 1,9% esperavam atingir, respectivamente, melhorias em redução nas reclamações externas, redução da burocracia, reuniões mais frequentes, melhorias em vendas, melhorias em qualidade, melhorias na organização, e melhorias em recursos destinados a ações de melhorias em suas empresas.

Tabela 76: O número de funcionários de sua empresa

Qual é o número de funcionários de sua empresa?	Qtde	%
0 – 50	22	19
50 – 100	13	11
100 – 200	22	19
200 – 500	29	25
500 – 1000	16	14
Acima de 1000	13	11
Total	115	100

Fonte: O autor.

Dentre as empresas pesquisadas, 25% apresentavam um número entre 200 a 500 funcionários, 19% apresentavam um número, respectivamente, entre 0 a 50 e 100 a 200 funcionários, 14% entre 500 a 1000 funcionários, sendo que 11 %, respectivamente, apresentavam de 50 a 100 ou acima de 1000 funcionários.

Tabela 77: Empresas com e sem BSC – O número de funcionários de sua empresa

Sim BSC - Número funcionários	Qtde	%	Não BSC -Número funcionários	Qtde	%
Acima de 1000	9	14,5	Acima de 1000	4	7,5
500 – 1000	9	14,5	500 – 1000	7	13,2
200 – 500	23	37,1	200 – 500	6	11,3
100 – 200	14	22,6	100 – 200	8	15,1
50 – 100	5	8,1	50 – 100	8	15,1
0 – 50	2	3,2	0 – 50	20	37,7
Total	62	100	Total	53	100

Fonte: O autor.

Dentre as empresas que utilizavam o BSC, 37,1% apresentavam um número entre 200 a 500 funcionários, 22,6% apresentavam um número entre 100 e 200 funcionários, 14,5% apresentavam um número, respectivamente, entre 500 e 1000 e acima de 1000 funcionários, 8,1 % apresentavam de 50 a 100 funcionários e 3,2% apresentavam um número de 0 a 50 funcionários.

Dentre as empresas que não utilizavam BSC, 37,7% apresentavam um número entre 0 e 50 funcionários, 15,1% apresentavam um número, respectivamente, entre 50 e 100 e entre 100 a 200 funcionários, 13,2% entre 500 e 1000 funcionários, 11,3 %, apresentavam entre 200 e 500 funcionários e 7,5% apresentavam acima de 1000 funcionários.

Tabela 78: Volume de vendas anual da empresa

Qual é o volume de vendas (R\$) anual de sua empresa?	Qtde	%
R\$ 5.000.000,00 – R\$ 10.000.000,00	7	6,1
R\$ 10.000.000,00 – R\$ 20.000.000,00	21	18,3
R\$ 20.000.000,00 – R\$ 50.000.000,00	26	22,6
R\$ 50.000.000,00 – R\$ 100.000.000,00	33	28,7
R\$ 100.000.000,00 – R\$ 500.000.000,00	16	13,9
Acima de R\$ 500.000.000,00	12	10,4
Total	115	100

Fonte: O autor.

Dentre as empresas pesquisadas, 28,7% tinham como volume anual de vendas um valor entre R\$ 50 e R\$ 100 milhões, 22,6% um valor entre R\$ 20 e R\$ 50 milhões, 18,3% um valor entre R\$ 10 e R\$ 20 milhões, 13,9% um valor entre R\$ 100 e 500 milhões, 10,9% um valor acima de R\$ 500 milhões e 6,1% um valor anual de vendas entre R\$ 5 e R\$ 10 milhões. Pode-se afirmar em base aos dados que 47% apresentaram um volume anual de vendas abaixo de R\$ 50 milhões e que 53% apresentavam um volume anual de vendas acima de 50 milhões.

Tabela 79: Empresas com e sem BSC – Volume de vendas anual da empresa

Sim BSC - Vendas	Qtde	%	Não BSC -Vendas	Qtde	%
Acima de R\$ 500 milhões	8	12,9	Acima de R\$ 500 milhões	4	7,5
R\$ 100 milhões – R\$ 500 milhões	13	21,0	R\$ 100 milhões – R\$ 500 milhões	3	5,7
R\$ 50 milhões – R\$ 100 milhões	26	41,9	R\$ 50 milhões – R\$ 100 milhões	7	13,2
R\$ 20 milhões – R\$ 50 milhões	13	21,0	R\$ 20 milhões – R\$ 50 milhões	13	24,5
R\$ 10 milhões – R\$ 20 milhões	2	3,2	R\$ 10 milhões – R\$ 20 milhões	19	35,8
R\$ 5 milhões – R\$ 10 milhões	0	0,0	R\$ 5 milhões – R\$ 10 milhões	7	13,2
Total	62	100	Total	53	100

Fonte: O autor.

Dentre as empresas que reportaram a utilização do BSC, 41,9% tinham como volume anual de vendas um valor entre R\$ 50 e R\$ 100 milhões, 21% um valor entre R\$ 20 e R\$ 50 milhões e entre R\$100 e R\$500 milhões, respectivamente, 12,9% um valor acima de R\$ 500 milhões e 3,2% um valor anual de vendas entre R\$ 10 e R\$ 20 milhões. Pode-se afirmar em base aos dados que 24,2% apresentaram um volume anual de vendas abaixo de R\$ 50 milhões e que 75,8% apresentavam um volume anual de vendas acima de 50 milhões.

Dentre as empresas que reportaram a não utilização do BSC, 35,8% tinham como volume anual de vendas um valor entre R\$ 10 e R\$ 20 milhões, 24,5% um valor entre R\$ 20 e R\$ 50 milhões, 13,2% um valor entre R\$ 5 e R\$ 10 milhões e entre R\$ 50 e R\$ 100 milhões, respectivamente, 7,5% um valor acima de R\$ 500 milhões e 5,7% um valor anual de vendas entre R\$ 100 e R\$ 500 milhões. Pode-se afirmar em base aos dados que 73,5%

apresentaram um volume anual de vendas abaixo de R\$ 50 milhões e que 26,5% apresentavam um volume anual de vendas acima de 50 milhões.

Tabela 80: Os níveis hierárquicos existentes na empresa

Quantos níveis hierárquicos existem em sua empresa?	Qtde	%
2	4	3,5
3	31	27
4	53	46,1
5	17	14,8
Acima de 5	10	8,7
Total	115	100

Fonte: O autor.

Dentre as empresas pesquisadas, 46,1% apresentavam 4 níveis hierárquicos, 27% 3 níveis hierárquicos, 14,8% 5 níveis hierárquicos, 8,7% acima de 5 níveis hierárquicos e 3,5% apresentavam 2 níveis hierárquicos em sua empresa. 69,6% das empresas apresentavam 4 ou mais níveis hierárquicos enquanto 30,4% apresentavam no máximo 3 níveis hierárquicos em sua estrutura. Em base aos dados, pode-se afirmar que 30,5% das empresas apresentavam até 3 níveis hierárquicos em sua estrutura, enquanto que 69,5% apresentavam acima de 3 níveis hierárquicos.

Tabela 81: Empresas com e sem BSC – Os níveis hierárquicos existentes na empresa

Sim BSC - Níveis hierárquicos	Qtde	%	Não BSC - Níveis hierárquicos	Qtde	%
Acima de 5	5	8,1	Acima de 5	5	9,4
5	14	22,6	5	3	5,7
4	35	56,5	4	18	34,0
3	7	11,3	3	24	45,3
2	1	1,6	2	3	5,7
Total	62	100	Total	53	100

Fonte: O autor.

Dentre as empresas que utilizavam o BSC, 56,5% apresentavam 4 níveis hierárquicos, 22,6% 5 níveis hierárquicos, 11,3% 3 níveis hierárquicos, 8,1% acima de 5 níveis hierárquicos e 1,6% apresentavam 2 níveis hierárquicos em sua empresa. Em base

aos dados, pode-se afirmar que 12,9% das empresas apresentavam até 3 níveis hierárquicos em sua estrutura, enquanto que 87,1% apresentavam acima de 3 níveis hierárquicos.

Dentre as empresas que não utilizavam o BSC, 45,3% apresentavam 3 níveis hierárquicos, 34% 4 níveis hierárquicos, 9,4% acima de 5 níveis hierárquicos, 5,7% 2 e 5 níveis hierárquicos em suas empresas, respectivamente. Em base aos dados, pode-se afirmar que 51% das empresas apresentavam até 3 níveis hierárquicos em sua estrutura, enquanto que 49% apresentavam acima de 3 níveis hierárquicos.

2. Empresas com BSC versus empresas sem BSC

A partir de uma análise da associação entre o uso do BSC e as variáveis de investigação, tem-se que:

Tabela 82: Resumo da associação entre o uso do BSC e algumas variáveis da investigação

VAR	Variável	BSC		p-value	Odds Ratio
		Não	Sim		
V01	Tempo de Empresa				
	≤ 12 anos	37	27	0,004715 ^(*)	3,00
	> 12 anos	16	35		
V02	Visão e Missão bem elaboradas				
	Sim	61	43	0,001712 ^(*)	14,19
	Não	1	10		
V03	Entendimento Visão e Missão				
	Elevado	40	7	0,000000 ^(*)	11,95
	Não Elevado	22	46		
V04	Participação de Todos os Departamentos na estratégia				
	Sim	6	31	0,000010 ^(*)	7,83
	Não	47	31		
V05	Quem Elabora a Estratégia				
	Gerentes	52	16	0,000000 ^(*)	12,03
	Outros	10	37		
V06	Reuniões Com Funcionários Para Discutir a Estratégia				
	Sim	58	40	0,006479 ^(*)	4,71
	Não	4	13		
V07	Tempo Semanal de Reuniões Para Discutir a Estratégia				
	≤ 1 hora	5	27	0,000000 ^(*)	21,19
	> 1 hora	51	13		
V08	Uso Consultoria Externa Para				

	Elaborar Estratégia				
	Sim	27	21	0,670438 ^(ns)	NA
	Não	35	32		
V09	Forma de Comunicação da Estratégia aos Funcionários				
	Outras	30	1	0,000000 ^(*)	48,75
	Verbal/Escrita	32	52		
V10	Grau Importância Fator Financeiro				
	Elevado	59	47	0,197019 ^(ns)	NA
	Não Elevado	3	6		
V11	Grau Importância Fator Mercado/Clientes				
	Elevado	60	38	0,000159 ^(*)	11,84
	Não Elevado	2	15		
V12	Grau Importância Fator Processos Internos				
	Elevado	58	34	0,000086 ^(*)	8,10
	Não Elevado	4	19		
V13	Grau Importância Fator Recursos Humanos				
	Elevado	52	26	0,000068 ^(*)	5,4
	Não Elevado	10	27		
V14	Grau Importância Fator Relação Com Governo				
	Elevado	9	8	0,930606 ^(ns)	NA
	Não Elevado	53	45		
V15	Grau Importância Fator Relação Com Sociedade				
	Elevado	9	6	0,612031 ^(ns)	NA
	Não Elevado	53	47		
V16	Grau Importância Fator Relação Com Fornecedores				
	Elevado	26	17	0,276008 ^(ns)	NA
	Não Elevado	36	36		
V17	Grau Importância Fator Relação Com Meio Ambiente				
	Elevado	45	26	0,009674 ^(*)	2,75
	Não Elevado	17	27		
V18	Indicadores de Performance Apropriados				
	Sim	60	46	0,046965 ^(*)	4,57
	Não	2	7		
V19	Grau Adequação Indicadores no Processo de Decisão				
	Elevado	51	27	0,000339 ^(*)	4,46
	Não Elevado	11	26		
V20	Indicadores Desdobrados Nível				

FACTORES DE EXITO QUE INCIDEN EN LA APLICACION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN
BRASIL: CASO POLO INDUSTRIAL DA ZONA FRANCA DE MANAUS

	Departamentos				
	Sim	59	19	0,000000 ^(*)	35,19
	Não	3	34		
V21	Indicadores Desdobrados Nível Individual				
	Sim	11	7	0,504720 ^(ns)	NA
	Não	51	46		
V22	Uso de Mapa Estratégico				
	Sim	61	19	0,000000 ^(*)	109,16
	Não	1	34		
V23	Número de Funcionários				
	<= 100 funcionários	7	28	0,000001 ^(*)	8,80
	> 100 funcionários	55	25		
V24	Nível Vendas				
	<= 50 milhões	15	39	0,000000 ^(*)	8,73
	> 50 milhões	47	14		
V25	Níveis Hierárquicos				
	<= 3 níveis	8	27	0,000010 ^(*)	7,01
	> 3 níveis	54	26		

Fonte: O autor.

(*): Associação significativa, ou seja, p-value < 0,05

(ns): Associação não significativa, ou seja, p-value ≥ 0,05

NA: o odds ratio não pode ser calculado

O **tempo de empresa** V_{01} (p-value 0,004715 < 0,05) está associado ao uso do BSC, as empresas com idade maior que 12 anos têm 3,00 vezes mais chances (propensão) de usar o BSC do que as empresas com 12 anos ou menos.

A **visão/missão bem elaborada** V_{02} (p-value 0,001712 < 0,05) está associada ao uso do BSC, as empresas com visão/missão bem elaborada têm 14,19 vezes mais chances (propensão) ao uso do BSC.

O **entendimento da visão/missão** por parte dos envolvidos na operação da empresa V_{03} (p-value 0,000000 < 0,05) está relacionado ao uso do BSC, as empresas com entendimento elevado da visão/missão têm 11,95 vezes mais chances (propensão) ao uso do BSC.

A **participação de todos os departamentos na formulação da estratégia da empresa** V_{04} (p-value 0,000010 < 0,05) está associada ao uso do BSC, as empresas com esta participação têm 7,83 vezes mais chances (propensão) ao uso do BSC.

A participação dos gestores na formulação da estratégia da empresa, **quem elabora a estratégia** V_{05} (p-value $0,000000 < 0,05$) está associada ao uso do BSC, as empresas em que há a participação dos gerentes têm 12,03 vezes mais chances (propensão) ao uso do BSC.

As **reuniões com funcionários para discutir a estratégia** da empresa V_{06} (p-value $0,006479 < 0,05$) está relacionado ao uso do BSC, as empresas em que os funcionários são reunidos para discutir a estratégia têm 4,71 vezes mais chances (propensão) ao uso do BSC.

O **tempo semanal de reuniões para discutir a estratégia** com funcionários V_{07} (p-value $0,000000 < 0,05$) está relacionado ao uso do BSC, as empresas em que o tempo de reunião é superior à uma hora semanal têm 21,19 vezes mais chances (propensão) ao uso do BSC.

O **uso de consultoria externa para elaborar a estratégia** da empresa V_{08} (p-value $0,670438 > 0,05$) não está relacionado ao uso do BSC.

A **forma de comunicação da estratégia aos funcionários** V_{09} (p-value $0,000000 < 0,05$) está relacionada ao uso do BSC, as empresas que utilizam outras formas de comunicação além da verbal/escrita têm 48,75 vezes mais chances (propensão) ao uso do BSC.

O **grau de importância do fator financeiro** V_{10} (p-value $0,197019 > 0,05$) não está relacionado ao uso do BSC.

O **grau de importância do fator mercado/clientes** V_{11} (p-value $0,000159 < 0,05$) está relacionado ao uso do BSC, as empresas que consideram um grau elevado a este fator apresentam 11,84 vezes mais chances (propensão) ao uso do BSC.

O **grau de importância do fator processos internos** V_{12} (p-value $0,000086 < 0,05$) está relacionado ao uso do BSC, as empresas que consideram um grau elevado a este fator apresentam 8,10 vezes mais chances (propensão) ao uso do BSC.

O **grau de importância do fator recursos humanos** V_{13} (p-value $0,000068 < 0,05$) está relacionado ao uso do BSC, as empresas que consideram um grau elevado a este fator apresentam 5,40 vezes mais chances (propensão) ao uso do BSC.

O **grau de importância do fator relação com o governo** V_{14} (p-value 0,930606 > 0,05) não está relacionado ao uso do BSC.

O **grau de importância do fator relação com a sociedade** V_{15} (p-value 0,612031 > 0,05) não está relacionado ao uso do BSC.

O **grau de importância do fator relação com fornecedores** V_{16} (p-value 0,276008 > 0,05) não está relacionado ao uso do BSC.

O **grau de importância do fator relação com o meio ambiente** V_{17} (p-value 0,009674 < 0,05) está relacionado ao uso do BSC, as empresas que consideram um grau elevado a este fator apresentam 2,75 vezes mais chances (propensão) ao uso do BSC.

Os **indicadores de performance apropriados** (se estes medem as variáveis de negócios certas) V_{18} (p-value 0,046965 < 0,05) está relacionado ao uso do BSC, as empresas que têm indicadores de performance apropriados apresentam 4,57 vezes mais chances (propensão) ao uso do BSC.

O **grau de adequação dos indicadores ao processo de decisão** da empresa (sua utilização efetiva no processo de tomada de decisão nas empresas) V_{19} (p-value 0,000339 < 0,05) está relacionado ao uso do BSC, as empresas em que os indicadores de performance são adequados apresentam 4,46 vezes mais chances (propensão) ao uso do BSC.

Os **indicadores desdobrados ao nível dos departamentos** V_{20} (p-value 0,000000 < 0,05) está relacionado ao uso do BSC, as empresas que têm indicadores de performance desdobrados ao nível dos departamentos apresentam 35,19 vezes mais chances (propensão) ao uso do BSC.

Os **indicadores desdobrados ao nível individual** V_{21} (p-value 0,504720 > 0,05) não está relacionado ao uso do BSC.

O **uso de mapas estratégicos** V_{22} (p-value 0,000000 < 0,05) está relacionado ao uso do BSC, as empresas que utilizam mapas estratégicos para apresentar as relações de causa e efeito entre os elementos da estratégia, apresentam 109,16 vezes mais chances (propensão) ao uso do BSC.

O **número de funcionários** da empresa V_{23} (p-value 0,000001 < 0,05) está relacionado ao uso do BSC, as empresas que possuem em seu quadro mais de 100 funcionários apresentam 8,80 vezes mais chances (propensão) ao uso do BSC.

O **nível de vendas** da empresa V_{24} (p-value $0,000000 < 0,05$) está relacionado ao uso do BSC, as empresas com um nível de vendas superior a R\$ 50 milhões anuais apresentam 8,73 vezes mais chances (propensão) ao uso do BSC.

O número de **níveis hierárquicos** da empresa V_{25} (p-value $0,000010 < 0,05$) está relacionado ao uso do BSC, as empresas com mais de três níveis hierárquicos em sua estrutura apresentam 7,01 vezes mais chances (propensão) ao uso do BSC.

A seguinte **tabela sintetiza, por ordem de importância de relacionamento, as variáveis importantes para o êxito** de um processo de implementação da metodologia do Balanced Scorecard (BSC):

Tabela 83: Classificação das variáveis determinantes do BSC em função do grau de associação – Odds Ratio

VAR	Variável	Característica BSC	p-value	Odds Ratio
V_{22}	Uso de Mapa Estratégico	Sim	0,000000(*)	109,16
V_{09}	Forma de Comunicação da Estratégia aos Funcionários	Outras	0,000000(*)	48,75
V_{20}	Indicadores Desdobrados Nível Departamentos	Sim	0,000000(*)	35,19
V_{07}	Tempo Semanal de Reuniões Para Discutir a Estratégia	> 1 hora	0,000000(*)	21,19
V_{02}	Visão e Missão bem elaboradas	Sim	0,001712(*)	14,19
V_{05}	Quem Elabora a Estratégia	Gerentes	0,000000(*)	12,03
V_{03}	Entendimento Visão e Missão	Elevado	0,000000(*)	11,95
V_{11}	Grau Importância Fator Mercado/Clientes	Elevado	0,000159(*)	11,84
V_{23}	Número de Funcionários	> 100 funcionários	0,000001(*)	8,80
V_{24}	Nível Vendas Anual	> 50 milhões	0,000000(*)	8,73
V_{12}	Grau Importância Fator Processos Internos	Elevado	0,000086(*)	8,10
V_{04}	Participação de Todos os Departamentos na estratégia	Sim	0,000010(*)	7,83
V_{25}	Níveis Hierárquicos	> 3 níveis	0,000010(*)	7,01
V_{13}	Grau Importância Fator Recursos Humanos	Elevado	0,000068(*)	5,40
V_{06}	Reuniões Com Funcionários Para Discutir a Estratégia	Sim	0,006479(*)	4,71
V_{18}	Indicadores de Performance Apropriados	Sim	0,046965(*)	4,57

V ₁₉	Grau Adequação Indicadores no Processo de Decisão	Elevado	0,000339(*)	4,46
V ₀₁	Tempo de Empresa	> 12 anos	0,004715(*)	3,00
V ₁₇	Grau Importância Fator Relação Com Meio Ambiente	Elevado	0,009674(*)	2,75

Fonte: O autor.

Como visto anteriormente, o odds ratio representa uma forma complementar de se medir a força da associação entre as variáveis estudadas, ou seja, a razão de possibilidades do uso da ferramenta estudada por parte de um grupo de controle específico.

Em base aos elementos informados na tabela acima, pode-se verificar que o grau de associação entre as variáveis acima com o uso ou não do BSC apontou a variável **uso de mapa estratégico** V₂₂ (odds 109,16) como a mais fortemente associada ao êxito da implementação do BSC.

Seguem-se em importância significativa a **forma de comunicação da estratégia aos funcionários** V₀₉ (odds 48,75) com outras formas além da escrita/verbal, os **indicadores desdobrados ao nível de departamentos** V₂₀ (odds 35,19), relacionando a importância do efeito cascata de cima para baixo anteriormente mencionado no controle das atividades operacionais das empresas, o **tempo semanal de reuniões para discutir a estratégia** V₀₇ (odds 21,19), acima de 1 hora semanal, necessário para o alinhamento de todos com a estratégia organizacional, e a **visão e missão bem elaboradas** V₀₂ (odds 14,19) nas posições de 2 a 5 entre as mais importantes variáveis.

Na sequência de 06 a 10 seguem-se as variáveis **quem elabora a estratégia** V₀₅ (odds 12,03) com a indicação da importância da participação dos gerentes nesta etapa, o **entendimento da visão e da missão por parte dos funcionários** da empresa V₀₃ (odds 11,95), o **grau de importância do fator mercados/clientes** V₁₁ (odds 11,84) mostrando que o cliente tem participação fundamental no processo, o **número de funcionários da empresa** V₂₃ (odds 8,80) mostrando uma relação forte acima de 100 funcionários e o **nível de vendas** anual da empresa V₂₄ (odds 8,73) apresentando uma forte associação acima de R\$ 50 milhões anuais.

Em continuação, nas posições de 11 a 15 seguem-se as variáveis **grau de importância fator processos internos** V₁₂ (odds 8,10) elevado, **participação de todos os departamentos na estratégia** V₀₄ (odds 7,83), os **níveis hierárquicos** da empresa V₂₅ (odds 7,01) salientando a necessidade de uma estrutura mais robusta, com maiores níveis

hierárquicos para o sucesso, o **grau de importância fator recursos humanos** V_{13} (odds 5,40) mostrando a importância deste fator para o sucesso do BSC e **reuniões com funcionários para discutir a estratégia** V_{06} (odds 4,71), mostrando que sem um entendimento do que deve ser feito e de forma mais detalhada as pessoas não sabem direcionar seus esforços para a implementação da estratégia da empresa.

Na sequência de 16 a 19 tem-se **indicadores de performance apropriados** V_{18} (odds 4,57), reforçando a necessidade dos indicadores monitorarem os elementos certos relacionados a estratégia da empresa, **grau de adequação dos indicadores ao processo de decisão** da empresa V_{19} (odds 4,46), confirmando a importância dos indicadores serem utilizados realmente para a tomada de decisões, o **tempo de empresa** V_{01} (odds 3,00), que mostra uma tendência a empresas de acima de 12 anos terem mais probabilidade de sucesso na implementação do BSC, e por último o **grau de importância do fator relação com o meio ambiente** V_{17} (odds 2,75), mostrando a preocupação das empresas do PIM em se relacionar de forma positiva com o meio ambiente em suas atividades.

3. Características das empresas com BSC

A seguir apresenta-se uma síntese das empresas do PIM que reportaram o uso do BSC:

Tabela 84: Resumo das empresas do PIM – ZFM que reportaram uso do BSC

VAR	Variável	Frequência		p-value
		Absoluta	Relativa	
BSC01	Tempo de Empresa			
	<=12 anos	27	43,5%	0,309629 (ns)
	> 12 anos	35	56,5%	
BSC02	Visão e Missão			
	Sim	62	100%	0,000000 (*)
	Não	0	0%	
BSC03	Visão e Missão bem elaboradas			
	Sim	61	98,4%	0,000000 (*)
	Não	1	1,6%	
BSC04	Entendimento Visão e Missão			
	Elevado	40	66,7%	0,022254 (*)
	Não Elevado	22	33,3%	
BSC05	BSC Champion			
	Sim	57	91,9%	0,000000 (*)
	Não	5	8,1%	
BSC06	Apoio Alta Direção			

FACTORES DE EXITO QUE INCIDEN EN LA APLICACION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN
BRASIL: CASO POLO INDUSTRIAL DA ZONA FRANCA DE MANAUS

	Sim	59	95,2%	0,000000 (*)
	Não	3	4,8%	
BSC07	Treinamento Sobre BSC			
	Sim	58	93,6%	0,000000 (*)
	Não	4	6,4%	
BSC08	Participação de Todos os Departamentos na estratégia			
	Sim	31	50%	1,000000 (ns)
	Não	31	50%	
BSC09	Quem Elabora a Estratégia			
	Gerentes	52	83,9%	0,000000 (*)
	Outros	10	16,1%	
BSC10	Reuniões Com Funcionários Para Discutir a Estratégia			
	Sim	58	93,6%	0,000000 (*)
	Não	4	6,4%	
BSC11	Tempo Semanal de Reuniões Para Discutir a Estratégia			
	≤ 1 hora	5	9%	0,000000 (*)
	> 1 hora	51	91%	
BSC12	Uso Consultoria Externa Para Elaborar Estratégia			
	Sim	27	43,6%	0,309629 (ns)
	Não	35	56,4%	
BSC13	Forma de Comunicação da Estratégia aos Funcionários			
	Outras	30	48,4%	0,799495 (ns)
	Verbal/Escrita	32	51,6%	
BSC14	Periodicidade Revisão BSC			
	Mensal	45	72,6%	0,000377 (*)
	Não mensal	17	27,4%	
BSC15	Grau Importância Fator Financeiro			
	Elevado	59	95,2%	0,000000 (*)
	Não Elevado	3	4,8%	
BSC16	Grau Importância Fator Mercado/Clientes			
	Elevado	60	96,8%	0,000000 (*)
	Não Elevado	2	3,2%	
BSC17	Grau Importância Fator Processos Internos			
	Elevado	58	93,6%	0,000000 (*)
	Não Elevado	4	6,4%	
BSC18	Grau Importância Fator Recursos Humanos			
	Elevado	52	83,9%	0,000000 (*)
	Não Elevado	10	16,1%	
BSC19	Grau Importância Fator Relação Com Governo			
	Elevado	9	14,4%	0,000000 (*)

	Não Elevado	53	85,5%	
BSC20	Grau Importância Fator Relação Com Sociedade			
	Elevado	9	14,4%	0,000000 (*)
	Não Elevado	53	85,5%	
BSC21	Grau Importância Fator Relação Com Fornecedores			
	Elevado	26	41,9%	0,204084 (ns)
	Não Elevado	36	58,1%	
BSC22	Grau Importância Fator Relação Com Meio Ambiente			
	Elevado	45	72,6%	0,000377 (*)
	Não Elevado	17	27,4%	
BSC23	Indicadores de Performance Apropriados			
	Sim	60	96,8%	0,000000 (*)
	Não	2	3,2%	
BSC24	Grau Adequação Indicadores no Processo de Decisão			
	Elevado	51	82,3%	0,000000 (*)
	Não Elevado	11	17,7%	
BSC25	Indicadores Desdobrados Nível Departamentos			
	Sim	59	95,2%	0,000000 (*)
	Não	3	4,8%	
BSC26	Indicadores Desdobrados Nível Individual			
	Sim	11	17,7%	0,000000 (*)
	Não	51	82,3%	
BSC27	Uso de Mapa Estratégico			
	Sim	61	98,4%	0,000000 (*)
	Não	1	1,6%	
BSC28	Número de Funcionários			
	≤ 100 funcionários	7	11,3%	0,000000 (*)
	> 100 funcionários	55	88,7%	
BSC29	Vendas			
	≤ 50 milhões	15	24,2%	0,000048 (*)
	> 50 milhões	47	74,8%	
BSC30	Níveis Hierárquicos			
	≤ 3 níveis	8	12,9%	0,000000 (*)
	> 3 níveis	54	87,1%	
BSCY	Nível de Melhora com BSC			
	Melhora	58	93,6%	0,000000 (*)
	Sem Melhora	4	6,4%	

Fonte: O autor.

(*): Associação significativa, ou seja, p-value < 0,05

(ns): Associação não significativa, ou seja, p-value ≥ 0,05

Nesta análise foi realizado o teste de quiquadrado para as proporções, com a intenção de avaliar quais seriam significativamente diferentes de uma proporção paritária (50% a 50%) entre as opções apresentadas. A hipótese nula neste caso (H_0) é de que as proporções seriam de 50% a 50% e a hipótese alternativa (H_1) é de que as proporções seriam diferentes de 50% a 50%, mostrando uma proporção claramente majoritária.

As variáveis: **tempo de empresa** BSC₀₁ (≤ 12 anos ou > 12 anos), **participação de todos os departamentos na estratégia** BSC₀₈ (sim ou não), **uso de consultoria externa para elaborar a estratégia** BSC₁₂ (sim ou não), **forma de comunicação da estratégia aos funcionários** BSC₁₃ (outras ou verbal/escrita), e **grau de importância do fator relação com fornecedores** BSC₂₁ (elevado ou não elevado) apresentaram para o teste de proporção uma aceitação da hipótese nula, significando que as proporções estão divididas entre as possibilidades apontadas 50% a 50% (todas apresentaram um p-value $> 0,05$), não mostrando uma preponderância clara entre as opções.

Já as variáveis: **visão e missão** existentes BSC₀₂ (sim), **visão e missão bem elaboradas** BSC₀₃ (sim), **entendimento da visão emissão** BSC₀₄ (elevado), **BSC Champion** BSC₀₅ (sim), **apoio da alta direção** BSC₀₆ (sim), **treinamento sobre o BSC** BSC₀₇ (sim), **quem elabora a estratégia** BSC₀₉ (gerentes), **reuniões com funcionários para discutir a estratégia** BSC₁₀ (sim), **tempo semanal de reuniões para discutir a estratégia** com os funcionários BSC₁₁ (> 1 hora), **periodicidade de revisão do BSC** BSC₁₄ (mensal e não mensal), **grau de importância do fator financeiro** BSC₁₅ (elevado), **grau de importância do fator mercado/clientes** BSC₁₆ (elevado), **grau de importância do fator processos internos** BSC₁₇ (elevado), **grau de importância do fator recursos humanos** BSC₁₈ (elevado), **grau de importância do fator relação com o governo** BSC₁₉ (não elevado), **grau de importância do fator relação com a sociedade** BSC₂₀ (não elevado), **grau de importância do fator relação com fornecedores** BSC₂₁ (não elevado), **grau de importância do fator meio ambiente** BSC₂₂ (elevado), **indicadores de performance apropriados** BSC₂₃ (sim), **grau de adequação dos indicadores no processo de decisão** BSC₂₄ (elevado), **indicadores desdobrados ao nível de departamentos** BSC₂₅ (sim), **indicadores desdobrados ao nível individual** BSC₂₆ (não), **uso de mapa estratégico** BSC₂₇ (sim), **número de funcionários** BSC₂₈ (> 100 funcionários), **nível de vendas anuais** BSC₂₉ ($> R\$50$ milhões), **níveis hierárquicos** BSC₃₀ (> 3 níveis) e a resultante geral do processo de implementação do BSC, o **nível de**

melhoria propiciado pelo BSC BSCY (melhora), apresentaram uma preponderância significativa, majoritária entre as possibilidades apresentadas (p-value < 0,05).

Importante a destacar é o **nível de melhoria apresentado a partir da implementação da ferramenta do BSC**, pois 93,6% das empresas que usam o BSC reportaram que houve melhorias. 20,2% mencionaram que houve melhorias no lucro e no resultado da empresa, 19% mencionaram que houve melhorias na qualidade de seus produtos, 17,9% mencionaram que houve melhorias no processo de comunicação na empresa, 15,5% mencionaram que houve melhorias em seus recursos humanos, 10,7% mencionaram que houve melhorias em vendas e compromisso das equipes, respectivamente, e 6% mencionaram outras melhorias. Dentre as outras melhorias, 57,1% responderam como a produtividade, enquanto 14,3% responderam que foram melhorias no capital humano, aproximação com fornecedores e clientes e clareza nos objetivos, respectivamente.

Isto demonstra estatisticamente que a implementação do BSC acarreta melhorias para empresa que utiliza esta ferramenta de gerenciamento estratégico.

Tabela 85: Resumo das empresas do PIM – ZFM que reportaram o uso do BSC – Principais características por ordem de proporção

VAR	Variável	Característica BSC	Frequência Relativa	p-value
BSC ₀₂	Visão e Missão	Sim	100%	0,000000 (*)
BSC ₀₃	Visão e Missão bem elaboradas	Sim	98,40%	0,000000 (*)
BSC ₂₇	Uso de Mapa Estratégico	Sim	98,40%	0,000000 (*)
BSC ₁₆	Grau Importância Fator Mercado/Clientes	Elevado	96,80%	0,000000 (*)
BSC ₂₃	Indicadores de Performance Adequados	Sim	96,80%	0,000000 (*)
BSC ₀₆	Apoio Alta Direção	Sim	95,20%	0,000000 (*)
BSC ₁₅	Grau Importância Fator Financeiro	Elevado	95,20%	0,000000 (*)
BSC ₂₅	Indicadores Desdobrados Nível Departamentos	Sim	95,20%	0,000000 (*)
BSC ₀₇	Treinamento Sobre BSC	Sim	93,60%	0,000000 (*)
BSC ₁₀	Reuniões Com Funcionários Para Discutir a Estratégia	Sim	93,60%	0,000000 (*)
BSC ₁₇	Grau Importância Fator Processos Internos	Elevado	93,60%	0,000000 (*)

FACTORES DE EXITO QUE INCIDEN EN LA APLICACION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN BRASIL: CASO POLO INDUSTRIAL DA ZONA FRANCA DE MANAUS

BSCY	Nível de Melhora com BSC	Melhora	93,60%	0,000000 (*)
BSC ₀₅	BSC Champion	Sim	91,90%	0,000000 (*)
BSC ₁₁	Tempo Semanal de Reuniões Para Discutir a Estratégia	> 1 hora	91%	0,000000 (*)
BSC ₂₈	Número de Funcionários	> 100 funcionários	88,70%	0,000000 (*)
BSC ₃₀	Níveis Hierárquicos	> 3 níveis	87,10%	0,000000 (*)
BSC ₁₉	Grau Importância Fator Relação Com Governo	Não Elevado	85,50%	0,000000 (*)
BSC ₂₀	Grau Importância Fator Relação Com Sociedade	Não Elevado	85,50%	0,000000 (*)
BSC ₀₉	Quem Elabora a Estratégia	Gerentes	83,90%	0,000000 (*)
BSC ₁₈	Grau Importância Fator Recursos Humanos	Elevado	83,90%	0,000000 (*)
BSC ₂₄	Grau Adequação Indicadores no Processo de Decisão	Elevado	82,30%	0,000000 (*)
BSC ₂₆	Indicadores Desdobrados Nível Individual	Não	82,30%	0,000000 (*)
BSC ₂₉	Vendas	> 50 milhões	74,80%	0,000048 (*)
BSC ₁₄	Periodicidade Revisão BSC	Mensal	72,60%	0,000377 (*)
BSC ₂₂	Grau Importância Fator Relação Com Meio Ambiente	Elevado	72,60%	0,000377 (*)
BSC ₀₄	Entendimento Visão e Missão	Elevado	66,70%	0,022254 (*)
BSC ₂₁	Grau Importância Fator Relação Com Fornecedores	Não Elevado	58,10%	0,204084 (ns)
BSC ₀₁	Tempo de Empresa	> 12 anos	56,50%	0,309629 (ns)
BSC ₁₂	Uso Consultoria Externa Para Elaborar Estratégia	Não	56,40%	0,309629 (ns)
BSC ₁₃	Forma de Comunicação da Estratégia aos Funcionários	Verbal/Escrita	51,60%	0,799495 (ns)
BSC ₀₈	Participação de Todos os Departamentos na estratégia	Sim	50,00%	1,000000 (ns)

Fonte: O autor.

Como é possível observar na tabela acima, todas as empresas que reportaram o uso do BSC em suas operações apresentaram a **visão e missão definidas** BSC₀₂ (sim 100%), elemento apontado como básico para que a empresa possa implementar a metodologia do BSC.

A **visão e missão bem elaboradas** BSC₀₃ (sim 98,40%) reforça a afirmação anterior, que em conjunto com o **entendimento da visão e missão** da empresa por parte de seus funcionários BSC₀₄ (elevado 66,70%) se constituem em elementos relevantes e importantes ao êxito da implementação da ferramenta do BSC.

O **uso de mapa estratégico** BSC₂₇ (sim 98,40%) se mostra como uma variável muito importante. Kaplan e Norton (2004) reportam como muito importante o entendimento da relação causa-efeito para ser possível atingir os objetivos da estratégia da empresa.

Os elementos **indicadores de performance apropriados** (medem as variáveis certas) ao monitoramento da operação BSC₂₃ (sim 96,80%), o **grau importância fator mercado/clientes** BSC₁₆ (elevado 96,80%), o **grau importância fator financeiro** BSC₁₅ (elevado 95,20%), o **grau importância fator processos internos** BSC₁₇ (elevado 93,60%), o **grau importância fator recursos humanos** BSC₁₈ (elevado 83,90%) e o **grau importância fator meio ambiente** BSC₂₂ (elevado 72,60%), fatores todos reportados como de importância elevada, se mostraram significativos e relacionados ao processo de tomada de decisão das empresas que utilizavam o BSC.

Cabe aqui neste momento uma reflexão referente aos elementos **grau de importância do fator relação com o governo** BSC₁₉ (não elevado), **grau de importância do fator relação com a sociedade** BSC₂₀ (não elevado), **grau de importância do fator relação com fornecedores** BSC₂₁ (não elevado) e **grau de importância do fator meio ambiente** BSC₂₂ (elevado). Estes foram de forma proposital inseridos no instrumento de coleta de dados para que fosse possível verificar a existência de viés nas respostas sobre os fatores relacionados como as dimensões de mensuração básicas do BSC que são: **grau de importância do fator financeiro** BSC₁₅ (elevado), **grau de importância do fator mercado/clientes** BSC₁₆ (elevado) e **grau de importância do fator processos internos** BSC₁₇ (elevado), **grau de importância do fator recursos humanos** BSC₁₈ (elevado).

Era de se esperar que todos estes elementos, que não estão diretamente relacionados às quatro dimensões dos cuidados estratégicos na definição dos indicadores básicos de performance apontados por Kaplan e Norton (1997), apresentassem respostas de importância não elevada. Porém a dimensão **grau de importância do fator meio ambiente** BSC₂₂ apresentou preocupação elevada, talvez em função de que exista uma pressão social muito grande para que as empresas prestem muita atenção a atividades que

visam à preservação do meio ambiente e utilização de seus recursos de forma sustentável, e também se constitui motivo importante de preocupação por parte dos gestores das empresas localizadas no PIM em função da importância dada pela SUFRAMA para as empresas que atingem as certificações ISO 9000 e 14000 na manutenção dos benefícios fiscais na ZFM.

As empresas que estiverem com seus projetos de implementação no PIM aprovados e desfrutando dos benefícios fiscais da SUFRAMA devem em prazo não superior a 3 anos apresentarem ao menos a certificação ISO 9000 em suas operações, caso contrário existe o risco da perda destes benefícios.

O **grau de adequação dos indicadores ao processo de decisão** BSC₂₄ (sim 82,30%), demonstra que os indicadores utilizados são decisivos no processo de tomada de decisão pelas empresas que reportaram o uso do BSC.

Já os elementos **grau importância fator relação com o governo** BSC₁₉ (não elevado 85,50%) e o **grau importância fator relação com a sociedade** BSC₂₀ (não elevado 85,50%) sendo reportados como não elevados, demonstram que não são considerados importantes durante o planejamento das ações de monitoramento da implementação da estratégia pelas empresas. Reforçando esta afirmação está o **grau importância fator relação com fornecedores** BSC₂₁ (elevado 58,10%) que se mostrou não significativo entre elevado ou não elevado.

O **apoio da alta direção** BSC₀₆ (sim 95,20%) se mostra como importante ao processo de implementação do BSC, bem como o **treinamento sobre o BSC** BSC₀₇ (sim 93,60%). Ambos são fundamentais para a possibilidade de sucesso da implementação da metodologia BSC.

Os **indicadores desdobrados ao nível departamentos** BSC₂₅ (sim 95,20%) sendo evidenciados se mostrou uma característica também importante ao passo que os **indicadores desdobrados ao nível individual** BSC₂₆ (não 82,30%) não foram evidenciados na investigação, apesar de serem importantes conforme demonstrado na literatura do BSC.

As **reuniões com funcionários para discutir a estratégia** da empresa BSC₁₀ (sim 93,60%) se configura como uma característica importante das empresas investigadas, o que demonstra que as mesmas costumam usualmente discutir a estratégia com seus

colaboradores, bem como o **tempo semanal de reuniões para discutir a estratégia** BSC₁₁ (acima de 1 hora 91,00%).

A elaboração da estratégia da empresa, **quem elabora a estratégia** BSC₀₉ (participação gerentes 83,90%) comprova a decisiva participação dos gestores na definição do rumo a tomar das empresas.

No tocante a estratégia das empresas, o **uso de consultoria externa para elaborar a estratégia** da empresa BSC₁₂ (não 56,40%) não se configura como uma característica determinante dentre as empresas investigadas.

A **forma de comunicação da estratégia aos funcionários** BSC₁₃ (verbal/escrita 51,6%) configura que a forma verbal/escrita está sendo utilizados em grau aproximado dos outros tipos de comunicação, já reportados como cartazes, banners, meios eletrônicos entre outros.

A **participação de todos os departamentos na elaboração da estratégia** da empresa BSC₀₈ (sim 50%) apresenta uma paridade de 50% a 50% entre todos e nem todos os departamentos, provavelmente em função de que existam empresas com um nível de centralização maior de suas atividades gerenciais de negócios.

Outra característica não menos importante, o **BSC Champion** BSC₀₅ (sim 91,90%) está presente em quase a totalidade das empresas investigadas, demonstrando assim o entendimento que um projeto de implementação como o do BSC, que é sem dúvida altamente estratégico para o futuro das empresas, demande a liderança e direcionamento de um responsável geral definido por parte da alta administração.

O **número de funcionários** BSC₂₈ (acima de 100 funcionários 88,70%), o **número de níveis hierárquicos** BSC₃₀ (acima de 3 níveis 87,10%), e o **nível de vendas** anual das empresas BSC₂₉ (acima de R\$ 50 milhões 74,80%) demonstram que empresas necessitam ter uma estrutura funcional e nível de vendas compatível a uma empresa de médio a grande porte para que se justifique o processo de implementação do BSC em função de sua complexidade em geral.

A **periodicidade de revisão do BSC** BSC₁₄ (mensal 72,60%) mostra que o período mais utilizado é mensal fortemente influenciado talvez em função ao fato de que os elementos contábeis e financeiros bem como outros dados relevantes da operação

normalmente são consolidados mensalmente para os acionistas e elementos chaves das organizações.

O **tempo de empresa** BSC₀₁ (acima de 12 anos 56,50%) não apresentou uma clara preponderância, ficando muito próximo de 50% abaixo e 50% acima de 12 anos de atividades no Polo Industrial de Manaus.

O **nível de melhoria com BSC** BSCY (melhora 93,6%) constitui-se no elemento final de toda a ação de implementação da ferramenta estratégica do BSC, o ápice de sua utilização, pois as empresas que procuram implementar esta ferramenta buscam a melhoria em suas operações em um nível significativo que permita a continuidade organizada e sustentada dos seus negócios ao longo prazo, neste estudo sendo reportado significativamente pela ampla maioria das empresas investigadas um nível de melhora altamente significativo.

4. Fatores de êxito na implantação do BSC no POLO INDUSTRIAL DE MANAUS (PIM)

É possível a partir da análise e cruzamento dos dados expostos anteriores, determinar as variáveis que seriam importantes para um processo de implementação bem sucedido da metodologia do Quadro de Mando Integral (BSC), permitindo assim clareza no entendimento em todos os níveis da organização dos elementos relacionados à ferramenta, incrementando o potencial de sucesso da mesma para a empresa.

Estas variáveis se consolidam como os **fatores de êxito na implementação do BSC no Polo Industrial da Zona Franca de Manaus**, a SUFRAMA.

Estes **fatores** seriam:

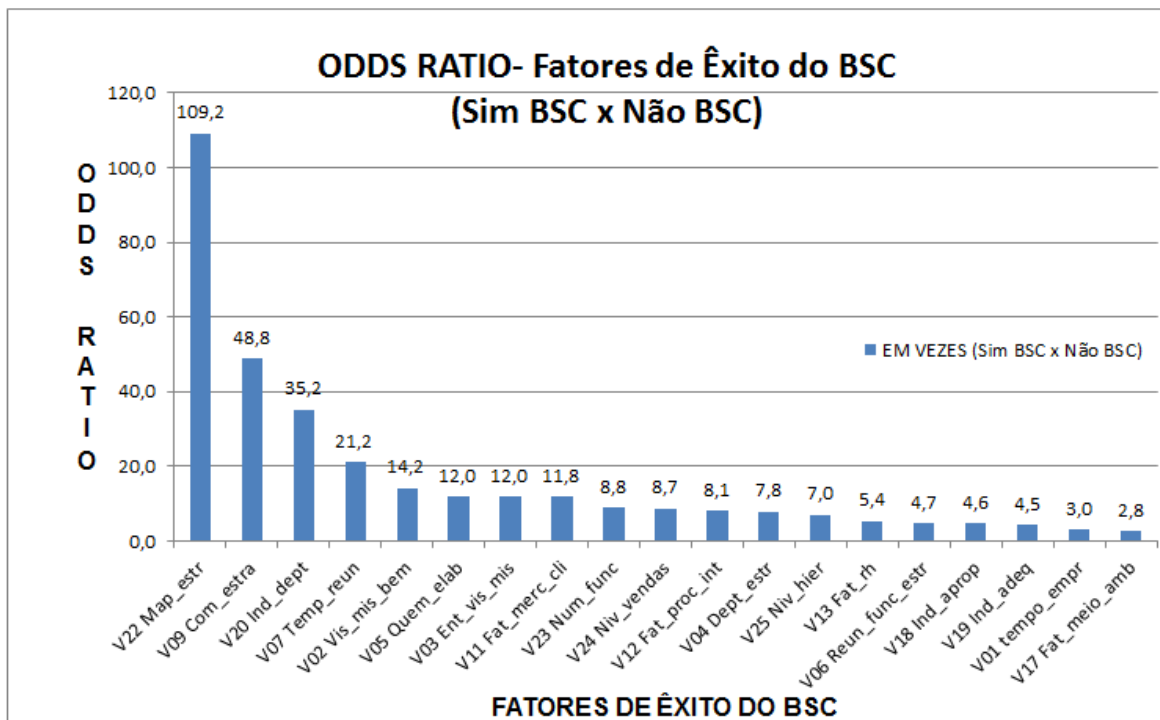
- 1) Visão e missão bem elaboradas (V₀₂);
- 2) Entendimento elevado da visão e missão por parte dos funcionários (V₀₃);
- 3) Participação de todos os departamentos na elaboração da estratégia (V₀₄);
- 4) Apoio da alta direção da empresa (BSC₀₆);

- 5) Definição de um responsável pelo processo do BSC, o BSC Champion (BSC₀₅);
- 6) Fornecer treinamento aos funcionários sobre a metodologia do BSC (BSC₀₇);
- 7) Participação dos gerentes na elaboração da estratégia (V₀₅);
- 8) Reuniões com funcionários para discutir a estratégia (V₀₆);
- 9) Tempo de reunião para discutir a estratégia com funcionários superior a 1 hora semanal (V₀₇);
- 10) Utilizar outras formas de comunicação da estratégia aos funcionários além da forma verbal e escrita (V₀₉);
- 11) Assignar um grau de importância elevado aos fatores mercado/clientes (V₁₁), processos internos (V₁₂), recursos humanos (V₁₃) e relação com o meio ambiente (V₁₇) ao processo de decisão da empresa (além do fator financeiro tradicional);
- 12) Elaboração de Indicadores de performance apropriados, medindo as variáveis certas e alinhadas com a estratégia da empresa (V₁₈);
- 13) Utilizar verdadeiramente os indicadores de performance no processo de decisão (V₁₉);
- 14) Desdobrar os indicadores de performance organizacional ao nível departamental (V₂₀);
- 15) Utilizar mapas estratégicos com relação causa-efeito da estratégia para explicar a todos os desdobramentos desta (V₂₂);
- 16) Periodicidade mensal de revisão dos objetivos e metas do BSC (BSC₁₄);
- 17) Tempo de empresa (no PIM acima de 12 anos) (V₀₁);
- 18) Número de funcionários (no PIM acima de 100) (V₂₃);
- 19) Níveis hierárquicos (no PIM acima de três) (V₂₅);
- 20) Nível de vendas anual (no PIM acima de R\$ 50 milhões) (V₂₄);

Como explicado anteriormente, o Odds Ratio permite que tenhamos uma idéia concreta de quantas vezes mais possibilidades de sucesso neste caso dos fatores de êxito pode-se considerar para uma empresa que prioriza no processo de implantação do BSC as variáveis acima: V01 (tempo de empresa), V02 (visão e missão bem elaboradas), V03 (entendimento visão e missão), V04 (participação departamentos na estratégia), V05 (gerentes participando na estratégia), V06 (reuniões com funcionários sobre estratégia), V07 (tempo reunião para estratégia, V09 (comunicação da estratégia), V11 (fator

mercado/clientes), V12 (fator processos internos), V13 (fator recursos humanos), V17 (fator meio ambiente), V18 (indicadores apropriados), V19 (indicadores adequados processo decisão), V20 (Indicadores desdobrados nível departamento), V22 (uso de mapas estratégicos), V23 (número funcionários), V24 (nível de vendas), V25 (níveis hierárquicos), que foram consideradas no modelo após cruzamento entre dados das empresas que usam o BSC x empresas que não usam o BSC, conforme o gráfico seguinte:

Gráfico 4 – Odds Ratio dos Fatores de Êxito na Implementação do BSC



Fonte: O autor (a partir da análise das características das empresa com e sem BSC).

As variáveis BSC05 (BSC champion), BSC06 (apoio alta direção), BSC07 (treinamento sobre BSC) e BSC14 (periodicidade de revisão do BSC) foram consideradas no modelo após análise descritiva das características das empresas que reportaram o uso do BSC em suas atividades.

CAPITULO V. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

CONCLUSÕES

A possibilidade de uma empresa poder desenvolver com êxito sua estratégia está diretamente relacionada com a sua capacidade competitiva em um mercado cada vez mais acirrado.

Uma ferramenta que pode traduzir de forma simples e entendível a todos os níveis da organização a estratégia que deve ser utilizada estando esta alinhada com os elementos centrais de sua visão e missão se mostra decisiva em um cenário competitivo. O Quadro de Mando Integral – BSC foi criado por Kaplan e Norton em 1992 com este objetivo.

Esta investigação apresentou como maior motivador a pergunta: Quais são os fatores que influem no êxito da aplicação do Quadro de Mando Integral no Brasil, especificamente nas empresas do Polo Industrial da Zona Franca de Manaus?

Desta forma se estabeleceu, a partir de uma revisão bibliográfica, 30 perguntas abertas e fechadas para que fosse possível analisar as variáveis que pudessem influir no processo de aplicação exitosa do BSC no Polo Industrial de Manaus.

Inicialmente se verificou que existe uma paridade entre as empresas que utilizavam ou não o BSC. Das 115 empresas que participaram do processo de investigação, 62 (53,9%) reportaram seu uso enquanto que 53 (46,1%) não o utilizavam.

As principais causas da não utilização do BSC por parte das empresas foram reportadas como: o não conhecimento da ferramenta, resposta majoritária para 42 empresas, seguida de alto custo com consultor externo e pouco retorno, é uma ferramenta muito complicada e já plicou e não deu certo.

Em que pese ter se passado vinte anos desde a sua concepção, se constatou que ainda existe o desconhecimento da ferramenta estratégica do BSC. Desta forma foi possível discorrer sobre as dificuldades de implementação – os limitantes e condicionantes – da ferramenta do BSC.

Este fato comprova a necessidade de investimento por parte das empresas no conhecimento dos benefícios da utilização do BSC, como os que estão sendo informados

por intermédio deste trabalho de investigação e que entidades governamentais, como a SUFRAMA e a FIEAM, poderiam ajudar as empresas na divulgação dos resultados desta investigação.

A partir da análise dos dados obtidos no cruzamento do BSC com outras variáveis foram verificadas vinte e cinco possíveis variáveis que poderiam influenciar no uso do BSC por parte das empresas do PIM. Com o uso do teste de quiquadrado se verificou a existência positiva ou não da relação e se constatou que 19 destas variáveis apresentaram relação significativa. A intensidade desta relação foi calculada através do odds ratio (chance de possibilidades), onde as seguintes variáveis foram classificadas da ordem de maior para menor grau de intensidade na relação com o BSC:

Uso de Mapa Estratégico, Forma de Comunicação da Estratégia aos Funcionários, Indicadores Desdobrados ao Nível de Departamentos, Tempo Semanal de Reuniões Para Discutir a Estratégia, Visão e Missão bem elaboradas, Quem Elabora a Estratégia (Gerentes), Entendimento Visão e Missão, Grau Importância Fator Mercado/Clientes, Número de Funcionários, Nível Vendas Anual, Grau Importância Fator Processos Internos, Participação de Todos os Departamentos na estratégia, Níveis Hierárquicos, Grau Importância Fator Recursos Humanos, Reuniões Com Funcionários Para Discutir a Estratégia, Indicadores de Performance Apropriados, Grau Adequação Indicadores no Processo de Decisão, Tempo de Empresa e Grau Importância Fator Relação Com Meio Ambiente.

A variável Grau Importância do Fator Financeiro apareceu como elevada tanto para empresas que reportaram como as que não reportaram o uso do BSC em suas gestão.

A partir da análise dos dados das empresas que utilizavam o BSC em suas operações, foi possível analisar a existência de 30 variáveis ou características determinantes e também analisar uma relação muito especial, a existência de melhoria ou não associada com a aplicação da ferramenta do BSC.

As empresas reportaram em sua ampla maioria (93,6%) a existência de melhorias associadas ao uso do BSC, da seguinte forma: no lucro e no resultado da empresa, na qualidade de seus produtos, no processo de comunicação na empresa, em seus recursos humanos, em vendas, em compromisso das equipes, em produtividade, em capital humano e na aproximação com fornecedores e clientes.

As empresas eventualmente reportaram que esperavam resultados outros que não foram atingidos, tais como um melhor relacionamento interno, melhoras na comunicação, melhor compromisso entre as suas equipes de trabalho, o atingimento de metas, melhorias em treinamento e processos, melhorias em redução nas reclamações externas, redução da burocracia, reuniões mais frequentes, melhorias em vendas, melhorias em qualidade, melhorias na organização, e melhorias em recursos destinados a ações de melhorias em suas empresas. Estes elementos se constituem em pontos de atenção para futuras gestões de melhorias.

Estas 30 variáveis foram verificadas com o teste de quiquadrado para proporções, onde foi verificada a frequência relativa majoritária classificada da maior para a menor, como segue:

Existência da Visão e Missão, Visão e Missão bem elaboradas, Uso de Mapa Estratégico, Grau Importância Fator Mercado/Clientes, Indicadores de Performance Apropriados, Apoio Alta Direção, Grau Importância Fator Financeiro, Indicadores Desdobrados Nível Departamentos, Treinamento Sobre BSC, Reuniões Com Funcionários Para Discutir a Estratégia, Grau Importância Fator Processos Internos, Nível de Melhora com BSC, BSC Champion, Tempo Semanal de Reuniões Para Discutir a Estratégia, Número de Funcionários, Níveis Hierárquicos, Grau Importância Fator Relação Com Governo, Grau Importância Fator Relação Com Sociedade, Quem Elabora a Estratégia, Grau Importância Fator Recursos Humanos, Grau Adequação Indicadores no Processo de Decisão, Indicadores Desdobrados Nível Individual. Nível de Vendas, Periodicidade Revisão BSC, Grau Importância Fator Relação Com Meio Ambiente, Entendimento Visão e Missão, Grau Importância Fator Relação Com Fornecedores, Tempo de Empresa, Uso Consultoria Externa Para Elaborar Estratégia, Forma de Comunicação da Estratégia aos Funcionários e a Participação de Todos os Departamentos na estratégia.

O objetivo de realizar uma investigação sobre os elementos centrais no processo de implementação do Balanced Scorecard no Polo Industrial da Zona Franca de Manaus foi atingido com a ampla análise e discussão dos dados referentes à investigação, culminando nas variáveis determinantes e suas relações reportadas anteriormente.

A definição de um modelo ou um mapa de atuação sugerido para o êxito da implementação do BSC em organizações também foi atingido, uma vez que se verificaram

ao final os fatores de êxito levantados a partir da análise dos dados relacionados às características das empresas que reportaram a utilização do BSC (item 4 do capítulo IV).

Esta investigação contribui significativamente para o campo da ciência administrativa em função de que ao longo das análises estatísticas e matemáticas surgem evidências irrefutáveis de associação entre variáveis que explicam o uso do BSC e que contribuem no entendimento da maneira pela qual as empresas do PIM procedem para que seja alcançado o êxito reportado por 93,6% delas em atingir melhorias significativas a partir do uso do BSC, principalmente melhorias financeiras. Este **modelo que contém os fatores de êxito na implementação do BSC** compreende:

- 1) **Visão e missão bem elaboradas:** A visão e a missão são a base para a definição dos valores e princípios estratégicos da organização, elementos que direcionarão os objetivos estratégicos e suas metas associadas;
- 2) **Entendimento elevado da visão e missão por parte dos funcionários:** Muitas empresas apresentam um lapso de compreensão da missão e visão por parte de seus funcionários, logo estes não podem contribuir em seu maior potencial para o atingimento dos objetivos estratégicos e metas;
- 3) **Participação de todos os departamentos na elaboração da estratégia:** A participação conjunta garante uma maior interação interdepartamental incluindo ampla contribuição na elaboração da estratégia;
- 4) **Apoio da alta direção da empresa:** Elemento fundamental, uma empresa costuma refletir em suas ações diárias as vontades de seus donos, sem apoio da alta direção da empresa o BSC não seria mais que um sistema de IT sem muitos atrativos convincentes aos funcionários;
- 5) **Definição de um responsável pelo processo do BSC, o BSC Champion:** Estudos sobre técnicas de gerenciamento de projetos apresentam como fundamental a definição de uma pessoa líder responsável para os mesmos como forma de incrementar seu êxito;
- 6) **Fornecer treinamento aos funcionários sobre a metodologia do BSC:** Sem treinamento não se consegue um elevado entendimento e alinhamento por parte dos envolvidos diretamente no projeto de implementação do BSC;

- 7) **Participação dos gerentes na elaboração da estratégia:** Estes são um dos principais elos entre a alta direção e o chão de fábrica, sendo assim fundamental sua participação na elaboração da estratégia;
- 8) **Reuniões semanais com funcionários para discutir a estratégia:** Estudos apresentaram resultados de que uma parcela significativa dos gestores não discute estratégia de forma apropriada com seus funcionários, que assim não compreendem adequadamente a estratégia a seguir;
- 9) **Tempo de reunião para discutir a estratégia com funcionários superior a 1 hora semanal:** Estudos da BSC Collaborative apontaram que em mais de 85% das empresas seus gestores não utilizam menos de uma hora semanal para discutir estratégia com seus funcionários, empresas do PIM que reportaram este tempo apresentam 21,19 vezes mais propensão a obtenção de melhorias significantes com o uso do BSC;
- 10) **Utilizar outras formas de comunicação da estratégia aos funcionários além da forma verbal e escrita:** Item que apresenta impacto significativo na compreensão da estratégia por parte de todos na organização, as empresas no PIM que o utilizam apresentam 48,75 vezes mais possibilidades de atingirem melhorias significantes com o uso do BSC, sendo interessante o uso de painéis, quadros, outdoors, etc.
- 11) **Assignar um grau de importância elevado aos fatores mercado/clientes, processos internos, recursos humanos e relação com o meio ambiente ao processo de decisão da empresa** (além do fator financeiro tradicional): Estes constituem as quatro dimensões tradicionais do BSC, porém surge uma quinta dimensão que deve estar contemplada em conjunto com as anteriores, sendo interessante propor uma revisão da teoria do BSC para sua inclusão;
- 12) **Elaboração de Indicadores de performance apropriados, medindo as variáveis certas e alinhadas com a estratégia da empresa:** Na tentativa de criação de um sistema de controle de desempenho baseado no BSC, muitas vezes variáveis de difícil compreensão e de difícil acesso a dados confiáveis criam uma falsa impressão de medir as variáveis certas aos objetivos estratégicos da empresa;

- 13) **Utilizar verdadeiramente os indicadores de performance no processo de decisão:** Em muitos casos verifica-se que apesar dos indicadores de performance medirem as variáveis corretas alinhadas com objetivos estratégicos, estes são utilizados apenas de forma parcial no processo de decisão;
- 14) **Desdobrar os indicadores de performance organizacional ao nível departamental:** Se torna interessante como uma forma dos departamentos poderem contribuir dentro de suas áreas de responsabilidade para o atingimento dos objetivos estratégicos da organização, as empresas do PIM que assim o fazem apresentam 35,19 vezes mais propensão a atingirem melhorias significantes com o uso do BSC;
- 15) **Utilizar mapas estratégicos com relação causa-efeito da estratégia para explicar a todos os desdobramentos desta:** Item de maior destaque no modelo. Empresas que o utilizam no PIM apresentaram 109,16 vezes mais propensão ao atingimento de melhorias significantes com o uso do BSC;
- 16) **Periodicidade mensal de revisão dos objetivos e metas do BSC:** O BSC não é um sistema fechado de gestão estratégica, alterações no cenário competitivo envolvendo a empresa refletem em ajustes de objetivos estratégicos e metas, sendo assim necessária uma sistemática de revisão constante no BSC;
- 17) **Tempo de empresa (no PIM acima de 12 anos):** Verifica-se que empresas com mais tempo de implantação apresentam um quadro de crescimento mais estável e tendem a serem ajustadas internamente;
- 18) **Número de funcionários (no PIM acima de 100):** Empresas com uma estrutura pequena e um pequeno número de funcionários tendem a não executarem de forma adequada a gestão de um projeto da abrangência e do nível do BSC, tendo em vista sua complexidade e burocracia envolvida nos controles, etc.
- 19) **Níveis hierárquicos (no PIM acima de três):** Quanto menor o número de níveis hierárquicos maior dificuldade se interpõe as atividades e ações necessárias ao processo de controle e planejamento do sistema do BSC;
- 20) **Nível de vendas anual (no PIM acima de R\$ 50 milhões):** Como o BSC é um sistema integrado que necessita um bom planejamento, uma boa execução

das ações e atividades necessárias, um bom controle entre o planejado e o obtido realmente bem como ações corretivas e de ajuste nos casos de se não atingirem os resultados esperados, existe um nível de vendas mínimo para o BSC possa se concretizar.

Com relação às hipóteses apresentadas como respostas provisórias ao problema de investigação, tem-se a comentar:

Hipótese 1: O desenvolvimento do BSC se associa positivamente ao desempenho organizacional da empresa. Verifica-se esta relação na medida em que é reportado pela maioria das empresas investigadas que houve melhorias em suas organizações com o uso do BSC.

Hipótese 2: Quanto maior é o apoio da alta direção (patrocínio executivo) para o desenvolvimento do BSC, melhor será o desempenho da organização. A variável apoio da alta direção mostra que existe uma relação entre o sucesso da implementação do BSC em função do apoio manifestado por parte da alta direção da empresa.

Hipótese 3: Quanto melhor é a tradução da estratégia mediante o desenvolvimento do BSC, melhor será o desempenho da organização. As variáveis visão e missão bem elaboradas, entendimento da visão e missão, comunicação da estratégia e utilização de mapas estratégicos mostram que existe uma relação entre estas variáveis e a melhoria do desempenho da organização.

Hipótese 4: Quanto mais estiver alinhada e treinada com o BSC a organização, melhor será o desempenho da organização. A variável treinamento proporcionado para o BSC mostra que existe uma relação positiva entre o nível de treinamento e o desempenho da organização.

Hipótese 5: Quanto mais o BSC encoraja a contribuição estratégica de todos os níveis da organização, melhor será o desempenho da organização. A contribuição estratégica está relacionada às variáveis: participação de todos os departamentos na estratégia, quem elabora a estratégia, reuniões com funcionários para discutir a estratégia, tempo semanal de reuniões com funcionários para discutir a estratégia e forma de comunicação da estratégia aos funcionários. Verifica-se que existe uma relação positiva entre estas variáveis e a melhoria reportada no desempenho das empresas que participaram da investigação.

Pode-se verificar que o estudo explica mais o comportamento do uso do BSC nas empresas dos setores Eletroeletrônico, Metalúrgico e Termoplástico, estes responsáveis em conjunto por 56,03% do faturamento o PIM, não sendo possível assegurar que nos demais setores se tenha o mesmo comportamento, uma vez que a amostra referente aos mesmos é muito escassa relativamente.

Cabe relatar o grau de dificuldade encontrado na execução da investigação, uma vez que as empresas sendo em sua maioria multinacionais, apresentam um grau de desconfiança elevado com relação a tornar público elementos relacionados a seu estilo de gestão e dados internos representativos, com medo justificado de que informações relevantes caiam em mãos erradas ou que ajudem a sua concorrência de alguma forma.

Esta desconfiança foi superada por intermédio do apoio prestado ao processo de investigação por parte da Superintendência da Zona Franca de Manaus, a SUFRAMA, na figura de seu Superintendente e por parte da Federação das Indústrias do Estado do Amazonas, a FIEAM, na figura de seu Presidente, na divulgação da importância desta investigação aos seus associados e para a comunidade industrial de Manaus.

Espera-se que os resultados das variáveis influenciáveis e dos condicionantes centrais do uso do BSC advindos deste trabalho possam contribuir para que as empresas aumentem o seu grau de competitividade, aumentando o percentual de empresas que possam utilizar-se desta importante ferramenta estratégica, bem como para a melhoria dos processos de implementação que serão em futuro próximo realizados com maiores probabilidades de sucesso.

2. Recomendações

Como recomendações para futuros trabalhos poderia-se citar a importância da expansão deste estudo para outros setores (comércio, serviços, etc.) bem como ampliar para outros centros empresariais e especificamente em setores mais representativos, com uma amostragem maior, talvez realizando um censo com mais de 75% de dados referentes a setores estratégicos de regiões industriais estratégicas do Brasil.

Também fica claro neste trabalho a necessidade urgente de serem criadas políticas públicas e privadas na área da Zona Franca de Manaus para a divulgação de forma mais extensiva dos benefícios do BSC, tendo em vista o fato de que aproximadamente a metade das empresas investigadas reportou o desconhecimento do que é o BSC, sua proposta e seus benefícios, o que poderia aumentar a capacidade dinâmica de competitividade das empresas sob sua área de abrangência.

Outra questão importante é relativa ao fator recursos humanos, elemento central na atual era da gestão do conhecimento como agente ativo diretamente relacionado ao fator de sucesso para a implementação de um sistema estratégico bem sucedido e fator determinante da capacidade competitiva dinâmica da organização.

Tendo-se em conta que ao revisar os antecedentes referentes ao BSC, verifica-se que existem poucos estudos sobre como são afetados os empregados com a implantação de um quadro de mando integral, fica aqui a sugestão de trabalhos futuros para se investigar mais profundamente este particular que poderiam eliminar esta lacuna.

ÍNDICE DE FONTES UTILIZADAS

A) Primárias

Inéditas

KIELING, A. C. (2012). **Instrumento de Coleta de Dados** – Questionário sobre a Implementação do Quadro de mando Integral – BSC – no Polo Industrial de Manaus.

B) Secundárias

Bibliografia

ANAND, M., SAHAY, B. S. y SUBHASHISH, S. (2005). *Balanced Scorecard in Indian Companies*. Vikalpa. Volume 30, nº 2. Disponible em http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=629249

ARAÚJO, F. A. S. y SOLTAU, M. L. (2002). *Balanced Scorecard na Siemens*. Disponible en <http://pt.scribd.com/doc/22680321/Implantacao-Do-Balanced-Scorecard-No-Brasil>

AUGÉ, B., NARO, G. y VERNHET, A. (2010). *Le controle de gestion au service du gouvernement de l'université: propos d'étape sur la conception d'un balanced scorecard au sein d'une université française*. Crises et nouvelles problématiques de la Valeur, Nice: France. Disponible en <http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/48/15/56/PDF/p213.pdf>

BARBETTA, P. A. (2010). *Estatística Aplicada às Ciências Sociais*. 7ª ed. Florianópolis: Ed. Da UFSC, 320 p.

BARDIN, L. (2009). **Análise de Conteúdo**. Tradução de Luís A. Reto e Augusto Pinheiro. 5ed. Lisboa: Edições 70.

BOGICEVIC, J. y DOMANOVIC, V. (2009). *Balanced scorecard in Serbia: Management innovation or rhetoric game.* Perspectives of Innovations, Economics & Business, Volume 3. Disponible en <http://ageconsearch.umn.edu/handle/94587>

BOLIVAR, M. P. R., HERNÁNDEZ, A. M. L. y RODRIGUEZ, D. O. (2010). *Implementing the balanced scorecard in public sector agencies: An experience in municipal sport services.* Academia, revista latinoamericana de administración, 45, 116-139. Disponible en <http://revistaacademia.uniandes.edu.co/index.php/Cladea/article/viewFile/375/438>

BOURGUIGNON, A., MALLERET, V. y NØRREKLIT, H. (2001). *Balanced scorecard versus French tableau de bord: beyond dispute, a cultural and ideological perspective.* Disponible en <http://www.hec.fr/var/fre/storage/original/application/b238ea034d08e3b258e080d334376553.pdf>

CALLAGHAN, J. H., SAVAGE, A., y MINTZ, S. (2007). *Assessing the Control Environment Using a Balanced Scorecard Approach.* The CPA Journal Online. Disponible en <http://www.nysscpa.org/cpajournal/2007/307/essentials/p58.htm>

CARMONA, S. y GRONLUND, A. (2003). *Measures versus Action: The Balanced Scorecard in the Swedish Law Enforcement.* IE Working Paper WP 12/03. Disponible en http://latienda.ie.edu/working_papers_economia/WP03-12.pdf

CARVALHO, A. F. G y DA FONSECA, C. J. A. (2007). *O “Tableau de Bord” - o quadro de comando de gestão.* Instituto Politécnico de Coimbra, Instituto Superior de Engenharia de Coimbra, Departamento De Engenharia Civil. Disponible en http://prof.santana-e-silva.pt/gestao_de_empresas/trabalhos_06_07/word/O%20Tableau%20de%20Bord.pdf

CHAUVEY, J. (2005). *L'intérêt du Balanced Scorecard dans l'évolution des modes de contrôle des Départements français.* Comptabilité et Connaissances, France. Disponible en <http://ideas.repec.org/p/hal/journal/halshs-00581145.html>

CHEN, C. C. y JONES, K. (2009). *Are Employees Buying the Balanced Scorecard?* MANAGEMENT ACCOUNTING QUARTERLY, VOL. 11, n° 1. Disponible en http://findarticles.com/p/articles/mi_m00OL/is_1_11/ai_n49408006/

CHIAPELO, E; DRESCHLER, C. y LEBAS, M. (2001). *The Tableau of Bord, a French Approach to Management Information.* Disponible en <http://www.iae.edu.ar/pi/Documentos%20Investigacin/Research%20Seminars/TableauDeBoardCDL.pdf>

CHOFFEL, D. y MEYSSONNIER, F. (2005). *DIX ANS DE DEBATS AUTOUR DU BALANCED SCORECARD.* "Comptabilité et Connaissances", France. Disponible en <http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/58/11/57/PDF/33.pdf>

CHURCH, K. S. y SMITH, R. E. (2007). *An Extension of the REA Framework to Support Balanced Scorecard Information Requirements.* JOURNAL OF INFORMATION SYSTEMS, Vol. 21, n° 1, pp. 1–25. Disponible en <http://scitation.aip.org/getabs/servlet/GetabsServlet?prog=normal&id=JINFE30000210000010000001000001&idtype=cvips&gifs=yes&ref=no>

COLLINS, J. y PORRAS, J. (1998). *Construindo a visão da empresa.* Hsm Management, n.7, ano 2, mar-abr, p.32-47.

COLOMINA, M. C.; URQUÍA GRANDE, E. S. y MARTÍN, F. J. (2003). *A proposal on how to apply the balanced scorecard to the collective investment managerial firms.* Universidad Complutense de Madrid). Disponible en <http://eprints.ucm.es/6806/1/0306.pdf>

CUC, S. (2009). *BALANCED SCORECARD AND THE MANAGEMENT INSTRUMENTS COMPLEMENTARITY.* The Annals of The "Ștefan cel Mare" University of Suceava. Fascicle of The Faculty of Economics and Public Administration. Vol. 9, No. 2(10). Disponible en <http://www.seap.usv.ro/annals/ojs/index.php/annals/article/view/210/185>

CUGINI, A. y MICHELON, G. (2007). *PERFORMANCE EVALUATION IN RESEARCH DEPARTMENTS: FROM THE BALANCED SCORECARD TO THE STRATEGY MAP.* “MARCO FANNO” WORKING PAPER n° 54. Università di Padova. Disponible en <http://www.decon.unipd.it/assets/pdf/wp/20070054.pdf>

DA SILVA, J. G. S. (2006). *Plano de Implementação do BSC em Uma Empresa do Ramo Industrial Calçadista.* Dissertação de Mestrado em Economia UFRGS. Disponible en <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/12583/000631000.pdf?sequence=1>

DE CARVALHO, L. E.; PISCOPO, M. R. y OLIVEIRA JUNIOR, M. M. (2004). *BALANCED SCORECARD E IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS: A IMPORTÂNCIA DOS MAPAS ESTRATÉGICOS.* Disponible en http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/Adm%20Geral/ADM36-_Balanced_Scorecard_e_Implementa%E7%E3o_de_Estrat%E9gias.PDF

DE GEUSER, F.; MOORAJ, S. y OYON, D. (2009). *Does the Balanced Scorecard Add Value? Empirical Evidence on its Effect on Performance.* Journal European Accounting Review, vol 18, p. 93-122. Disponible en <http://ideas.repec.org/a/taf/euract/v18y2009i1p93-122.html>

DEL CARPIO, G. R. A. M. (2007). *OS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD: A PERSPECTIVA DOS CONSULTORES.* Dissertação de Mestrado em Administração. PUCRJ. Disponible en http://www.maxwell.lambda.ele.puc-rio.br/Busca_etds.php?strSecao=resultado&nrSeq=11735@

DEVINE, K.; KLOPPENBORG, T. J. y O’CLOCK, P. (2010). *Project Measurement and Success: A Balanced Scorecard Approach.* Journal Health Care Finance, 36(4): p. 38–50. Aspen Publishers. Disponible en <http://www.mendeley.com/research/a-balanced-scorecard-approach-to-project-management-leadership/>

DIETSCHI, D. A. y NASCIMENTO, A. M. (2008). **UM ESTUDO SOBRE A ADERÊNCIA DO BALANCED SCORECARD ÀS EMPRESAS ABERTAS E FECHADAS**. Revista de Contabilidade e Finanças. USP, São Paulo, V.19, p. 73-85. Disponible en <http://www.scielo.br/pdf/rcf/v19n46/v19n46a07.pdf>

DOS SANTOS, C. A. S. (2006). **BALANCED SCORECARD (BSC)**. Disponible en <http://www.al.urcamp.tche.br/infocamp/edicoes/marc06/BSC.pdf>

DRTINA, R.; GILBERT, J. P. y ALON, I. (2007). *Using the Balanced Scorecard for Value Congruence in an MBA Educational Setting*. SAM Advanced Management Journal. Society for the Advancement of Management. Volume 72. Disponible en http://findarticles.com/p/articles/mi_hb6698/is_1_72/ai_n29335694/

DRUCKER, P. (2003). DRUCKER ESENCIAL: LOS DESAFIOS DE UN MUNDO SIN FRONTERAS. Edhasa.

DRUCKER, P. y NAKAUCHI, I. (1997). **Drucker na Ásia: um diálogo envolvente entre Peter Drucker e um dos maiores empresários do Japão**. São Paulo: Editora Pioneira.

ECO, Umberto. (2007). *Como se faz uma tese em ciências humanas*. 13ª ed. Editora Presença.

FAGUNDES, J. A.; SOLER, C. C.; FELIU, V. M. R. y LAVARDA, C. E. F. (2007) **TABLEAU DE BORD VS BALANCED SCORECARD**. Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ, Rio de Janeiro, v.12, n.1. Disponible en http://www.sergiomariz.com/mcc.uerj/index2.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=11&Itemid=51

FERNANDES, F. P. P. y DA FONSECA, A. C. P. D. (2007). **A implantação do Balanced Scorecard em empresas brasileiras sob a perspectiva da cultura nacional**. ABCustos Associação Brasileira de Custos - Vol. 2 n° 1. ISSN 1980-4814. Disponible en http://www.unisinos.br/abcustos/_pdf/FernandeseFonseca.doc.pdf

FONSECA, J. S. D. y MARTINS, G. A. (2010). *Curso de Estatística*. 6ª Edição. 13ª reimpressão. São Paulo: Atlas.

GALAS, E. S. y 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, p. 87-111.
Disponível em <http://www3.mackenzie.br/editora/index.php/RAM/article/view/74/74>

GASPARETTO, A. S. et al. (2007). IMPLANTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD: ESTUDO DE CASO EM EMPRESA DE CONSULTORIA. Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ, Rio de Janeiro, v.12, n.1. Disponível em http://www.sergiomariz.com/mcc.uerj/index2.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=10&Itemid=51

GERMAIN, C. (2004). La contingence des systèmes de mesure de la performance: les résultats d'une recherche empirique sur le secteur des PME. Finance Contrôle Stratégie. Volume 7, n° 1, p. 33 – 52. Disponível em <http://leg.u-bourgogne.fr/rev/071052.pdf>

GICA, O. A. y MOISESCU, O. I. (2007). HOW TO BUILD A SUCCESSFUL BALANCED SCORECARD. Disponível em <http://www.mnmk.ro/documents/2007/2007-16.pdf>

GICA, O. A. y MOISESCU, O. I. (2007). PERFORMANCE MEASUREMENT - THE BALANCED SCORECARD PERSPECTIVE. Revista Tinerilor Economisti. Romenia. Volume 1, issue 8. Disponível em <http://feaa.ucv.ro/RTE/008-06.pdf>

GIL, A. C. (1991). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.

GÓMEZ, J. D. L.; VÁZQUEZ, A. R. y NAVARRO, J. R. (2008). Regional Entrepreneurial Scorecard. Cuadernos de Gestión Vol. 8. n° 2, pp. 29-46. Disponível em

<http://econpapers.repec.org/article/ehucuaader/20080808.htm>

GUMBUS, A. y **LYONS, B.** (2002). *The Balanced Scorecard at Philips Electronics*. Strategic Finance, Vol. 84, Issue 5, p. 45. Disponible en

<http://members.home.nl/j.s.sterk/AQM/TheBalancedScorecardatPhilipsElectronics.doc>

HERRERO FILHO, E. (2005). *Balanced Scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática*. Rio de Janeiro: Elsevier.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Banco de Dados Agregados*. Sistema IBGE de Recuperação Automática - SIDRA. Disponible en

<http://www.ibge.gov.br>

ISELIN, E R.; **MIA, L.** y **SANDS, J.** (2008). *The effects of the balanced scorecard on performance: The impact of the alignment of the strategic goals and performance reporting*. Journal of General Management, Vol. 33, No. 4, pp. 71-85. Disponible en

http://works.bepress.com/errol_iselin/1/

JERONIMO, C. P.; **RAMOS, N. M.** y **DE MOURA, J. M.** (2008). *Uma análise da implementação do BSC na Petrobrás*. Revista Cadernos de Administração, nº 01. Disponible en

<http://www.fsma.edu.br/cadernos/Artigos/1AnalisedaImplementacao.pdf>

JOSEPH, G. (2009). *Mapping, Measurement and Alignment of Strategy using the Balanced Scorecard: The Tata Steel Case*. Accounting Education: an international journal, Vol. 18, No. 2, 117–130. Disponible en

<http://ideas.repec.org/a/taf/accted/v18y2009i2p117-130.html>

KALLÁS, D. y **SAUAIA, A. C. A.** (2005). *Implementação e Impactos do Balanced Scorecard: um estudo com Jogos de Empresas*. XVIII Congreso Latinoamericano de Estrategia SLADE - Santa Cruz de La Sierra – Bolívia. Disponible en

<http://br.monografias.com/trabalhos/implementacao-impactos-balanced-scorecard-empresas/implementacao-impactos-balanced-scorecard-empresas.shtml>

KAPLAN, R. S. y NORTON, D. P. (2006). *Alinhamento: usando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas*. 5ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier.

KAPLAN, R. S. y NORTON, D. P. (1997). *A estratégia em ação: balanced scorecard*. 26ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier.

KAPLAN, R. S. y NORTON, D. P. (2004). *Mapas estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. 13ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier.

KAPLAN, R. S. y NORTON, D. P. (2007). *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. Harvard Business Review, July–August 2007. Disponible en <https://wiki.brown.edu/confluence/download/attachments/33761/Balanced+Scorecard.pdf>

KAPLAN, R. (2010). *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*. Working paper 10-074. Harvard Business School. Disponible en <http://hbswk.hbs.edu/item/6395.html>

KUCHTA, D. y RYŃCA, R. (2008). *ZRÓWNOWAŻONA KARTA DZIAŁANIA W PRZEDSIĘBIORSTWIE – STUDIUM PRZYPADKU*. *BADANIA OPERACYJNE I DECYZJE*, nº 2. Disponible en <http://www.ioz.pwr.wroc.pl/boid/artykuly/2-2008/art-5-kuchta.pdf>

LEVIN, J. y FOX, J. A. (2004). *Estatística para ciências humanas*. 9ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

LIMA, M.A.; SERRA, F.; MEYER JR, V. y FERREIRA, M. P. (2008). *Modelando o BSC para as Universidades do Sistema ACADE*. globADVANTAGE Center of Research in International Business & Strategy, Working paper nº 19/2008. Disponible en http://www.globadvantage.ipleiria.pt/wp-content/uploads/2008/06/working_paper-19_globadvantage.pdf

LISSITSA, A. (2005). *THE BALANCED SCORECARD IMPLEMENTATION IN FARM ENTERPRISE - A CASE STUDY FROM UKRAINE*. International Farm Management Association. 15th Congress, Campinas SP, Brazil, August 14-19, 2005. Disponible en <http://ageconsearch.umn.edu/handle/24272>

LOBATO, D. M.; FILHO, J. M.; TORRES, M. C. S. y RODRIGUES, M. R. A. (2003). *Estratégia de Empresas*. Editora FGV, 8ª Edição, p.105-120. Disponible em <http://www.ebah.com.br/content/ABAAABil8AJ/balanced-scorecard-como-ferramenta-gestao-dos-resultados-empresariais-1>

MALINA M. A. y SELTO, F. H. (2001). *Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard*. Journal of Management Accounting Research. Sarasota. v. 13, p. 47-90. Disponible en <http://leeds-faculty.colorado.edu/selto/BSC-communication-paper.pdf>

MARCONI, M. A. y LAKATOS, E.M. (2007). *Metodologia Científica*. 5ª ed. São Paulo: Atlas.

MAXIMIANO, A. C. A. (2000). *Introdução à Administração*. 5ª ed. São Paulo: Atlas.

MINTZBERG, H. (2010). *Safári de Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico*. 1ª ed. São Paulo: Bookman.

MIYAMOTO, J.; ABE, M. y NAWA, H. (2008). *Education in management for medical staff. A necessity in today's medical practice*. Medical Education, Vol. 6, p. 463-467. Disponible en http://www.jstage.jst.go.jp/article/mededjapan/40/6/463/_pdf/-char/ja/

NARO, G. y TRAVAILLÉ, D. (2009). *À LA RECHERCHE DES FONDEMENTS CONCEPTUELS ET METHODOLOGIQUES DU BALANCED SCORECARD: LE MODELE DE KAPLAN ET NORTON REVISITÉ À TRAVERS LE CADRE CONCEPTUEL DES LEVIERS DE CONTROLE*. La place de la dimension européenne dans la Comptabilité Contrôle Audit, Strasbourg: France. Disponible en

<http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/45/88/90/PDF/p34.pdf>

NARO, G. y **TRAVAILLÉ, D.** (2010). *LE BALANCED SCORECARD REVISITE A TRAVERS LE MODELE DES LEVIERS DE CONTROLE: LES ENSEIGNEMENTS DE DEUX ETUDES DE CAS.* Crises et nouvelles problématiques de la Valeur, Nice: France. Disponible en

<http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/47/95/26/PDF/p92.pdf>

NISTOR, C. S. (2009). *Studiu privind posibilitatea implementarii balace scorecard-ului in universitati.* Babes Bolyai University of Cluj-Napoca, Faculty of Economics and Business Administration. Disponible en

http://mpa.ub.uni-muenchen.de/13208/1/MPRA_paper_13208.pdf

NIVEN, P. R. (2005). *Balanced Scorecard passo-a-passo: elevando o desempenho e mantendo resultados.* Rio de Janeiro: Qualitimark. 424 p.

NOBRE, T. y **SIGNOLET, L.** (2007). *LE PARADOXE DE L'AXE APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL ET CROISSANCE DANS LE BALANCED SCORECARD: LE CAS DE L'HÔPITAL.* COMPTABILITE ET ENVIRONNEMENT, France. Disponible en

<http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/54/32/44/PDF/p145.pdf>

NØRREKLIT, H. (2000). *The Balance on the Balanced Scorecard: a critical analysis of some of its assumptions.* Management Accounting Research, v. 11, p. 65-88. Disponible en <http://members.home.nl/j.s.sterk/AQM/The%20Balance%20on%20the%20Balanced%20ScorecardA%20Critical%20Analysis%20of%20Some%20of%20Its%20Assumptions.pdf>

OLIVEIRA, R. F. (2007). *MOTIVOS QUE LEVAM EMPRESAS A OPTAR PELA IMPLEMENTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD.* Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia. PUCRS. Mestrado em Administração e Negócios. Dissertação de Mestrado, 2007. Disponible en

http://tede.pucrs.br/tde_arquivos/2/TDE-2007-04-04T054227Z-476/Publico/388944.pdf

OSSAMU, C. (2008). **Como Implantar BSC?** INFO Online - Copyright © 2008, Editora Abril S.A. Disponible en

<http://info.abril.com.br/corporate/aplicacoes-de-gestao/como-implantar-bsc.shtml?3>

PANDEY, I. M. (2005). *Balanced Scorecard: Myth and Reality*. VIKALPA. Vol. 30, nº 1.
Disponible en

http://www.vikalpa.com/pdf/articles/2005/2005_jan_mar_51_66.pdf

PERSON, R. (2010). *Balanced Scorecards & Painéis Operacionais com Microsoft Excel*.
Rio de Janeiro: Alta Books.

PONSSARD, J. y SAULPICHTT, O. (2002). *Modelling performance in a Balanced Scorecard: findings from a case study*. Ecole Polytechnique, Centre National de la Recherche Scientifique. Laboratoire d'Econometrie. Paris. Disponible en
<http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/24/30/03/PDF/2005-06-09-967.pdf>

PORTER, Michael E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press..

PRADO, L. J. (2002). *BALANCED SCORECARD*. E-book. 1ª ed. Série Empresarial.
Disponible en

http://www.secth.com.br/imagens/editor/e-book/GUIA_Balance_Scorecard.pdf

PRIETO, V. C. et al. (2006). *Fatores Críticos na implementação do Balanced Scorecard*.
Gestão & Produção, v.13, n.1, p.81-92. Disponible en
<http://www.scielo.br/pdf/gp/v13n1/29578.pdf>

R Development Core Team (2011). *R: A language and environment for statistical computing*. R Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria. ISBN 3-900051-07-0, URL <http://www.R-project.org/>

RABBANI, F. et al. (2011). *Understanding the context of Balanced Scorecard Implementation: a hospital-based case study in Pakistan*. Implementation Science 2011, 6:31. Disponible en

<http://www.implementationscience.com/content/6/1/31>

RAMPERSAD, H. K. (2008). *The way to a highly engaged and happy workforce based on the Personal Balanced Scorecard*. Total Quality Management, Vol. 19, n°s. 1–2, p. 11–27.

Disponível em

<http://www.informaworld.com/smpp/content~db=all~content=a790715551>

Revista PIM. (2012). **Economia, Indústria e negócios na Zona Franca de Manaus**. *Anuário do Polo Industrial de Manaus 2012*. ISSN 21798524.

REZENDE, J. F. C. (2003). *Balanced Scorecard e a Gestão do Capital Intelectual: Alcançando a mensuração equilibrada na economia do conhecimento*. Rio de Janeiro: Elsevier.

RICHARDSON, R. J. et al. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3ª ed. São Paulo: Atlas.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F. y LUCIO, P. B. (2006). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill Interamericana Editores, Mexico.

SCALI, J. O. y TAPIA, G. N. (2010). *Tablero de Comando en las PyMES: Incluye soluciones desarrolladas em Microsoft Excel listas para usar*. 1ª ed. Buenos Aires, Omicrom System.

SHADBOLT, N.M.; BEEBY, N., BRIER, B, y GARDNER J.W.G. (2003). *A CRITIQUE OF THE USE OF THE BALANCED SCORECARD IN MULTI-ENTERPRISE FAMILY FARM BUSINESSES*. International Farm Management Congress. Disponível em

<http://www.ifmaonline.org/pdf/congress/Shadbolt%20Beeby%20Brier%20Gardner.pdf>

SHEEHAN, N. T.; VAIDYANATHAN, G. y KALAGNANAM, S. (2009). *A Balanced Scorecard for State U's Facilities Management Division*. AP Vol. 8 Nr. 1 — PC vol. 8, n° 1, pages 69-83. Disponível em

<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1506/ap.8.1.4/pdf>

SHMAKOV, V.; PESSIN, A.; SALGANIK, V. y ZHLUDOV, V. (2009). *PRODUCTION PLANNING DEVELOPMENT AND PARADIGMS INTEGRATION*. Perspectives of Innovations, Economics & Business, Volume 3. Disponible en http://pieb.cz/docs/PIEB/volume3/33_RUSSIA_V3_PIEB_Shmakov_Salganik_Pesin_AGR.pdf

SOARES JÚNIOR, H. y PROCHNIK, V. (2004). *Experiências comparadas de implantação do Balanced Scorecard no Brasil*. In: CONGRESSO LATINO AMERICANO DE ESTRATÉGIA, 17, Santa Catarina, Anais... Santa Catarina: SLADE, 2004. Disponible en <http://www.ie.ufrj.br/cadeiasprodutivas/index.html>

SPESSATO, G. (2009). *Análise do processo de implantação do Balanced Scorecard nas maiores empresas da Região Sul do Brasil*. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis), Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis, Universidade Regional de Blumenau, SC, Brasil. Disponible en http://proxy.furb.br/tede/tde_arquivos/1/TDE-2010-02-22T115215Z-566/Publico/Diss%20Giseli%20Spessatto.pdf

SPIEGEL, M. R. (2004). *Teoria e problemas de probabilidade e estatística*. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman.

SUFRAMA. (2012). *Incentivos Fiscais*. Superintendência da Zona Franca de Manaus. Disponible en http://www.suframa.gov.br/zfm_incentivos.cfm

SUFRAMA. (2012). *Indicadores econômicos e várias fontes de informação*. Superintendência da Zona Franca de Manaus. Disponible en www.suframa.gov.br

SUFRAMA. (2012). *Indicadores de Desempenho do Polo Industrial de Manaus*. Superintendência da Zona Franca de Manaus. Disponível em http://www.suframa.gov.br/download/indicadores/RelatorioIndicadoresDesempenho_9_2012-05_11_2012-08_34_23.pdf

SUFRAMAHOJE. (2012). Informativo da Suframa. Ano XII. Edição 57. Março 2012. Superintendência da Zona Franca de Manaus.

SYKES, W. (1991). *Validity and reliability in qualitative research*. Journal of the Market Research Society, v. 33, n. 1, p. 03-12.

TUAN, L. T. (2010). *Balanced Scorecard Implementation at Rang Dong Plastic Joint-stock Company (RDP)*. Management Science and Engineering Vol. 4, No. 2, p. 92-98. Disponível em <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/5798>

VASSARSTATS: Website for Statistical Computation. (2012). Disponível em <http://vassarstats.net/>

VERGARA, S. C. (2004). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 5ª ed. São Paulo: Atlas.

WEGMAN, G. (2008). *The balanced scorecard as a knowledge management tool: a French experience in a semi-public insurance company*. The ICFAI Journal of Knowledge Management, vol. 6, n° 3, p. 22-38. Disponível em <http://leg.u-bourgogne.fr/wp/1080902.pdf>

WELLS, Stephen. (1991). *The role of analysis in qualitative research*. Journal of the Market Research Society, v. 33, n. 1, p. 39-44.

VIRTANEN, T. (2009). *Guidelines for Implementing Balanced Scorecard*. QPR Software plc. Disponível em

<http://www.prototechnika.lt/qpr/wp-content/uploads/2012/07/QPR-Guidelines-for-Implementing-Balanced-Scorecard.pdf>

VITAL, S. (2008). *Aplicação do Balanced Scorecard no Planejamento do Departamento de Administração da UFSC*. Disponible en <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/implantacao-do-balanced-scorecard-bsc/22949/>

WOODS, M. y GRUBNIC, S. (2008). *LINKING COMPREHENSIVE PERFORMANCE ASSESSMENT TO THE BALANCED SCORECARD: EVIDENCE FROM HERTFORDSHIRE COUNTY COUNCIL*. Blackwell Publishing Ltd, 9600 Garsington Road, Oxford OX4 2DQ, UK. Disponible en <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-0408.2008.00456.x/abstract>

YIN, R. K. (2001). *Estudo de caso: Desenho e métodos*. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman.

ZIMMERMANN, K. y SEURINGB, S. (2009). *Two case studies on developing, implementing and evaluating a balanced scorecard in distribution channel dyads*. International Journal of Logistics: Research and Applications Vol. 12, No. 1, February 2009, 63–81. Disponible en <http://www.informaworld.com/smpp/content~db=all~content=a902132043>

ANEXOS

ANEXO A – SITE PESQUISA BSC – CRIADO PARA A INVESTIGAÇÃO

BSC - BALANCED SCORECARD

Pesquisa sobre os fatores de êxito na implantação da metodologia Balanced Scorecard na Zona Franca de Manaus

Início A pesquisa Resposta a pesquisa O pesquisador Links úteis Artigos Conclusões Contato

Balanced Scorecard

O Balanced Scorecard permite a empresa expandir o entendimento de sua visão e missão; permite sintonizar os recursos, as atenções e as motivações para alinhar as atividades, as infraestruturas, as competências das pessoas e a cultura de uma empresa num único propósito:

servir os clientes-alvo, ou seja, servir e satisfazer os clientes mais rentáveis, aqueles onde se pode fazer a diferença de uma forma competitiva e sustentada.

• How to add value to the customer without increasing costs?

• to satisfy customers within estimating constraints, wich business process we must improve?

• who we define as customer? how create customer value?

• How to act to increase the development in a context of dynamic requirements?

Visão

Pesquisa sobre os fatores de êxito na implantação da metodologia Balanced Scorecard por Prof. Antônio Kieling

BSC - BALANCED SCORECARD

Pesquisa sobre os fatores de êxito na implantação da metodologia Balanced Scorecard na Zona Franca de Manaus

Início **A pesquisa** Resposta a pesquisa O pesquisador Links úteis Artigos Conclusões Contato

Sobre a pesquisa

“Fatores de Êxito na Implantação do Balanced Scorecard no Brasil: Caso da Zona Franca de Manaus”

Tese de Doutorado em Administração de Empresas do pesquisador professor Antonio Claudio Kieling, junto a UDE – Universidad de la Empresa de Montevideo, Uruguay.

A importância da metodologia do planejamento estratégico e seus desdobramentos com a ferramenta do Balanced Scorecard – BSC:

Philip Kotler (2009) no livro “Marketing para o século XXI”, chama a atenção para a relação 20/80/30. Já ouviu falar dela? Com certeza que já ouviu falar na relação 20/80: - 80% dos lucros de uma empresa são gerados pelos 20 clientes mais rentáveis. E os 30? O que querem dizer? Os 30 clientes menos rentáveis provocam um corte de metade dos lucros de uma empresa.

Pense bem no significado, no impacto, desta relação... E como será na sua empresa?

BSC - BALANCED SCORECARD

Pesquisa sobre os fatores de êxito na implantação da metodologia Balanced Scorecard na Zona Franca de Manaus

Início
A pesquisa
Responda a pesquisa
O pesquisador
Links úteis
Artigos
Conclusões
Contato

A pesquisa

PESQUISA: FATORES DE ÊXITO NA IMPLANTAÇÃO DA METODOLOGIA BALANCED SCORECARD – BSC
PROF. ANTONIO CLAUDIO KIELING – CIESA/UEA/ESBAM/UDE

Gostaríamos de convidá-lo a participar desta pesquisa, pois você é uma peça fundamental para o desenvolvimento futuro da região amazônica. Os dados aqui informados são confidenciais e em hipótese alguma será divulgado o nome da empresa associado com alguma das respostas indicadas neste questionário.

Esta pesquisa deve ser respondida pelo responsável do setor do sistema de gestão integrado/administração, é anônima e está sendo aplicada em todas as empresas do Polo Industrial de Manaus (PIM) na abrangência da SUFRAMA.

Os resultados finais consolidados estarão disponíveis para consulta e acesso livre em website que será posteriormente divulgado aos participantes. Muito obrigado por sua participação!

Empresa *

E-mail *

BSC - BALANCED SCORECARD

Pesquisa sobre os fatores de êxito na implantação da metodologia Balanced Scorecard na Zona Franca de Manaus

Início
A pesquisa
Responda a pesquisa
O pesquisador
Links úteis
Artigos
Conclusões
Contato

Pesquisador

Antonio Claudio Kieling


Resumo acadêmico

- Doutorando em Administração de Empresas pela Universidad de la Empresa - UDE de Montevideo - Uruguai.
- Mestre em Economia Industrial pela Universidade Federal de Santa Catarina (2000)
- Especialista em Qualidade Total e Produtividade pela Universidade do Planalto Catarinense - UNIPLAC (1997)
- Graduado em Engenharia Mecânica pela Universidade de Caxias do Sul - UCS (1985)

Docente do ensino superior em:

- Centro Universitário de Ensino Superior do Amazonas - CIESA
- Escola Superior Batista do Amazonas - ESBAM
- Universidade do Estado do Amazonas - UEA

Tem experiência nas áreas de Administração, Economia, Contabilidade e Engenharia.



➤ Link para o Currículo Lattes

BSC - BALANCED SCORECARD

Pesquisa sobre os fatores de êxito na implantação da metodologia Balanced Scorecard na Zona Franca de Manaus

[Início](#) [A pesquisa](#) [Responda a pesquisa](#) [O pesquisador](#) **[Links úteis](#)** [Artigos](#) [Conclusões](#) [Contato](#)

Links úteis

Links externos

- SUFRAMA - Superintendência da Zona Franca de Manaus
- FIEAM - Federação das Indústrias do Estado do Amazonas
- Balanced Scorecard Collaborative
- Universidad de la Empresa

Pesquisa sobre os fatores de êxito na implantação da metodologia Balanced Scorecard por Prof. Antônio Kieling

BSC - BALANCED SCORECARD

Pesquisa sobre os fatores de êxito na implantação da metodologia Balanced Scorecard na Zona Franca de Manaus

[Início](#) [A pesquisa](#) [Responda a pesquisa](#) [O pesquisador](#) [Links úteis](#) **[Artigos](#)** [Conclusões](#) [Contato](#)

Artigos

Faça o download dos artigos

- PROYECTO TESIS PROPUESTA PARA EL DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
- IMPLANTANDO O BALANCED SCORECARD EM UMA EMPRESA AUTOMOBILÍSTICA: OBSTÁCULOS E RESULTADOS PRELIMINARES
- Um Estudo Bibliométrico sobre o Balanced Scorecard nos Enanpads dos Anos de 2001 e 2010.
- Erfolgsfaktoren bei der Einführung einer Balanced Scorecard (BSC)
- A implantação do Balanced Scorecard em empresas brasileiras sob a perspectiva da cultura nacional.
- LIVES IN THE BALANCE: MANAGING WITH THE SCORECARD IN NOT- FOR-PROFIT HEALTHCARE SETTINGS
- Holistic approach for diagnosing, prioritising, implementing and monitoring effective strategies through synergetic fusion of SWOT, Balanced Scorecard and QFD
- Síntesis del Libro Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)
- Understanding the context of Balanced Scorecard Implementation: a hospital-based case study in Pakistan
- GUIDELINES FOR IMPLEMENTING BALANCED SCORECARD

BSC - BALANCED SCORECARD
Pesquisa sobre os fatores de êxito na implantação da metodologia Balanced Scorecard na Zona Franca de Manaus

Início A pesquisa Resposta a pesquisa O pesquisador Links úteis Artigos **Conclusões** Contato

Conclusões

A serem compartilhadas com todos aqueles que estão colaborando

Pesquisa sobre os fatores de êxito na implantação da metodologia Balanced Scorecard por Prof. Antônio Kieling

BSC - BALANCED SCORECARD
Pesquisa sobre os fatores de êxito na implantação da metodologia Balanced Scorecard na Zona Franca de Manaus

Início A pesquisa Resposta a pesquisa O pesquisador Links úteis Artigos Conclusões **Contato**

Contato

Nome *

E-Mail *

Empresa

Assunto

Mensagem *

Enviar

Sobre o pesquisador

Antonio Claudio Kieling

Possui graduação em Engenharia Mecânica pela Universidade de Caxias do Sul - UCS (1985), especialização em Qualidade Total e Produtividade pela Universidade do Planalto Catarinense - UNIPLAC (1997), mestrado em Economia Industrial pela Universidade Federal de Santa Catarina (2000) e é doutorando em Administração de Empresas pela Universidad de la Empresa - UDE de Montevideo - Uruguai. Atualmente é docente do ensino superior do Centro Universitário de Ensino Superior do Amazonas - CIESA, Escola Superior Batista do Amazonas - ESBAM - e Universidade do Estado do Amazonas - UEA. Tem experiência nas áreas de Administração, Economia, Contabilidade e Engenharia.

[Link para o Currículo Lattes](#)

ANEXO B – CARTA DE APOIO DA SUFRAMA



MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR
Superintendência da Zona Franca de Manaus - SUFRAMA
Av. Ministro Mário Andreazza, nº 1424 - Distrito Industrial.
CEP: 69075-830 - Manaus – Amazonas
(92) 3321-7000 - e-mail suf@suframa.gov.br

Ofício Circular nº 21 /GABIN.SUP.

Manaus, 16 de maio de 2012.

Sua Senhora o Senhor
Antonio Carlos da Silva
Presidente
Fed. das Indústrias do Estado do Amazonas - FIEAM
Av. Joaquim Nabuco, nº 1818, 3º Andar
Centro
69020-031 Manaus / AM Brasil



Protocolo nº: 218
Data: 18.1.05.12
Hora: 11:30
Rubrica: [assinatura]

Senhor Presidente,

1. Ao cumprimentar Vossa Senhoria, encaminhamos as anexas correspondências, expedidas à SUFRAMA pelo Prof. ANTONIO CLÁUDIO KIELING (JEA/CIESA/ESBAM/UDE), e pelo Diretor de Teses do Programa de Doutorado em Administração de Empresas da Universidad de La Empresa, do Uruguai, as quais tratam da pesquisa para a tese de Doutorado com o tema "Factores de êxito que incidem em la aplicación del Balanced Scorecard em Brasil: Caso Zona Franca e Manaus".

2. Consideramos pertinente o assunto da pesquisa, cujos dados poderão servir como referência para as entidades de classe representativas das empresas instaladas no Polo Industrial de Manaus – PIM, motivo pelo qual encaminhamos a solicitação do Prof. Antonio Cláudio, para que as empresas associadas a essa Entidade possam participar da referida pesquisa.

Atenciosamente,

THOMAZ AFONSO QUEIROZ NOGUEIRA
Superintendente

ANEXO C – CARTA DE APOIO DA FIEAM ENVIADA AS EMPRESAS



Manaus, 28 de maio de 2012.

OF.Circ. 008/2012 – GAB/FIEAM

Prezado Diretor,

Servimo-nos do presente para encaminhar em anexo a solicitação emanada do Superintendente da SUFRAMA, Thomas Afonso Queiroz Nogueira, em referência ao apoio para o projeto do Sr. Antonio Kieling, aluno do Doutorado em Administração pela *Facultad de Ciencias Empresariales de La Universidad de La Empresa* em Montevideo (Uruguai).

A Tese Final, necessária à conclusão do curso e conseqüente obtenção do grau, tem como tema “Fatores de Êxito na Implantação da Metodologia *Balanced Scorecard – BSC*” e, para sua elaboração, necessita de dados técnicos de empresas.

Sendo assim, solicitamos Vossa especial colaboração no sentido de preencher a ficha que acompanha o Projeto e, ao final, encaminhá-la através do endereço eletrônico indicado no documento, permitindo, deste modo, que o referido aluno realize as investigações necessárias à elaboração de seu trabalho.

Acreditamos que o resultado deste trabalho poderá ser de grande valia não somente para o desenvolvimento da Região Amazônica, mas, principalmente, para o aprimoramento das práticas de governança das empresas participantes, pois que propicia conhecer tecnicamente os fatores que influenciam no êxito da aplicação da metodologia *Balanced Scorecard - BSC*, permitindo a adequação e revisão de processos não conformes e que prejudicam os resultados.

Sem mais para o momento, agradecemos desde já Vossa colaboração, reiterando manifestos de apreço e consideração.

Cordialmente,

Antonio Silva
Presidente

ANEXO D – LISTA DE EMPRESAS COM PROJETOS PLENOS APROVADOS

Empresas instaladas no PIM em Manaus com projetos plenos aprovados pela SUFRAMA em função dos subsetores ou Polos em que as mesmas estão vinculadas ao final de 2011:

1) SUBSETOR DE BEBIDAS NÃO ALCOÓLICAS E SEUS CONCENTRADOS:

AMACON – AMAZONAS BEBIDAS E CONCENTRADOS LTDA

AMAZON FLAVORS – COCENTRADOS E CORANTES PARA BEBIDAS LTDA

AMAZON REFRIGERANTES LTDA

AROSUCOS AROMATIZADOS E SUCOS S/A

BEBIDAS MONTE RORAIMA LTDA

BRASFANTA INDÚSTRIA E COMÉRCIO DA AMAZÔNIA LTDA

BRASIL NORTE BEBIDAS LTDA

CIBEA MANAUS – CONCENTRADOS DA AMAZÔNIA LTDA

CONCENTRADO PARANÁ LTDA

CONCENTRE INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA

DR CONCENTRADOS DE ALIMENTOS DA AMAZÔNIA LTDA

HVR – CONCENTRADOS DA AMAZÔNIA LTDA

J. CRUZ INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA

NIDALA DA AMAZÔNIA LTDA

NOVAROMA CONCENTRADOS DA AMAZÔNIA LTDA

PEPSI-COLA INDUSTRIAL DA AMAZÔNIA LTDA

POLYAROMAS PREPARADOS E EXTRATOS LTDA

RAI CONCENTRADOS DA AMAZÔNIA LTDA

REAL BEBIDAS DA AMAZÔNIA LTDA

RECOFARMA INDÚSTRIA DO AMAZONAS LTDA

SABORES VEGETAIS DO BRASIL LTDA

SCHINCARIOL LOGÍSTICA E DISTRIBUIÇÃO LTDA

SULAMERICA – IMP. EXP. CONCENTRADOS DE BEBIDAS LTDA

THOLOR DO BRASIL LTDA

2) SUBSETOR DE COUROS, PELES E PRODUTOS SIMILARES:

OBS.: NENHUMA EMPRESA EM ATIVIDADE .

3) SUBSETOR EDITORIAL E GRÁFICO:

BUREAU COMERCIAL LTDA

CORPRINT DA AMAZÔNIA GRÁFICA E EDITORA LTDA

GRÁFICA E EDITORA SILVA LTDA

GRÁFICA ZILÓ LTDA

GRAFINICK INDÚSTRIA, COMÉRCIO E REPRESENTAÇÃO LTDA

LEONORA INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE PAPÉIS LTDA

LEONTEC DA AMAZÔNIA IND. E COM. DE CADERNOS LTDA

NOVO TEMPO EDITORA GRÁFICA LTDA

SONOPRESS RIMO IND. E COM. FONOGR. LTDA

W. H. B. DO BRASIL LTDA

4) SUBSETOR DE MATERIAL ELÉTRICO, ELETRÔNICO E DE COMUNICAÇÃO:

4.1) POLO DE COMPONENTES:

A. C. R COMPONENTES ELETRÔNICOS DA AMAZÔNIA LTDA

AMACOMP IND. COM. DE COMPS. ELETRÔNICOS DA AMAZÔNIA LTDA

BRIVICTORY BRASIL IND. DE ELETRÔNICOS LTDA
BRASCABOS COMPONENTES ELÉTRICOS E ELETRÔNICOS DA AMAZÔNIA
LTDA
COELMATIC LTDA.
DENSETEC DA AMAZ.IND.COM.SIST.CHICOTE LTDA
DIGIBOARD ELETRÔNICA DA AMAZÔNIA LTDA
DIGICABO DA AMAZÔNIA LTDA
DIGITRON DA AMAZÔNIA INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA
FLEXCABLES DA AMAZÔNIA INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE CABOS E FIOS
LTDA
FLEX IMP. EXP. IND. COM. DE MÁQUINAS E MOTORES LTDA
FOXCONN DO BRASIL IND. E COMÉRCIO DE ELETRÔNICOS LTDA
GATSBY DO BRASIL LTDA
GBR COMPONENTES DA AMAZÔNIA LTDA
GK&B INDÚSTRIA DE COMPONENTES DA AMAZÔNIA LTDA
G S I DA AMAZÔNIA LTDA
HARMAN DA AMAZÔNIA INDÚSTRIA ELETRÔNICA E PARTICIPAÇÕES
LTDA
HMB INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA
INMAVI BRASIL COM. IND. DE COMPONENTES PARA TECNOLOGIA DA INF.
LTDA
JABIL DO BRASIL INDÚSTRIA LTDA - FILIAL
LP DISPLAYS AMAZÔNIA LTDA
LINK DA AMAZÔNIA LTDA
MCD INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE COMPONENTES LTDA
PASTORE DA AMAZÔNIA S.A
PHILIPS DO BRASIL LTDA

PHITRONICS IND. E COM. DE ELET. E INF. LTDA

PLACIBRÁS DA AMAZÔNIA LTDA

R. C. A DA AMAZÔNIA IND. COM. COMPS. ELÉTRICOS E ELETRÔNICOS
LTDA

SAMSUNG SDI BRASIL LTDA

SANTA TEREZINHA – INDÚSTRIA DE ISOLADORES DA AMAZÔNIA LTDA

SET DO BRASIL LTDA

SELAM INDÚSTRIA ELETRÔNICA LTDA

SMARTRAC TECNOLOGIA IND. E COM. DA AMAZÔNIA LTDA

SONSUN INDUSTRIAL E COMERCIAL DA AMAZÔNIA LTDA

SONY PLÁSTICOS DA AMAZÔNIA LTDA

STECK DA AMAZÔNIA INDÚSTRIA ELÉTRICA LTDA

STETSOM DA AMAZÔNIA INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA.

TERRA INDÚSTRIA DA AMAZÔNIA LTDA

TOMATEC FABRICA DE PRODUTOS ELÉTRICOS LTDA

TPV DO BRASIL INDÚSTRIA DE ELETRÔNICOS LTDA

UNICOPA DA AMAZÔNIA LTDA

UNIVERSAL COMPONENTES DA AMAZÔNIA LTDA

VISIONTEC DA AMAZÔNIA LTDA

4.2) POLO DE PRODUTOS ELÉTRICOS, ELETRÔNICOS E DE COMUNICAÇÃO
EXCLUSIVE MAQUINAS COPIADORAS E SIMILARES:

BRASITECH IND. E COM. DE APARELHOS PARA BELEZA LTDA

CEDER ELETRÔNICA DA AMAZÔNIA LTDA.

CEMAZ INDÚSTRIA ELETRÔNICA DA AMAZÔNIA S.A

COMPONEL INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA

CONTINENTAL INDÚSTRIA E COMÉRCIO AUTOMOTIVOS LTDA
DIGIBRAS INDÚSTRIA BRASIL LTDA
DIXTAL BIOMÉDICA INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA
ELCOTEQ DA AMAZÔNIA LTDA
ELECTROLUX DA AMAZÔNIA LTDA – FILIAL
ELO ELETRÔNICA AMAZÔNIA LTDA
ELSYS EQUIPAMENTOS ELETRÔNICOS LTDA
ENVISION IND. DE PRODUTOS ELETRÔNICOS LTDA
EVADIN INDÚSTRIAS AMAZÔNIA S.A
FOXCONN MOEBG IND. DE ELETRÔNICOS LTDA
FUJI DO BRASIL MÁQUINAS INDUSTRIAIS LTDA
GIGA INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE PRODUTOS MECÂNICOS E
ELETRÔNICOS LTDA
GTK INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE PRODUTOS ELETRÔNICOS LTDA
H-BUSTER DA AMAZÔNIA INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA
HDL DA AMAZÔNIA INDÚSTRIA ELETRÔNICA LTDA
IBT – INDÚSTRIA BRASILEIRA DE TELEVISORES S.A
IIMAK DA AMAZÔNIA FITAS PARA IMPRESSÃO LTDA
IMPORTADORA, EXP E INDÚSTRIA JIMMY LTDA
INDÚSTRIA REUNIDAS VITÓRIA RÉGIA LTDA
INFOCOM AMAZONAS LTDA
INTELBRAS S/A INDÚSTRIA DE TELECOMUNICAÇÃO ELETRÔNICA
BRASILEIRA
INVENSYS APPLIANCE CONTROLS DA AMAZÔNIA LTDA
JABIL DO BRASIL IND. ELETROELETRÔNICA LTDA
L. SERGIO VILELA – MATRIZ

LG ELECTRONICS DA AMAZÔNIA LTDA

MASTERCIN DA AMAZÔNIA IND. E COM. DE ELETRO-ELETRÔNICO LTDA

MESON DA AMAZÔNIA IND. E COM. PRODS. DE TELECOMUNICAÇÃO
LTDA

NCR BRASIL – INDÚSTRIA DE EQUIPAMENTOS PARA AUTOMAÇÃO LTDA

NOKIA DO BRASIL TECNOLOGIA LTDA

NORITSU DO BRASIL LTDA

NOVODISC MIDIA DIGITAL DA AMAZÔNIA LTDA

ORBINOVA IND. COM. IMP. EXP. DE COMPS. E EQUIPS. ELETRONÔNICOS
DA AMAZÔNIA LTDA

PACE BRASIL – INDÚSTRIA ELETRÔNICA E COMÉRCIO LTDA

PALLADIUM ENERGY ELETRÔNICA DA AMAZÔNIA LTDA

PANASONIC DO BRASIL LTDA

PHILCO ELETRÔNICOS LTDA

PHILIPS DO BRASIL LTDA - PHILIPS

PIONEER DO BRASIL LTDA

POSITIVO INFORMÁTICA DA AMAZÔNIA LTDA

PROCOMP AMAZÔNIA INDÚSTRIA ELETRÔNICA S.A

PROCOMP AMAZÔNIA INDÚSTRIA ELETRÔNICA S.A

PST ELETRÔNICA S/A

QUALITECH IND. E COM. E REPRESENTAÇÕES LTDA

RBC INDÚSTRIA DE COMPUTADORES DA AMAZÔNIA LTDA

RR INDÚSTRIA E REMANUFATURA LTDA

SALCOMP INDUSTRIAL ELETRÔNICA DA AMAZÔNIA LTDA

SAMSUNG ELETRÔNICA DA AMAZÔNIA LTDA

SAT BRAS INDÚSTRIA ELETRÔNICA DA AMAZÔNIA LTDA

SEMP TOSHIBA AMAZONAS S.A

SIEMENS ELETROELETRÔNICA S/A – FILIAL

SONDAI ELETRÔNICA LTDA

SONOPRESS RIMO IND. COM. FONOGRÁFICA S/A

SONY BRASIL LTDA

SONY DADC BRASIL IND. COM. E DISTRIBUIÇÃO VÍDEO-FONAGRÁFICO
LTDA SUPERIOR DA AMAZÔNIA LTDA

TECPLAM INDÚSTRIA ELETRÔNICA LTDA

TECTOY S.A

TEIKON TECNOLOGIA INDUSTRIAL DA AMAZÔNIA LTDA

TECHNICOLOR BRASIL MIDIA E ENTRETENIMENTO LTDA

TRONY IND. E COM. DE PRODUTOS ELETRÔNICOS DA AMAZÔNIA LTDA.

TRÓPICO SISTEMAS E TELECOMUNICAÇÕES DA AMAZÔNIA LTDA

UEI BRASIL CONTROLES REMOTOS LTDA

VEGATRONIC PARTICIPAÇÕES E COM. EQUIPS. ELETRÔNICOS LTDA

VIDEOLAR S.A

VIDEOLAR S.A - FILIAL

VISTEON AMAZONAS LTDA

VISUM SISTEMAS ELETRÔNICOS DA AMAZÔNIA LTDA

YOMASA DA AMAZÔNIA LTDA

4.3) PÓLO DE MÁQUINAS COPIADORAS E SIMILARES:

ATIVA INDÚSTRIA COMÉRCIO E IMPORTAÇÃO LTDA

IITA INDÚSTRIA DE IMPRESSORAS TECNOLÓGICAS DA AMAZÔNIA LTDA.

MICROSERVICE TECNOL. DIGITAL DA AMAZÔNIA LTDA

KONICA MINOLTA BUSINESS SOLUTIONS DO BRASIL LTDA

REMACO IND. E COM. DE ELETRO ELETRÔNICOS DA AMAZÔNIA LTDA
REPROSYSTEM DA AMAZÔNIA PRODUTOS REPROGRÁFICOS LTDA
SISCOPIY – IND. E COM. DE PRODUTOS REPROGRÁFICOS LTDA

5) SUBSETOR DA MADEIRA:

COMPANHIA INDUSTRIAL DE MADEIRAS - CIM
FLORESTA YIMG INDÚSTRIA MADEIREIRA LTDA
LAMINADOS TRIUNFO LTDA
MIL MADEIRAS PRECIOSAS LTDA
PORTELA INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE MADEIRAS

6) SUBSETOR MECÂNICO:

6.1) POLO RELOJOEIRO

CHRONOS INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA
CITIZEN WATCH DO BRASIL S/A
DUMONT SAAB DO BRASIL S.A
MAGNUM INDÚSTRIA DA AMAZÔNIA LTDA
METAL ALLOY INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA
ORIENT RELÓGIOS DA AMAZÔNIA LTDA
ODANA RELÓGIOS S.A
SÉCULUS DA AMAZÔNIA INDÚSTRIA E COMÉRCIO S.A
TECHNOS DA AMAZÔNIA IND. E COMÉRCIO LTDA

6.2) OUTRAS EMPRESAS DO SUBSETOR MECÂNICO:

BRUDDEN DA AMAZÔNIA LTDA
CLIMAZON INDUSTRIAL LTDA

DENSO INDUSTRIAL DA AMAZÔNIA LTDA

ELETROLUX DA AMAZÔNIA LTDA

ELGIN INDUSTRIAL DA AMAZÔNIA LTDA

FCC DO BRASIL LTDA

FRIOTERM DA AMAZÔNIA INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA

GENIS EQUIPAMENTOS DE GINÁSTICA LTDA

GREE ELETRIC APPLIANCES DO BRASIL LTDA

HITACHI AR CONDICIONADO DO BRASIL LTDA

INDÚSTRIA DE TRANSFORMADORES AMAZONAS LTDA

KEIHIN TECNOLOGIA DO BRASIL LTDA

LEAKLESS DO BRASIL LTDA

MITSUBA DO BRASIL LTDA

MUSASHI DA AMAZÔNIA LTDA

REFREX AMAZ. IND. E COM. DE COMPONENTES DE REFRIGERAÇÃO LTDA

ROYAL MAX DO BRASIL IND. E COM. LTDA

UNIVERSAL COMPONENTES DA AMAZÔNIA LTDA

UNIVERSAL FITNESS DA AMAZÔNIA LTDA

VOITH HYDRO DA AMAZÔNIA LTDA

WEG AMAZÔNIA S/A

WHIRLPOOL ELETRODOMÉSTICOS AM S.A

7) SUBSETOR METALÚRGICO:

AÇOS DA AMAZÔNIA LTDA

ALUMÍNIO APLICADO LTDA

AMAZON AÇO INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA

AROSUCO AROMATIZADOSS E SUCOS S/A

BRASIL ELETRÔNICA COMPONENTES LTDA.

CARBOQUIMICA DA AMAZÔNIA LTDA

CIALA DA AMAZÔNIA REFINADORA DE METAIS LTDA

CISPER DA AMAZÔNIA S.A

COIMPA INDUSTRIAL LTDA

COMPAZ COMPONENTES DA AMAZÔNIA S/A

COMPONEL INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA

CROWN EMBALAGENS METÁLICAS DA AMAZÔNIA S/A

DAN TECH DA AMAZÔNIA INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA

DUQUE INDÚSTRIA DO AMAZONAS LTDA

FERMAZON FERRO E AÇO DO AMAZONAS LTDA

FERGEL – INDÚSTRIA DE FERRO E AÇO LTDA - FILIAL

GERDAU COMERCIAL DE AÇOS S/A

HISSA ABRAHIM & CIA. LTDA

IFER DA AMAZÔNIA LTDA

INDÚSTRIAS ESPLANADA LTDA

MANGELS COMPONENTES DA AMAZÔNIA LTDA

METALBOM – COMERCIO DE FERRAMENTAS DA AMAZÔNIA LTDA

METALFINO DA AMAZÔNIA LTDA

METALÚRGICA MAGALHÃES LTDA

METALÚRGICA MARLIN S.A IND. COM. IMP. E EXPORTAÇÃO

METALÚRGICA MARLIN S.A IND. COM. IMP. E EXPORTAÇÃO - FILIAL

METALÚRGICA SATO DA AMAZÔNIA LTDA

MG GOLD INDÚSTRIA DA AQMAZÔNIA LTDA

NORTEFERRO INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE FERRO LTDA

OSG FERRAMENTAS DE PRECISÃO DA AMAZÔNIA LTDA

REFLECT INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA

REXAM AMAZÔNIA LTDA

SCORPIOS DA AMAZÔNIA LTDA

SODÉCIA DA AMAZÔNIA LTDA.

SOLTECO TENOLOGIA DE CORTE LTDA

TECAL ALUMÍNIO DA AMAZÔNIA LTDA

ECNOKAWA DA AMAZÔNIA LTDA

TELLERINA COM. REPRES. E ARTS. DE DECORAÇÃO LTDA

WALLEN USINAGEM E FERRAMENTAS DE CORTE LTDA

WAPMETAL COMPONENTES METÁLICOS E AUTOMAÇÃO LTDA

WHITE MARTINS GASES INDUSTRIAIS DO NORTE S/A

8) SUBSETOR DE MINERAIS NÃO METÁLICOS:

AMAZON SAND IND. E COM. DE AREIA DE FUNDIÇÃO

AMAZON TEMPER – INDÚSTRIA, COMÉRCIO E SERVIÇOS LTDA

ITAUTINGA AGRO INDUSTRIAL S/A

LOJA DOS ESPELHOS LTDA

SAINT-GOBAIN DO BRASIL PROD. INDUSTRIAIS E PARA CONSTRUÇÕES
LTDA

9) SUBSETOR DO MOBILIÁRIO:

AMAZON MOTION DO BRASIL LTDA

ESPLANADA INDÚSTRIA E COMÉRCIO COLCHÕES LTDA

FCM – FÁBRICA DE COLCHÕES E MÓVEIS LTDA

PELMEX DA AMAZÔNIA LTDA

SMARJ INDÚSTRIA E COMÉRCIO DA AMAZÔNIA LTDA

10) SUBSETOR DO PAPEL, PAPELÃO E CELULOSE:

COPAG DA AMAZÔNIA S.A

EMAS EMPRESA DE EMBALAGENS MOLDADAS DA AMÉRICA DO SUL
LTDA

GK&B ECO INDÚSTRIA DE EMBALAGENS LTDA

HEVI EMBALAGENS DA AMAZÔNIA LTDA

IMPRESSORA AMAZONENSE LTDA

INDÚSTRIA DE PAPEL SOVEL DA AMAZÔNIA LTDA

JARI DA AMAZÔNIA S.A

LABELPRESS IND. E COM. DA AMAZÔNIA LTDA

NTC-ARTEPRINT IND. E COM. DE EMB. CART. TON. IMP. E COP. LTDA.

ORSA EMBALAGENS DA AMAZÔNIA S/A

PCE – PAPEL, CAIXAS E EMBALAGENS S/A

PLACIBRÁS DA AMAZÔNIA LTDA

SONOCO DO BRASIL LTDA

SOVEL DA AMAZÔNIA LTDA

11) SUBSETOR DA BORRACHA:

FABOR COMPONENTES DA AMAZÔNIA LTDA

NICHIBRAS AMAZÔNIA IND. E COM. DE ARTEFATOS PLÁSTICOS LTDA

YASUFUKU POLIMEROS DO BRASIL LTDA

12) SUBSETOR DOS PRODUTOS ALIMENTÍCIOS:

AMMAC INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE ALIMENTOS LTDA

GLACIAL INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE SORVETES LTDA

INDÚSTRIA DE LATICÍNIOS DA FAZENDA LTDA

OCRIM S/A PRODUTOS ALIMENTÍCIOS

13) SUBSETOR DOS PRODUTOS QUÍMICOS E FARMACÊUTICOS:

ADITEX IND. E COM. DE ADITIVOS QUÍMICOS LTDA

AGIO IMAGE PRODUTOS FOTOGRÁFICOS DA AMAZÔNIA LTDA.

ALVA DA AMAZÔNIA INDÚSTRIA QUÍMICA LTDA

AMAZON ERVAS – LABORATÓRIO BOTÂNICO LTDA

BENFICA IND. DE PERIFÉRICOS PARA INFORMÁTICA E IMPRESSÃO LTDA

BRAISO DA AMAZÔNIA INDÚSTRIA DE IMPRESSÃO LTDA

CARBOMAN – GÁS CARBÔNICO DE MANAUS LTDA

CERAS JOHNSON LTDA

COOKSON ELETRONICS AMAZÔNIA LTDA

COOKSON ELECTRONICS BRASIL LTDA

D.D. WILLIAMSON DO BRASIL LTDA

DERPAC DA AMAZÔNIA IND. E COM. LTDA

DURAMAR INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA

HISAMITSU FARMACEUTICA DO BRASIL LTDA

HOROS QUÍMICA DA AMAZÔNIA LTDA

ICONE IND. COM. IMP. E EXP. DE TONER E FOTOCOPIADORA LTDA

IPES IND. DE PRODUTOS E EQUIPS. DE SOLDA LTDA

MAGAMA INDUSTRIAL LTDA

MIKROTONER QUÍMICA DA AMAZÔNIA LTDA

NATUREX INGREDIENTES NATURAIS LTDA

NITRIFLEX DA AMAZÔNIA INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA

PERFABRIL AMAZONAS INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA

PRONATUS DO AMAZONAS IND. E COM. DE PRODS. FARM.-COSMÉTICOS
LTDA

RUBI DA AMAZÔNIA INDÚSTRIAS QUÍMICAS LTDA

RUBI DA AMAZÔNIA INDÚSTRIAS QUÍMICAS LTDA – FILIAL

3M MANAUS INDÚSTRIA DE PRODUTOS QUÍMICOS LTDA

TWU TONER DO AMAZONAS LTDA

WHITE MARTINS GASES INDUSTRIAIS DO NORTE S.A

WHITE SOLDER DA AMAZÔNIA LTDA

14) SUBSETOR DOS PRODUTOS DAS MATÉRIAS PLÁSTICAS:

A ALVES DE SOUZA

ADASS INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE PLÁSTICOS LTDA

ALFATEC INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA

AMAPLAST AMAZONAS PLASTICO LTDA

MAZONRECI RECICLAGEM LTDA

AMAZON TAPE IND. E COM. DE FITAS ADESIVAS LTDA

AMCOR EMBALAGENS DA AMAZÔNIA S.A

AMÉRICA TAMPAS DA AMAZONIA S.A

ARAFORROS PVCELL INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA

AVANPLAS POLIMEROS DA AMAZÔNIA LTDA

BOREDA INDÚSTRIA DE EMBALAGENS PLÁSTICAS LTDA

BRASALPLA AMAZÔNIA INDÚSTRIA DE EMBALAGENS LTDA

CITY PLASTIK IND. E COM. DE PLASTICO LTDA

COLORTECH DA AMAZÔNIA LTDA

COPLAST – IND. E COM. DE RESÍDUOS PLÁSTICOS LTDA

COPOBRAS DA AMAZÔNIA INDUSTRIAL DE EMBALAGENS LTDA

COSMOSPLAST IND. COM. DE PLÁSTICOS LTDA
COSMOSPLAST INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE PLÁSTICOS LTDA
ECOFIBRA IND. E COM. DE COMPOSITOS LTDA
ECOPACK EMBALAGENS RECICLÁVEIS LTDA
EMPRESA AMAZONENSE DE PLÁSTICOS LTDA
ENGEPACK EMBALAGENS DA AMAZÔNIA LTDA
ENPLA MANAUS INDÚSTRIA DE PLÁSTICOS LTDA
FITAS FLAX DA AMAZÔNIA LTDA
FLEX IMP. EXP. IND. COM. DE MÁQUINAS E MOTORES LTDA
FORMAPACK EMBALAGENS PLÁSTICAS LTDA
FOXCONN DO BRASIL IND. E COMÉRCIO DE ELETRÔNICOS LTDA – FILIAL
GELOCRIM INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE GELO LTDA
GREIF EMBALAGENS INDUSTRIAIS DO AMAZONAS LTDA
INDÚSTRIA DE EMBALAGENS PLÁSTICAS DA AMAZÔNIA LTDA
KNAUF ISOPOR DA AMAZÔNIA LTDA
KRAFOAM DA AMAZÔNIA INDÚSTRIA DE EMBALAGENS LTDA
LANAPLAST INDÚSTRIA DA AMAZÔNIA LTDA
LITE-ON MOBILE INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE PLÁSTICOS LTDA
LOCOMOTIVA DA AMAZÔNIA IND. E COM. TEXTEIS INDUSTRIAIS LTDA
MADEFORMING INDUSTRIAL DE PLÁSTICOS LTDA
MARFEL INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE PLÁSTICOS LTDA
MASA DA AMAZÔNIA LTDA
M B BARROSO DA SILVEIRA – ME
METALMA DA AMAZÔNA S/A
MICROJET PLASTICOS DE PRECISÃO LTDA
NACIONAL FILME DA AMAZÔNIA INDÚSTRIA S/A

NAF RESINAS DA AMAZÔNIA LTDA

NEW PLASTIC IND DE PLASTICOS LTDA

ORION INDÚSTRIA DE PLÁSTICOS LTDA

PENTECH INDÚSTRIA DE PLÁSTICOS DA AMAZÔNIA LTDA

PLASMETALLO INDUSTRIA DE COMPONENTES PLASTICOS E METALICOS
LTDA

PLÁSTAPE INDÚSTRIA DE FITAS E PLÁSTICOS LTDA

PLÁSTICOS MANAUS LTDA

PLASTIPAK PACKAGING DA AMAZÔNIA LTDA

POLYNORTE IND. E COM. DE EMBALAGENS LTDA

PRESTIGE DA AMAZÔNIA LTDA

PRISMATIC DA AMAZÔNIA INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA

PROCOATING INDUSTRIAL DE LAMINADO DA AMAZÔNIA LTDA

PT INDÚSTRIA DE EMBALAGENS PLÁSTICAS LTDA

R.S. INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE PLÁSTICOS LTDA

R & B PLÁSTICOS DA AMAZÔNIA LTDA

RAVIBRAS EMBALAGENS DA AMAZÔNIA LTDA

REMO AMAZÔNIA IND. E COM. DE RESINAS LTDA

REPLASTICOS INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA

SCORPION EMPREENDIMENTOS E COMÉRCIO LTDA

SPRINGER PLÁSTICOS DA AMAZÔNIA S.A

TAINAN INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA

TECHIT IND. E COM. DE EQUIP. E ACESSÓRIOS PARA BELEZA
LTDA.TERMOTÉCNICA DA AMAZÔNIA LTDA

TESA BRASILLTDA

TETRAPLAST DA AMAZÔNIA INDUSTRIAL LTDA

TEXPET DO BRASIL LTDA

THOTEN PAC IND. COM. IMP. EXP. LTDA

TRACAJÁ – INDÚSTRIA PLÁSTICA LTDA

TUTIPLAST INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA

VALFILM AMAZÔNIA INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA

VIDEOLAR S.A – FILIAL

VULCAPLAST INDÚSTRIA DA AMAZÔNIA LTDA

15) SUBSETOR PRODUTOS TÊXTEIS:

EMPRESA INDUSTRIAL DE JUTA S.A

16) SUBSETOR DO VESTUÁRIO, ARTIGOS DE TECIDOS E DE VIAGEM:

BDS CONFECÇÕES LTDA

17) SUBSETOR MATERIAIS DE TRANSPORTE:

17.1) POLO DE DUAS RODAS

ASAP CICLO COMPONENTES LTDA

BENDSTEEL DA AMAZÔNIA IND. E COM. DE ESTAMPARIA DE METAIS
LTDA

BRAMONT MONTADORA INDUSTRIAL E COMERCIAL DE VEÍCULOS LTDA

BRASIL & MOVIMENTO S.A

CALOI NORTE S.A

CORNETA INDÚSTRIA DE AUTOPEÇAS DA AMAZÔNIA LTDA

CR ZONGSHEN FABRICADORA DE VEÍCULOS S/A

DAFRA DA AMAZÔNIA IND. E COM. DE MOTOCICLETAS LTDA

DAIDO INDÚSTRIA DE CORRENTES DA AMAZÔNIA LTDA

FACOMSA DA AMAZÔNIA LTDA
FEDERAL MOGUL INDÚSTRIA DE AUTOPEÇAS LTDA
GARINNI MOTORS INDÚSTRIA DE VEÍCULOS LTDA
HAOBAO MOTOR DO BRASIL LTDA
HARLEY-DAVIDSON DO BRASIL LTDA
HONDA COMPONENTES DA AMAZÔNIA LTDA
HONDA LOCK DO BRASIL LTDA
HTA INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA
J. TOLEDO DA AMAZ. IND. COM. DE VEÍCULOS LTDA
KAWASAKI MOTORES DO BRASIL LTDA
KOSTAL DA AMAZÔNIA IND. E COM. DE AUTO PEÇAS LTDA
MANN + HUMMEL BRASIL LTDA
MOTO TRAXX DA AMAZÔNIA LTDA
MOTO HONDA DA AMAZÔNIA LTDA
MTD MOTOR DA AMAZÔNIA S/A
NIPPON SEIKI DO BRASIL LTDA
NISSIN BRAKE DO BRASIL LTDA
OX DA AMAZÔNIA INDÚSTRIA DE BICICLETAS LTDA
PRINCE BIKE NORTE LTDA
SAKURA EXHAUST DO BRASIL LTDA
SHOWA DO BRASIL LTDA
SUMIDENSO DA AMAZÔNIAINDÚSTRIAS ELÉTRICAS LTDA
YAMAHA COMPONENTES DA AMAZÔNIA LTDA
YAMAHA MOTOR DA AMAZÔNIA LTDA
YAMAHA MOTOR ELECTRONICS DO BRASIL LTDA

17.2) POLO NAVAL:

BARBOSA REPAROS NAVAIS LTDA

BERTOLINI CONSTRUÇÃO NAVAL LTDA

ERIN ESTALEIROS RIO NEGRO LTDA

ERAM ESTALEIRO RIO AMAZONAS LTDA

NILO TAVARES COUTINHO S.A

VENTURA MAR INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE EMBARCAÇÕES LTDA

17.3) OUTRAS EMPRESAS DO SUBSETOR MATERIAIS DE TRANSPORTE :

BERTOLINI DA AMAZÔNIA IND. E COM. LTDA

18) SUBSETOR DA CONSTRUÇÃO:

ITAPORANGA ARTEFATOS DE CONCRETO LTDA

KONKREX ENGENHARIA DE CONCRETO LTDA

19) SUBSETOR DIVERSOS:

19.1) POLO ÓTICO:

ESSILOR DA AMAZ. IND. E COM. LTDA

19.2) APARELHOS, EQUIPS. E ACESSÓRIOS FOTOGRÁFICOS:

FUJIFILM DA AMAZÔNIA LTDA

KODAK DA AMAZÔNIA INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA

19.3) POLO ISQUEIROS, CANETAS E BARBEADORES DESCARTÁVEIS:

A. W. FABER-CASTELL AMAZÔNIA S.A

ARMOR BRASIL IND. E COM. DE FITAS PARA IMPRESSÃO LTDA

BIC AMAZÔNIA S/A

PROCTER & GAMBLE DO BRASIL S.A

SWEDISH MATCH DA AMAZÔNIA S.A

19.4) OUTRAS EMPRESAS DO SUBSETOR DIVERSOS:

FABRIL – IND. DE ABRASIVOS E LIXAS LTDA

JR COMÉRCIO DE ARTEFATOS METÁLICOS LTDA

NATAL DA AMAZÔNIA IND. E COM. DE ARTEFATOS DE PLÁSTICOS LTDA

SALDANHA RODRIGUES LTDA

UNIÃO TÉCNICA DE ABRASIVOS LTDA

ANEXO E – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS - QUESTIONÁRIO

1) Favor informar qual o subsetor – polo que a empresa está vinculada:

- Bebidas Beneficiamento de borracha Brinquedos Diversos Duas rodas
- Editorial e gráfico Eletroeletrônico Isqueiros e canetas Madeireiro
- Material de limpeza e velas Mecânico Metalúrgico Mineral não metálico
- Mobiliário Naval Ótico Papel e papelão Produtos Alimentícios
- Químico Relojoeiro Termoplástico Têxtil Vestuário e calçados

Em que ano a empresa iniciou suas atividades no PIM?.....

2) A empresa utiliza a metodologia do Balanced Scorecard (BSC)?

- sim não

Caso a resposta tenha sido não, por que a empresa não utiliza o BSC? (pode marcar mais de uma opção quando aplicável)

- Não conhece a ferramenta
- Já aplicou e não deu certo
- É muito complicado
- Alto custo com consultor externo e pouco retorno
- A aplicação não valeu a pena
- outras (favor informar)

3) A Visão e a Missão da empresa estão elaboradas? sim não

4) Na sua opinião, a Visão e a Missão estão bem elaboradas? sim não

Caso a resposta tenha sido não, porque não estão bem elaboradas?

5) Como você classificaria o nível de entendimento da visão e missão por parte das pessoas de sua empresa?

nenhum pouco intermediário elevado muito elevado

6) No processo de implantação do Balanced Scorecard (BSC), existiu uma pessoa trabalhando especificamente dedicada a coordenação do projeto (BSC Champion)?

sim não não aplicável

7) Como você classificaria o apoio da alta direção da empresa ao processo de implementação do BSC? nenhum pouco intermediário elevado muito elevado não aplicável

8) No processo de implantação do BSC como você classificaria o nível de treinamento proporcionado ao pessoal referente a metodologia do Balanced Scorecard (BSC)?

nenhum pouco intermediário elevado muito elevado não aplicável

9) No processo de elaboração da estratégia da empresa participam todos os departamentos?

sim não parcialmente

10) Que departamentos participam na elaboração da estratégia? (pode marcar mais de uma opção quando aplicável)

Produção Administração Materiais RH Engenharia TI

Qualidade Manutenção Marketing Pós-Venda Compras

Controladoria Contabilidade Planejamento Outros.....

11) Quem elabora a estratégia da empresa? (pode marcar mais de uma opção quando aplicável)

alta direção gerentes funcionários outros.....

12) São realizadas reuniões com os funcionários para discutir a estratégia da empresa?

sim não

Caso a resposta tenha sido sim, qual é o tempo médio semanal destinado a estas reuniões?

menos de 1 hora 1 a 2 horas 2 a 3 horas acima de 3 horas outras
(favor informar).....

13) Na definição e elaboração de objetivos e metas da empresa é utilizada consultoria externa?

sim não às vezes

14) No processo de implantação do BSC foi utilizado apoio de consultoria externa?

sim não às vezes não aplicável

15) Como se realiza a comunicação da estratégia da empresa aos envolvidos na operação?

verbal escrita outras (favor informar)

16) O processo de avaliação do sistema BSC se faz com que periodicidade?

mensal bimensal trimestral quadrimestral semestral anual
não aplicável

17) Qual é o grau e importância para os seguintes fatores com relação ao processo de medição de performance/tomada de decisão da organização?

a. Financeiro

nenhum pouco intermediário elevado muito elevado

b. Mercado/Clientes

nenhum pouco intermediário elevado muito elevado

c. Processos Internos

nenhum pouco intermediário elevado muito elevado

d. Recursos Humanos

nenhum pouco intermediário elevado muito elevado

e. Relação com Governo

nenhum pouco intermediário elevado muito elevado

f. Relação com Sociedade

nenhum pouco intermediário elevado muito elevado

g. Relação com Fornecedores

nenhum pouco intermediário elevado muito elevado

h. Relação com Meio-Ambiente

nenhum pouco intermediário elevado muito elevado

18) Os indicadores de performance da empresa são apropriados (medem as variáveis certas)?

sim não

Caso a resposta tenha sido não, favor comentar.....

19) Como você classificaria o grau de adequação dos indicadores de performance da empresa e sua influencia no processo de decisão?

nenhum pouco intermediário elevado muito elevado

20) Os indicadores de performance da empresa são desdobrados ao nível de departamentos?

sim não

21) Os indicadores de performance da empresa são desdobrados ao nível individual?

sim não

22) A empresa utiliza Mapas Estratégicos com a relação de causa-efeito entre os objetivos e estratégias da empresa para deixar claro como cria valor aos clientes e partes interessadas?

() sim () não () às vezes

23) Como você classificaria a importância que sua empresa atribui em definir pessoas corretas para administrar os indicadores de desempenho e as iniciativas estratégicas de apoio e manutenção ao processo do BSC?

() nenhuma () pouca () intermediária () elevada () muito elevada () não aplicável

24) A empresa utiliza para controlar seus indicadores de performance: () planilha Excel () software

Caso a resposta tenha sido software, favor informar o software utilizado.....

25) Se produzem ajustes no processo operacional da sua empresa em base ao processo de avaliação da performance do BSC?

() sim () não () não aplicável

Caso a resposta tenha sido sim, favor informar o mecanismo utilizado.....

26) Como você consideraria o nível em que o BSC melhorou a sua empresa?

() nenhum () pouco () intermediário () elevado () muito elevado () Não aplicável

Em que sentido o BSC melhorou sua empresa?

() volume de vendas () resultado/lucro () qualidade () recursos humanos

() comunicação () compromisso das equipes

() outros (favor informar)

27) O que você esperava do BSC que a empresa não conseguiu atingir? () não aplicável

.....
.....

28) Qual é o número de funcionários de sua empresa?

0 – 50 50 – 100 100 – 200 200 – 500 500 – 1000 acima de 1000

29) Qual é o volume de vendas anual de sua empresa?

- menor que R\$ 5.000.000,00
- R\$ 5.000.000,00 – R\$ 10.000.000,00
- R\$ 10.000.000,00 – R\$ 20.000.000,00
- R\$ 20.000.000,00 – R\$ 50.000.000,00
- R\$ 50.000.000,00 – R\$ 100.000.000,00
- R\$ 100.000.000,00 – R\$ 500.000.000,00
- acima de R\$ 500.000.000,00

30) Quantos níveis hierárquicos existem em sua empresa?

2 3 4 5 mais de 5