

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ESCOLA DE NEGÓCIOS**

LEANDRO LORENZETTI

**CONTRIBUIÇÕES PERCEBIDAS NO USO DO *BALANCED SCORECARD* NA
MOBILIZAÇÃO, TRADUÇÃO, ALINHAMENTO, COMUNICAÇÃO E
APRENDIZADO ESTRATÉGICO: O CASO DE UMA COOPERATIVA DE
TRABALHO MÉDICO**

CURITIBA

2015

LEANDRO LORENZETTI

**CONTRIBUIÇÕES PERCEBIDAS NO USO DO *BALANCED SCORECARD* NA
MOBILIZAÇÃO, TRADUÇÃO, ALINHAMENTO, COMUNICAÇÃO E
APRENDIZADO ESTRATÉGICO: O CASO DE UMA COOPERATIVA DE
TRABALHO MÉDICO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração. Área de concentração: Administração Estratégica, da Escola de Negócios, da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Luiz Carlos Duclós,
Ph.D.

CURITIBA

2015

Dados da Catalogação na Publicação
Pontifícia Universidade Católica do Paraná
Sistema Integrado de Bibliotecas – SIBI/PUCPR
Biblioteca Central

L869c
2015

Lorenzetti, Leandro
Contribuições percebidas no uso do *balanced scorecard* na mobilização, tradução, alinhamento, comunicação e aprendizado estratégico : o caso de uma cooperativa de trabalho médico / Leandro Lorenzetti ; orientador: Luiz Carlos Ducios. – 2015.
133 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2015
Bibliografia: f. 122-130

1. Planejamento estratégico. 2. Eficiência organizacional. 3. Padrões de desempenho. I. Ducios, Luiz Carlos. II. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDD 20. ed. – 658.4012

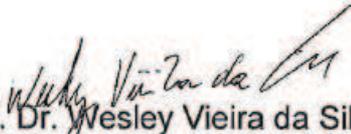
TERMO DE APROVAÇÃO

CONTRIBUIÇÕES PERCEBIDAS NO USO DO BALANCED SCORECARD NA MOBILIZAÇÃO, TRADUÇÃO, ALINHAMENTO, COMUNICAÇÃO E APRENDIZADO ESTRATÉGICO: O CASO DE UMA COOPERATIVA DE TRABALHO MÉDICO

Por

LEANDRO LORENZETTI

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Administração Estratégica, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.



Prof. Dr. Wesley Vieira da Silva

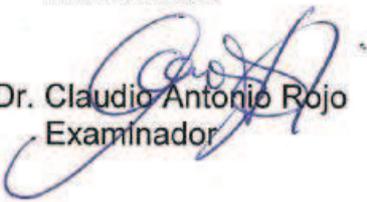
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração



Prof. Luiz Carlos Duclós, Ph.D.
Presidente



Prof. Dr. Jansen Maia Del Corso
Examinador



Prof. Dr. Claudio Antonio Rojo
Examinador

Dedico esta dissertação aos meus pais por me inspirarem a apreciar o valor do conhecimento. A esposa Cris, as filhas Julia, Brenda, Antonella e Lorena por participarem dessa importante conquista.

AGRADECIMENTOS

Sou grato primeiramente à fonte de toda criação e a todas suas manifestações, que por meio de sua imensa bondade, tem me possibilitado perceber em vida a grande oportunidade de evoluir e permanecer no amor.

Agradeço a todos meus queridos benfeitores, que de forma amável e às vezes anônima me trazem o conforto, inspiração e conhecimento para uma vivência feliz e harmoniosa. Gratidão eterna.

À minha família pelo incentivo, carinho, amor e compreensão, e, em especial a esposa Cristiane, que acreditou e incentivou às minhas buscas pessoais, confiando e ajudando em todos os momentos. Obrigado pelo incondicional apoio.

Agradeço ao Professor Luiz Carlos Duclós, que com sabedoria providencial, soube aproveitar minhas potencialidades e corrigir minhas deficiências. A ti, minha gratidão não só por me orientar na dissertação, mas também, por orientar para a vida.

Ao estimado professor Wesley Vieira Da Silva, a quem por diversas vezes conversei e recebi calorosas palavras de apoio e incentivo. Obrigado por acreditar em mim.

Aos professores do programa de Mestrado em Administração Minter UNIVEL/PUCPR, que com suas preciosas habilidades compartilharam seus conhecimentos. Em especial aos professores Jansen Maia Del Corso e June Alisson Westarb Cruz, que habilidosamente souberam contribuir para enriquecer o conteúdo dessa dissertação.

Agradeço aos Diretores da UNIVEL, que viabilizaram o programa de mestrado em Cascavel. Em especial ao Professor Lúcio Scheuer, por acreditar que eu poderia participar do programa. Obrigado por suas palavras de incentivo e confiança.

Agradeço os sócios e amigos Cesar Weyn e Paulo Frantiozi pelo apoio. A

confiança de vocês foi essencial para a realização deste sonho.

Agradeço aos diretores, gerentes e coordenadores da cooperativa de trabalho médico Unimed, pela cordialidade e colaboração dispensada nas entrevistas.

Agradeço aos colegas de classe, hoje amigos de coração. Muito obrigado por compartilharem esta conquista relevante em nossas vidas.

RESUMO

Este projeto de pesquisa está inserido no tema estratégia, sob a perspectiva de investigar os resultados que o uso de um instrumento de tradução e controle foi capaz de promover. Tratado inicialmente como um sistema de medição de desempenho baseado em indicadores, o *Balanced Scorecard* evoluiu e ao longo do tempo adquiriu competências capazes de gerar inúmeras contribuições para a estratégia. Tem sido proposto por Kaplan e Norton (1992), como capaz de produzir efeitos positivos no processo de integração da dimensão estratégica com a dimensão operacional, inclusive em organizações sem fins lucrativos. O objetivo desta dissertação é identificar as contribuições percebidas que o uso do instrumento *Balanced Scorecard* promoveu em uma cooperativa de trabalho médico, após o intervalo de uso de 2012-2014. Para atingir o objetivo proposto foi utilizada uma abordagem qualitativa, *ex-post facto*, centrada no estudo de caso único. A técnica de coleta de dados foi à entrevista semiestruturada, com aplicação de pré-teste com duas pessoas. As entrevistas foram realizadas com dez pessoas pertencentes aos níveis estratégico, tático e operacional, escolhidas por amostragem não probabilística intencional. Para operacionalizar a pesquisa foram definidas cinco categorias de análise, baseadas no modelo *SFO-The Strategy Focused Organization* criado por Kaplan e Norton (2001), sendo a mobilização da liderança, tradução da estratégia, alinhamento estratégico, comunicação e aprendizado estratégico da organização. Com base nestas categorias, foi utilizado quatorze subcategorias para constituir a definição operacional da pesquisa. Para interpretação dos dados foi utilizado o método de análise de conteúdo temático proposto por Bardin (1977), de três documentos primários criados a partir da transcrição das entrevistas. O resultado da pesquisa sugere que os entrevistados estavam bastante envolvidos com os processos de gestão da estratégia e perceberam inúmeras contribuições que o uso do BSC promoveu, polarizadas em um ou dois níveis, ou ainda, distribuídas entre os três níveis, formando uma complexa rede de relacionamento que não pode ser analisada isoladamente. Dentre as cinquenta e sete contribuições identificadas, as principais foram “ajuda alinhar as atividades”, “aumenta o grau de comprometimento” e “mobiliza as pessoas para o planejado”. Como ausência relevante, não foi encontrado evidências que o BSC promoveu na percepção dos respondentes o equilíbrio dos indicadores estratégicos. Em função da amplitude e frequência das contribuições identificadas é possível observar que existem evidências que a cooperativa médica de trabalho tem as principais características de uma organização focada na estratégia, segundo o modelo *SFO* sugerido por Kaplan e Norton (2001).

Palavras-chave: Cooperativa de trabalho médico. Estratégia. *Balanced Scorecard*.

ABSTRACT

This research project is included in the theme strategy, from the perspective of investigating results that the use of an instrument of translation and control was able to promote. Initially treated as a performance measurement system based on indicators, *Balanced Scorecard* has evolved over time and acquired skills that can generate countless contributions to the strategy. It has been proposed by Kaplan and Norton (1992) as able to produce positive results in the integration process of the strategic dimension with the operational dimension, including non-profit organizations. The objective of this dissertation is to identify the perceived contributions that the use of the *Balanced Scorecard* tool promoted in a medical cooperative, after using interval 2012-2014. To achieve this purpose we used a qualitative approach, *ex-post facto*, centered on a single case study. The data collection technique went to the semi-structured interview, applying pre-test with two people. Interviews were conducted with ten people belonging to the strategic, tactical and operational levels, chosen by unintentional probability sampling. To operationalize the research were defined five categories of analysis, based on *SFO-The Strategy Focused Organization* model, created by Kaplan and Norton (2001). The five categories are the mobilization of leadership, translating strategy, strategic alignment, communication and strategic learning organization. Based on these categories, we used fourteen subcategories to constitute the operational definition of research. To interpret the data we used the content analysis method proposed by Bardin (1977), of three primary documents created from the interview transcript. The result of the research suggests that respondents were very involved with the strategy management processes and realized many contributions that the use of BSC promoted, polarized in one or two levels or distributed among the three levels, forming a complex network of relationships that cannot be analyzed in isolation. Among the fifty-seven identified contributions, the main were "help align the activities", "increases the degree of impairment" and "mobilizing people for the planned". As relevant absence, was not found evidence that the BSC promoted in the perception of the respondents the balance of strategic indicators. Depending on the amplitude and frequency of identified contributions you can see that there is evidence that the cooperative medical work has the main characteristics of an organization focused on strategy, according to the SFO model suggested by Kaplan and Norton (2001).

Keywords: Medical cooperative. Strategic. Balanced Scorecard.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Recorte de pesquisa - Interface entre a formulação e execução da estratégia e o BSC	21
Figura 2 - Categorias de análise da pesquisa	23
Figura 3 - Sequencia do referencial teórico utilizado na pesquisa	29
Figura 4 - Perspectivas genéricas sobre estratégia	44
Figura 5 - Processo evolutivo do Balanced Scorecard.....	49
Figura 6 - Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>	50
Figura 7 - Relação de causa efeito entre as perspectivas.....	51
Figura 8 - Exemplo hipotético de um mapa estratégico	54
Figura 9 - Cinco princípios de uma organização orientada a estratégia.....	58
Figura 10 - Estratégia como um processo de aprendizagem	60
Figura 11 - Ambiente organizacional de uma cooperativa	64
Figura 12 - Modelo teórico proposto para pesquisa	69
Figura 13 - Mapa estratégico da Cooperativa de Trabalho Médico para gestão 2012-2015	70
Figura 14 - Contribuições promovidas pelo BSC relacionado a visão de futuro-primeira subcategoria.....	83
Figura 15 - Contribuições promovidas pelo BSC relacionado ao engajamento da Liderança-segunda subcategoria	84
Figura 16 - Contribuição do BSC em relação à responsabilidade pela estratégia-terceira subcategoria.....	86
Figura 17 - Relações entre as contribuições que o BSC promoveu para categoria de análise - mobilização da liderança	87
Figura 18 - Contribuição do BSC em relação ao mapa estratégico-quarta subcategoria.....	90
Figura 19 - Contribuição do BSC em relação aos indicadores e metas-quinta subcategoria.....	91
Figura 20 - Contribuição do BSC em relação às iniciativas estratégicas-sexta subcategoria.....	92
Figura 21 - Contribuições que o BSC promoveu para a categoria de análise-tradução da estratégica.....	96
Figura 22 - Contribuição do BSC em relação aos mapas estratégico por área de	

apoio-sétima subcategoria	97
Figura 23 - Contribuição do BSC em relação aos indicadores por área de apoio, equipes e indivíduo - oitava subcategoria	98
Figura 24 - Contribuições que o BSC gerou para categoria de análise alinhamento da estratégia.....	101
Figura 25 - Contribuição do BSC em relação à comunicação da estratégia-nona subcategoria.....	102
Figura 26 - Contribuição do BSC em relação à contribuição das equipes e indivíduos-décima subcategoria	104
Figura 27 - Contribuição do BSC em relação aos vínculos com incentivos-décima primeira	105
Figura 28 - Contribuições que o BSC promoveu para a categoria de análise comunicação da estratégia.....	108
Figura 29 - Contribuição do BSC em relação às reuniões de análise estratégica-décima segunda subcategoria.....	109
Figura 30 - Contribuição do BSC em relação às reuniões de gestão integrada dos indicadores e iniciativas-décima terceira subcategoria	110
Figura 31 - Contribuição do BSC em relação ao vínculo entre o planejamento e o orçamento-décima quarta subcategoria	112
Figura 32 - Contribuições que o BSC promoveu para a categoria de análise aprendizado estratégico	113
Figura 33 - Resumo das relações das principais contribuições que foram destaques em todas as subcategorias.....	118

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estratégias das cooperativas e empresas.....	33
Quadro 2 - As diferentes funções do Mapa Estratégico	55
Quadro 3 - Aspectos críticos para implementação do BSC encontrados em pesquisa teórica	62
Quadro 4 - Definição constitutiva e Definição operacional	72
Quadro 5 - Lista de categorias e subcategorias de análise.....	80
Quadro 6 - Tipos de relação utilizada para analisar as contribuições das categorias	81
Quadro 7 - Resumo das contribuições mais identificadas por categoria e subcategoria.....	116
Quadro 8 - Lista de conversão de nomenclatura.....	132
Quadro 9 - Roteiro de entrevistas	134

LISTAS DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Beneficiários de plano privado de saúde por cobertura assistencial (Brasil-2000/2013).....	25
Gráfico 2 - Participação das contribuições individuais e acumuladas em %	78
Gráfico 3 - Gráfico de dispersão do número de contribuições que o BSC promoveu por nível	79

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Operadoras em atividade no Brasil por modalidade (Setembro/2013).....	26
Tabela 2 - Receita das operadoras de planos privados de saúde no Brasil por modalidade da operadora (2007-2012).	27
Tabela 3 - Representatividade que cada contribuição obteve no quadro geral por nível.....	76

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABONG	-Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais
%	-Porcentagem
ACI	-Aliança Cooperativa Internacional
AMIL	-Assistência Médica Internacional Ltda.
ANS	-Agência Nacional de Saúde Suplementar
APM	-Associação Paulista de Medicina
BSC	- <i>Balanced Scorecard</i>
DC	-Definição Constitutiva
DO	-Definição Operacional
ed.	-Edição
Ed.	-Editor
ENANPAD	-Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração
GPD	-Gestão por Diretrizes
IAPI	-Instituto de Aposentadorias e Pensões dos Industriários
IBGC	-Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IBGE	-Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPEA	-Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
OCESC	-Organização das Cooperativas do Estado de SC
PIB	-Produto Interno Bruto
PUCPR	-Pontifícia Universidade Católica do Paraná
RAEs	-Reuniões de avaliação estratégica
R\$	-Reais
SANDU	-Assistência Médica Domiciliar de Urgência da Previdência Social
SFO	- <i>The Focused Strategic Organization</i>
SUS	-Sistema Único de Saúde
TAC	-Teoria dos Sistemas Adaptativos Complexos
VBR	-Visão Baseada em Recursos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA.....	20
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA	21
1.3 OBJETIVOS	22
1.3.1 Objetivo geral	22
1.3.2 Objetivos específicos	22
1.3.3 Pressupostos	23
1.4 JUSTIFICATIVAS TEÓRICO-PRÁTICAS.....	25
2 REFERENCIAL TEÓRICO	29
2.1 COOPERATIVISMO E SAÚDE SUPLEMENTAR NO BRASIL	29
2.1.1 Conflitos no sistema cooperativo	34
2.1.2 Saúde suplementar no Brasil	37
2.1.3 Contexto das cooperativas de trabalho médico no Brasil	38
2.2 CONCEITOS SOBRE ESTRATÉGIA.....	40
2.3 ESTRATÉGIA E O BSC	46
2.3.1 Perspectivas do BSC	49
2.3.1.1 Perspectiva financeira	50
2.3.1.2 Perspectiva de clientes.....	51
2.3.1.3 Perspectiva de processos	52
2.3.1.4 Perspectiva do aprendizado e crescimento.....	53
2.3.2 Mapa estratégico	53
2.3.3 Indicadores, metas e iniciativas estratégicas	56
2.3.4 Implementação do BSC com base no modelo SFO	57
2.3.5 Críticas ao modelo do BSC e a sua implementação	60
2.4 O BSC EM COOPERATIVAS.....	63
3 METODOLOGIA	66
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	66
3.2 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVA E OPERACIONAL	71
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	74
4.1 ANÁLISES INICIAIS DAS CATEGORIAS E SUBCATEGORIAS	74
4.2 RESULTADOS POR SUBCATEGORIAS E POR CATEGORIA DE ANÁLISE ...	80
4.2.1 Contribuições do BSC e as subcategorias da mobilização da liderança ..	81

4.2.2	Relações entre as contribuições e a categoria mobilização da liderança	85
4.2.3	Contribuições do BSC e as subcategorias da tradução da estratégia88
4.2.4	Relações entre as contribuições e a categoria tradução da estratégia93
4.2.5	Contribuições do BSC e as subcategorias do alinhamento estratégico	...94
4.2.6	Relações entre as contribuições e a categoria alinhamento estratégico	..99
4.2.7	Contribuições do BSC e as subcategorias da comunicação estratégica	100
4.2.8	Relações das contribuições e a categoria comunicação da estratégia	..106
4.2.9	Contribuições do BSC e as subcategorias do aprendizado estratégico	.107
4.2.10	Relações das contribuições e a categoria aprendizado estratégico111
4.3	ANÁLISES FINAIS DAS CATEGORIAS E SUBCATEGORIAS115
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS119
	REFERÊNCIAS123
	APÊNDICE A - LISTA DE TERMOS SIMILARES132
	APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS133

1 INTRODUÇÃO

A relação entre estratégia e estrutura da empresa são fenômenos estudados sob os mais diversos pontos de vistas teóricos. A dinâmica das relações entre estrutura de uma empresa e a estratégia foi estudada por Chandler Jr. (1998). Suas conclusões afirmam que a estratégia perseguida por uma empresa e a sua estrutura são por natureza constituída de maneira interdependente, cada uma influenciando e sendo influenciada pela outra (MINTZBERG, 1991a; BESANKO; DRANOVE; SHANLEY, 1999; PEARCE II; ROBINSON JR., 2000). Para Chandler Jr. (1998), existe ainda a influência de um terceiro fator no binômio estrutura e estratégia, é o ambiente no qual a organização está inserida. Não só a estrutura e a estratégia se desenvolvem de maneira interdependente, mas também, o ambiente que as influencia é influenciado pelas estratégias e atuação da empresa.

Um estudo sobre a evolução do paradigma da estratégia e a sua estrutura foi realizado por Almeida, Alfredo e Janaina (2006). Na conclusão foi verificado que muito embora as estratégias da empresa possam ser fixadas a partir da análise da sua estrutura, esta atitude nem sempre é viável. Principalmente porque as tecnologias evoluem rapidamente e a competitividade se acelera em nível global, tornam-se necessárias estruturas flexíveis. É fundamental que as empresas possam adaptar-se rapidamente para atender às estratégias capazes de permitir a sua inserção em um ambiente externo altamente volátil.

Considerações semelhantes são apontadas por Mariotti (2000), mas sob a ótica da teoria da complexidade. O autor afirma que nem tudo segue um padrão linear. A teoria da complexidade quando aplicada as organizações sugere uma importante contribuição para o reconhecimento de que no mundo das organizações, os cenários são muito mais complexos do que aqueles adotados na visão clássica do determinismo. O binômio estratégia e estrutura sofrem influências da imprevisibilidade, da não linearidade, da improvisação e até dos interesses pessoais e coletivos dos diversos agentes que atuam nas organizações.

Stacey (1996, p. 10) aponta que “a teoria da complexidade estuda as propriedades fundamentais das redes de *feedback* não lineares e, em especial, nos sistemas adaptativos complexos”. Essas redes consistem de certa quantidade de componentes ou agentes, que interagem de acordo com um conjunto de regras, as quais requerem que as pessoas examinem e respondam às ações de cada uma

delas, no sentido de melhorar seus próprios comportamentos e o do sistema como um todo. O autor considera que as interações entre os agentes proporcionam aprendizado contínuo e dinâmico, que impacta e sofre impacto do ambiente.

Outra perspectiva é a teoria dos *Stakeholders*. Esta busca reconhecer e observar as características do ambiente e de todas as partes interessadas no estabelecimento da estratégia. Segundo Clarkson (1995), os gestores devem resolver os inevitáveis conflitos entre os grupos de *stakeholders* na distribuição da riqueza e do valor criado pela organização. A resolução de conflitos de forma justa requer julgamento e escolhas éticas, e, quando as organizações e os seus gestores assimilam responsabilidades e obrigações com os *stakeholders*, reconhecem suas reivindicações e legitimidade, entram no domínio dos princípios morais e do desempenho ético.

Focada nas relações humanas, a teoria da Agência, segundo Jensen e Meckling (1976), estabelece o relacionamento de agência como um contrato de um principal com um agente para realizar uma atividade empresarial, delegando autoridade para agir em seu nome. A interação entre o principal e o agente é chamada de relação de agência. Na perspectiva desta teoria contratos são firmados entre o proprietário do capital e o executor da estratégia. Há dois pressupostos para esses contratos, o da inexistência de contrato completo ou perfeito e o da separação entre propriedade do capital e a sua delegação de gestão a um terceiro. Nesta teoria concentram-se, como outorgantes, o proprietário, e como outorgados, os gestores contratados para a direção executiva. Os outorgantes se concentram nas decisões financeiras, alocação eficaz de recursos, riscos e diversificação de aplicações. Os outorgados focam no negócio, gestão e na estratégia. Ocorre que os interesses entre estes *stakeholders* nem sempre são comuns, surgindo assim os chamados conflitos de agência (JENSEN; MECKLING, 1976).

Observando o binômio da estrutura-estratégia, a teoria da complexidade, o interesse dos *stakeholders* e a teoria da Agência é possível observar que o tema estratégia está inserido numa dimensão complexa, difusa, conflituosa, repleta de interesses e incertezas do ambiente e das relações a que estão sujeitos. A própria definição do que seja estratégia passa por conceitos, que ora se complementam, ora se confrontam. É neste amplo contexto que ganha relevância o surgimento dos mecanismos de gestão e controle. Os instrumentos de gestão e controle tem por finalidade tornar tangíveis os difusos conceitos ligados a estratégia. Esta tradução

pode ser entendida como o meio de materializar as intenções dos gestores, uma vez que, delimita o eixo de atenção e torna clara a intenção e o ciclo de gestão. Outra finalidade refere-se aos meios de controles, que tem por objetivo retratar e condicionar o comportamento dos indivíduos e diagnosticar o comportamento dos itens apontados como importantes na tradução da estratégia. Neste mesmo sentido outra proposta é a do alinhamento, etapa que desdobra as estratégias por meio da integração entre as unidades de apoio. Este processo de gestão estratégica em simbiose com a operação resulta num ciclo contínuo de aprendizado estratégico (MACERI, 2011).

Criado por Kaplan e Norton (1992), o *Balanced Scorecard*-BSC, é um instrumento de gestão que tem por finalidade gerir a mudança estratégica por meio de objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas focadas na estratégia. Depois de anos de evolução, os autores concluíram em 2004, que existem cinco princípios que a organização deve perseguir para estar focada na estratégia. É preciso segundo eles mobilizar a liderança, traduzir, alinhar, comunicar e promover o aprendizado estratégico. Kaplan e Norton (2004a, p. 69) afirmam que “o *Balanced Scorecard* trata de uma deficiência muito séria nos sistemas gerenciais tradicionais: a incapacidade das empresas de conectar a estratégia de longo prazo às ações de curto prazo”.

O BSC foi criado com a premissa de que os meios tradicionais de controles financeiros não eram suficientes para gerir a estratégia corretamente. Os sistemas financeiros tradicionais não conseguem identificar com precisão os fatores internos, os produtos, os mercados ou clientes-chave que impulsionam os lucros e reduzem os custos de uma empresa. Além do que, os resultados financeiros raramente permitem prever a performance do futuro. Isoladamente, os indicadores financeiros não revelam, por exemplo, se a direção está ou não criando valor futuro para a empresa. Eles não têm capacidade de mensurar ativos intangíveis como o desenvolvimento de novos produtos, o aumento da qualidade e da satisfação dos clientes (KAPLAN; NORTON, 2004b).

Este projeto de pesquisa está inserido no tema Estratégia, sob a perspectiva de identificar os resultados que o uso do BSC, um instrumento de tradução e controle estratégico, é capaz de promover pós-implantação.

Muitas empresas cometem erros, segundo Kaplan e Norton (2001), nove de cada dez estratégias são mal sucedidas ao serem executadas. Os autores

identificam quatro principais razões: visão e estratégia não executáveis, estratégia não associada às metas de departamentos, estratégias não associadas à alocação de recursos e, por último, o uso de medidas de desempenho de curto prazo não estratégicas.

Diante desses motivos, este estudo aprofunda os conhecimentos sobre os efeitos que o uso de um instrumento de tradução e controle da estratégia produziu numa cooperativa de trabalho médico. Organização onde os conflitos podem ser mais intensos, uma vez que, há um relacionamento ambíguo entre os seus cooperados, pois ao mesmo tempo eles são proprietários e também agentes executivos do sistema.

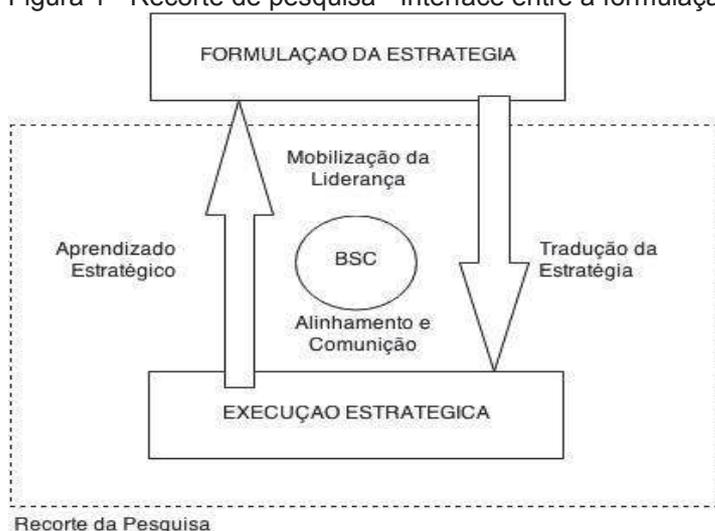
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

Os conflitos surgem quando é preciso compatibilizar os interesses dos cooperados com os da cooperativa (BIALOSKORSKI NETO, 2001). Neste contexto empírico é que serão avaliadas as principais interferências que o uso da ferramenta BSC promove como instrumento de governança na mobilização, tradução, alinhamento, comunicação e aprendizado estratégico.

O recorte teórico e empírico desta pesquisa não abrange todos os processos da gestão estratégica. O processo de formulação da estratégia não é tema da pesquisa, pois a premissa estabelecida é que depois de formulada, a estratégia é submetida aos processos de execução, mais especificamente, entendidos nesta pesquisa como sendo a mobilização, tradução, alinhamento, comunicação e aprendizado estratégico, conforme ilustra a Figura 1.

Este trabalho surgiu da motivação de compreender uma experiência real, vivida entre o pesquisador e uma cooperativa de trabalho médico. O interesse pelo estudo foi despertado a partir da percepção de usuário originada num fato ocorrido no ano de 2013. Numa determinada ocasião, por necessidade o médico de família foi contatado para realizar uma consulta de rotina. Para surpresa foi constatado que o mesmo não fazia mais parte da cooperativa de trabalho médico a qual ele habitualmente atendera. Ao questioná-lo sobre os motivos de sua decisão, observou-se uma resposta repleta de uma visão crítica ao modelo de cooperativa de trabalho médico e uma discordância das práticas, políticas gerenciais e comerciais.

Figura 1 - Recorte de pesquisa - Interface entre a formulação e execução da estratégia e o BSC



Fonte: adaptado de Kaplan e Norton, 1991.

Este fato despertou a curiosidade de entender melhor as condições organizacionais às quais uma cooperativa de trabalho médico está inserida. Ao longo do processo de formação social, as organizações cooperativas foram interpretadas como um instrumento transformador da realidade dos seus cooperados, pois têm como objetivo, amenizar os efeitos perversos causados pela lógica capitalista, sob os preceitos da colaboração mútua.

A partir do cenário real vivido com este ex-cooperado, surgiram indagações que estimularam ainda mais o desenvolvimento desta pesquisa. A liderança de uma cooperativa de trabalho médico, que por estatuto é composta por representantes dos próprios cooperados, seria capaz de compreender as necessidades dos cooperados, usuários, funcionários e traduzir a estratégia de maneira clara e objetiva? Como executar as estratégias por meio de objetivos, metas e ações atendendo as expectativas dos *stakeholders* e ao mesmo tempo da própria cooperativa? Os instrumentos de gestão implementados seriam capazes de realmente alinhar a organização à estratégia? Como comunicar a estratégia num ambiente em que a conciliação dos interesses particulares e coletivos estão em constante conflito? Estimulado por essas reflexões a respeito da organização cooperativa é que o problema de pesquisa foi formulado.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

O *Balanced Scorecard* como instrumento de implementação da estratégia tem

sido proposto por Kaplan e Norton (1992) como capaz de produzir efeitos positivos no processo de integração da dimensão estratégica com a dimensão operacional das organizações, inclusive sem fins lucrativos. Um dos grandes efeitos é a capacidade de balancear ou equilibrar as perspectivas, objetivos e indicadores de medição do desempenho estratégico (KAPLAN; NORTON, 1992).

Muitos estudos têm sido direcionados para a modelagem e para o processo de implementação do BSC, mas ainda poucos estudos concentram-se na avaliação dos resultados que o BSC é capaz de produzir, após a sua implementação, especialmente na sua capacidade de mobilização, tradução, alinhamento, comunicação e aprendizado estratégico pós-período de implementação.

Diante desta constatação e após observar um fato real com um ex-cooperado, além de realizar a leitura para conhecer melhor a teoria do cooperativismo e os conceitos ligados ao BSC, foi possível definir o problema de pesquisa com a seguinte questão:

Quais as contribuições percebidas que o uso do BSC promoveu, após o intervalo de 2012-2014 na mobilização, tradução, alinhamento, comunicação e aprendizado estratégico em uma cooperativa de trabalho médico?

Com o problema formulado foi possível estabelecer os objetivos de pesquisa.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Identificar as contribuições percebidas que o uso do instrumento BSC promoveu em uma cooperativa de trabalho médico, após o intervalo de uso de 2012-2014.

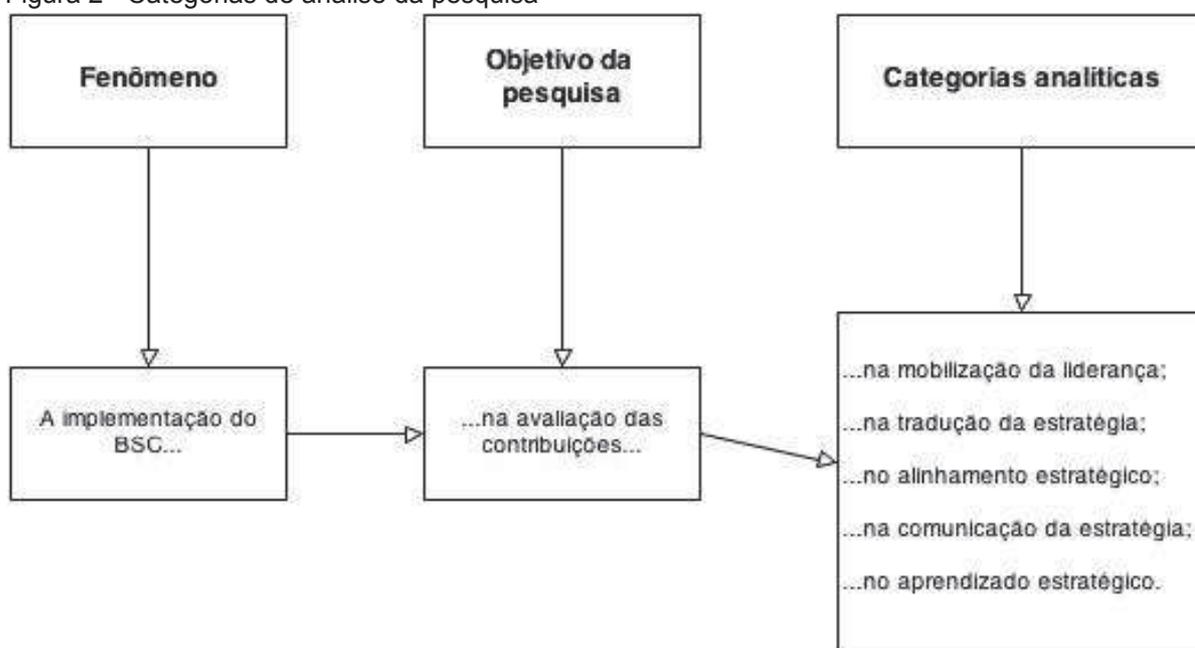
1.3.2 Objetivos específicos

- a) identificar a contribuição que a implementação do BSC promoveu na mobilização da liderança;
- b) identificar a contribuição que a implementação do BSC promoveu na

- tradução da estratégia em objetivos, indicadores, metas e iniciativas;
- c) identificar a contribuição que a implementação do BSC promoveu no alinhamento estratégico;
 - d) identificar a contribuição que a implementação do BSC promoveu na comunicação da estratégia;
 - e) identificar a contribuição que implementação do BSC promoveu no aprendizado estratégico;
 - f) inter-relacionar as contribuições promovidas pelo uso do BSC por nível organizacional estratégico, tático e operacional.

Considerando o objetivo geral e específicos, define-se como categoria de análise como sendo a mobilização da liderança, a tradução da estratégia, o alinhamento estratégico, a comunicação e o aprendizado estratégico na organização. Essas categorias de análise são apresentadas em detalhes na seção de metodologia da pesquisa. A Figura 2 apresenta a relação do fenômeno estudado com as categorias de análise.

Figura 2 - Categorias de análise da pesquisa



Fonte: o autor, 2014.

1.3.3 Pressupostos

Para definição do problema de pesquisa e os objetivos foi utilizado três

pressupostos teóricos. O primeiro é que as cooperativas de trabalho médicas são instituições frouxamente acopladas e sob a ótica da complexidade nas organizações elas estão inseridas num ambiente previsto pela teoria dos Sistemas Adaptativos Complexos – TAC. Nesta teoria, Stacey (1996), afirma que os sistemas, neste caso de planejamento estratégico, são adaptativos à medida que demonstram o atributo de coevolução. Neste conceito as organizações dependem da aprendizagem para sobreviver. São sistemas compostos por diversos componentes que interagem de acordo com um conjunto de regras. A dinâmica estabelecida é resultado da interação dos componentes, um reage em resposta à ação do outro, o que garante uma característica própria ao sistema. Nesta visão os componentes ou agentes aprendem e evoluem (STACEY, 1996).

A partir desta ótica teórica há o pressuposto que uma parte da gestão estratégica é realizada por meio da implementação do BSC, como uma tentativa de adaptação e sistematização de uma organização não linear que influencia e sofre influência do ambiente e seus agentes. Este pressuposto justifica a escolha de uma abordagem qualitativa para avaliar com profundidade se o BSC contribui na mobilização, tradução, alinhamento, comunicação e aprendizado estratégico de uma cooperativa de trabalho médico.

O segundo pressuposto é sustentado pelo estudo de Almeida, Alfredo e Janaina (2006), quando afirmam que não há um padrão na formação da estratégia, ou seja, nem sempre é possível determinar a estratégia a partir da estrutura ou inversamente defini-la a partir do mercado. Os autores afirmam que em um ambiente competitivo é preciso que haja flexibilidade tanto na estratégia quanto na estrutura. Este ponto de vista teórico contribui para pressupor que o BSC é um instrumento de governança corporativa flexível, capaz de atender a formulação de qualquer estratégia, independentemente de qual abordagem teórica seja utilizada para formular a estratégia.

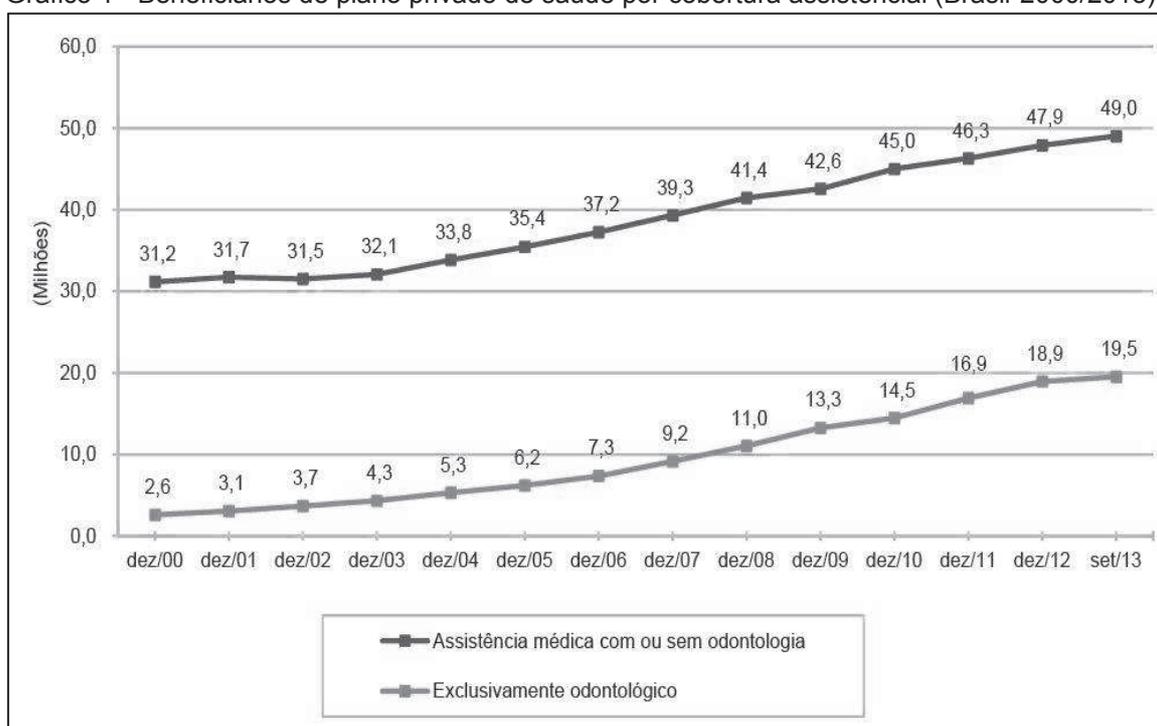
O terceiro pressuposto é fundamentado na visão de que Kaplan e Norton (1992) ao criarem o conceito de BSC dedicaram também atenção às organizações sem fins lucrativos e, atribuíram ao instrumento capacidades de melhoria de gestão que ao longo dos anos ganhou reconhecimento e disseminação mundial também para organização sem fins lucrativos. Pressupõe-se então, que as organizações sem fins lucrativos são aderentes aos conceitos preconizados por Kaplan e Norton (1992) no uso do BSC. Elas necessitam gerenciar seus ativos, especialmente os

intangíveis, adaptando novas perspectivas no seu mapa estratégico mais adequadas as suas realidades.

1.4 JUSTIFICATIVAS TEÓRICO-PRÁTICAS

A avaliação dos efeitos da implementação do BSC numa organização cooperativa de trabalho médico, ganha relevância se for considerado a importância que as instituições de saúde suplementar têm no Brasil. As modalidades de saúde suplementar são classificadas, segundo Agência Nacional de Saúde-ANS, entre seguradoras, administradora de planos e serviços, medicina de grupo, cooperativa de trabalho médico, filantropia, odontologia de grupo, cooperativa odontológica, autogestão patrocinada e não patrocinada. Como justificativa prática é possível destacar a expansão e a representação que o setor tem. O total de pessoas beneficiárias pelas modalidades de saúde complementar, vinculados aos planos de assistência médica vem crescendo, em treze anos passou de 31,2 milhões para 49 milhões de usuários, uma variação de 57%, conforme Gráfico 1 (2013).

Gráfico 1 - Beneficiários de plano privado de saúde por cobertura assistencial (Brasil-2000/2013)



Fonte: ANS, 2013.

Em setembro de 2013 existia 1.487 instituições operadoras de saúde

suplementar, cuja receita bruta no ano de 2013 atingiu a cifra de aproximadamente R\$ 79,9 bilhões. A criação das cooperativas de trabalho médico tem se tornado uma alternativa não só de acesso, mas também de qualidade do sistema público de saúde brasileiro.

Tabela 1 - Operadoras em atividade no Brasil por modalidade (Setembro/2013)

MODALIDADE DA OPERADORA	TOTAL DE OPERADORAS
TOTAL	1.487
Administradora de benefícios	101
Autogestão	207
Cooperativa de trabalho médico	322
Cooperativa odontológica	118
Filantrópica	84
Medicina de grupo	358
Odontologia de grupo	285
Seguradora especializada em saúde	12

Fonte: ANS, 2013.

Com trezentos e vinte e duas instituições ativas no Brasil, elas ocupam o segundo lugar no *ranking*, representando 21,6% do total das operadoras. Em primeiro lugar ficaram as operadoras de medicina de grupo, com trezentos e cinquenta e oito unidades, representando 24% do total, conforme Tabela 1.

Sob a perspectiva de receita, as cooperativas de trabalho médico ganham destaque, pois ficam sempre em primeira colocação. A evolução de 2007 para 2012 foi de R\$ 18,2 bilhões para R\$ 33,9 bilhões, um crescimento de 86,2% em seis anos. As cooperativas de trabalho médico representaram 35,6% do total de receita do setor de saúde complementar. Se excluirmos as operadoras odontológicas, o percentual de representatividade sobe para 36,4% em 2012, conforme Tabela 2.

Do ponto de vista de originalidade, é possível destacar que não foram encontrados estudos que avaliassem as contribuições do uso do BSC em cooperativas de trabalho médico pós-período de implantação. Em levantamento bibliográfico, foram encontradas diversas pesquisas que abordaram o tema estratégia e as cooperativas de trabalho médico, mas com objetivos diferentes do proposto nesta pesquisa.

Tabela 2 - Receita das operadoras de planos privados de saúde no Brasil por modalidade da operadora (2007-2012)

(R\$)

Modalidade da operadora	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Total	52.205.736.556	60.684.481.736	65.810.267.086	74.597.997.366	84.656.605.739	95.416.775.194
Operadoras médico-hospitalares	51.123.324.695	59.507.021.234	64.468.880.292	72.918.834.837	82.611.569.740	93.122.140.250
Autogestão (1)	6.442.345.370	7.041.937.654	7.678.420.408	8.521.570.104	9.417.811.132	10.610.619.766
Cooperativa médica	18.280.347.873	21.365.500.157	23.240.775.681	26.444.407.615	30.057.613.050	33.966.639.289
Filantropia	1.935.129.376	2.215.404.985	1.563.688.720	1.797.415.107	1.965.013.364	2.139.343.139
Medicina de grupo	15.857.078.326	17.829.843.657	19.582.390.444	22.059.482.481	24.465.231.224	27.733.063.524
Seguradora especializada em saúde	8.608.423.750	11.054.334.781	12.403.605.039	14.095.959.530	16.705.900.970	18.672.474.532
Operadoras exclusivamente odontológicas	1.082.411.861	1.177.460.502	1.341.386.794	1.679.162.529	2.045.035.999	2.294.634.944
Cooperativa odontológica	323.462.368	360.835.017	402.048.363	440.766.537	486.086.254	530.978.846
Odontologia de grupo	758.949.493	816.625.485	939.338.431	1.238.395.992	1.558.949.745	1.763.656.098

Fonte: ANS, 2013.

Alguns trabalhos combinaram uma análise de uma cooperativa e a sua gestão, como Falk e Xavier (1998), que por meio da gestão da qualidade em serviços de saúde, buscaram identificar as expectativas dos clientes potenciais e percepções dos profissionais da área.

A cooperativa de trabalho médico UNIMED foi estudada por diferentes perspectivas. Molina (1999) analisou os devidos reflexos da UNIMED da cidade de Lavras (MG) a uma lei que dispõe sobre planos e seguros privados de assistência à saúde, abordando principalmente a legislação básica. Outro estudo realizado por Paula (2001) descreveu o processo organizacional da UNIMED de Lavras (MG) a partir da identificação dos processos primários e de suporte organizacionais que produzem o serviço que é oferecido aos clientes. Roquete (2002) analisou os impactos decorrentes da regulamentação estatal na gestão de uma cooperativa de trabalho médico UNIMED do estado de Minas Gerais, sob o contexto da reforma do Estado no Brasil.

Chequim (1999) estudou o processo da gestão estratégica da informação da UNIMED. Interpretou o fluxo de informações no escritório e avaliou a utilização da tecnologia da informação nas áreas funcionais. Ele verificou se as informações geradas a partir da tecnologia da informação são utilizadas no processo de tomada de decisão e identificou a importância do gerenciamento estratégico da informação dentro da cooperativa de trabalho médico.

Pascucci, Grave e Silveira (2003) analisaram o processo da formação da estratégia de uma cooperativa de trabalho médico ao longo de seu percurso histórico, tendo a Visão Baseada em Recursos (VBR) como referencial teórico. Pelo enfoque competitivo, tem-se o trabalho de Dias (2000) que examinou, numa base conceitual, aspectos do cooperativismo de trabalho como uma associação de profissionais em busca de competitividade no mercado de trabalho.

Evangelista e Rebelato (2004) propuseram um mapa estratégico baseado na metodologia BSC para uma cooperativa de trabalho médico. Apresentaram uma proposta de modelo que permite a partir dos fatores críticos do sucesso da UNIMED de Alto Jacuí/RS, identificar e estruturar os seus indicadores estratégicos, além de estabelecer mecanismos de contínua atualização dessa estrutura, considerando as revisões táticas e estratégicas recomendadas.

Além da justificativa prática, sustentada na relevância do setor, a contribuição teórica está relacionada ao fato de investigar se o uso do BSC como ferramenta de gestão num ambiente de cooperativa de trabalho médico é capaz de conectar a dimensão estratégia à dimensão operacional e promover benefícios para os envolvidos.

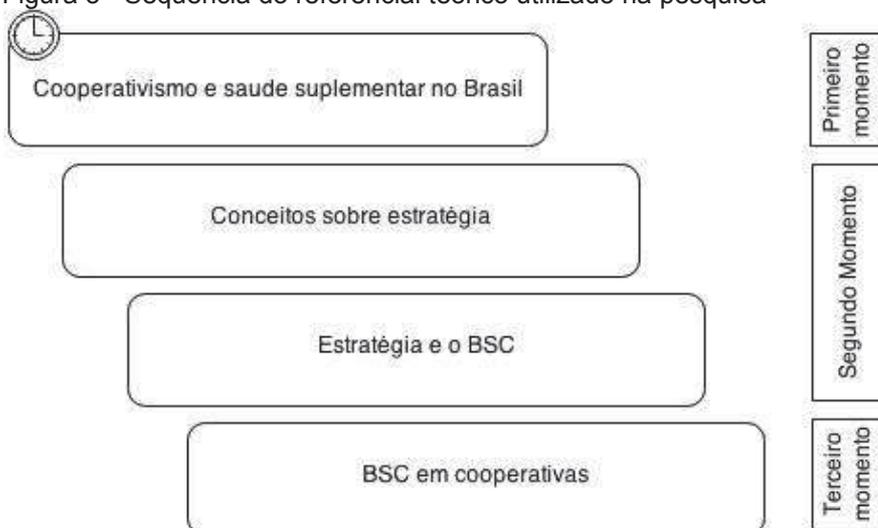
Do ponto de vista da viabilidade, foi constatado que a cooperativa médica já tem implementado o BSC há mais de cinco anos. Considerando que a atual diretoria iniciou suas atividades no ano de 2012 e tem seu término previsto para março de 2015, é possível afirmar que a coleta de dados, sendo realizada no mês de outubro, permitiu explorar a vivência de quase um ciclo completo de gestão dos atuais diretores e funcionários. Fato este que contribui para obter uma fonte de informação mais qualificada e assertiva para os objetivos de pesquisa.

Outra característica positiva é que esta organização possui uma consultoria externa especializada na condução de seu planejamento estratégico e na implementação do BSC, além de utilizar um sistema de informação automatizado chamado *QlickView*, que controla o desempenho dos indicadores operacionais e estratégicos da organização. Estes fatos somados contribuem para definir a organização como adequada para atender aos interesses da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial é composto por uma base teórica que consiste em primeiramente delinear os conceitos do cooperativismo e o contexto da saúde suplementar no Brasil. Neste primeiro momento será abordado o histórico e a origem dos propósitos de criação das cooperativas, incluindo também as de trabalho médico. As principais características do setor da saúde suplementar serão apresentadas, conforme exemplifica a Figura 3. O segundo momento é destinado a identificar os principais conceitos ligados à estratégia e também o seu vínculo com o instrumento BSC nas organizações. O terceiro momento, conforme Figura 3, será dedicado a prática de uso do BSC em entidades sem fins lucrativos e cooperativas, explicitando as principais nuances segundo a proposta dos autores Kaplan e Norton (1992), criadores do BSC.

Figura 3 - Sequencia do referencial teórico utilizado na pesquisa



Fonte: o autor, 2014.

2.1 COOPERATIVISMO E SAÚDE SUPLEMENTAR NO BRASIL

O cooperativismo, enquanto doutrina, teoria, sistema ou movimento associativista de trabalhadores é um fenômeno moderno. Embora sejam encontradas experiências cooperativas e associativas em períodos remotos, estas não passam de manifestações sociais característica do homem enquanto um ser social. Não é possível considerá-las partes do movimento cooperativista que é genuinamente moderno (COSTA, 2007). Na China, 400 anos antes de Cristo, os

mercadores tinham prejuízos quando suas embarcações naufragavam nas águas do rio *Yang-Tse*. Como alternativa de solução, os mercadores organizavam grupos de dez, onde cada barco transportava uma parte da mercadoria dos outros. Agindo desse modo, o risco e eventual prejuízo eram divididos entre todos quando houvesse um naufrágio (OCESC, 1996).

Observando esse exemplo é possível separar o ato de cooperar com o sistema de cooperativismo citado por Costa (2007). Enquanto o primeiro pode ser entendido como qualquer ato ou ação de colaborar com outras pessoas, o segundo pode ser entendido como um movimento social que procurou, por meio da associação formal, fugir de uma opressão social resultante do capitalismo concorrencial do século XIX.

A história oficial do cooperativismo remonta aos pioneiros de Rochdale, do condado de Lancashire, cidade de Manchester na Inglaterra. Referência para o sucesso do cooperativismo moderno, um grupo de 28 tecelões viu-se pressionado pela produção industrial, pela mão de obra excedente resultante da substituição da mão de obra por máquinas de fiar e por um conseqüente liberalismo econômico. Em 24 de outubro de 1844, liderados Robert Owen, decidem fundar a cooperativa de consumo denominada *Rochdale Society of Equitable Pioneers*. Os tecelões cooperadores começaram a juntar os primeiros fundos necessários para realizar seu projeto de vida. Originalmente a cooperativa de Rochdale foi constituída com cinco objetivos, que logo se transformaram nos princípios embrionários do cooperativismo mundial (PINHO, 1966). Eles se compunham dos seguintes objetivos:

- a) abrir um armazém comunitário para a venda de provisões, etc.;
- b) comprar e construir casas destinadas aos membros que desejem amparar-se mutuamente para melhorar sua condição doméstica e social;
- c) iniciar a manufatura dos produtos que a cooperativa julgar conveniente para o emprego dos que se encontram sem trabalho, ou daqueles, que sofrerem reduções salariais;
- d) para garantir mais segurança e bem-estar, a cooperativa comprará ou alugará terra que seja cultivada pelos membros desempregados;
- e) organizar as forças de produção, de distribuição, de educação e desenvolver a administração democrática e auto gestor do empreendimento.

Antes da experiência exitosa de Rochdale, outras tentativas aconteceram e foram denominadas por Pinho (1966) como sendo pré-cooperativas. Elas surgiram na Inglaterra, França e Alemanha no final do século XVIII e início do século XIX, onde as condições dos trabalhadores eram ruins. As mais antigas cooperativas de que se tem notícia são: a cooperativa dos trabalhadores dos estaleiros de *Woolwinch* e *Chatham*, na Inglaterra em 1760; a cooperativa de consumo dos tecelões de Fenwich, na Escócia em 1769 e a cooperativa de consumo inglesa *Oldhan Cooperative Supply Company* em 1795.

Pinho (1966, p. 7), visando contribuir com os conceitos, diferencia cooperação, cooperativa e cooperativismo, afirmando não serem sinônimos. É possível entender com mais clareza essas diferenças analisando o texto do autor que diz:

Etimologicamente cooperação (do verbo latino *cooperari*, de *cum* e *operari* – operar juntamente com alguém) significa a prestação de auxílio para um fim comum. E cooperativismo é a doutrina que visa à renovação social através da cooperação. Do ponto de vista sociológico, cooperação é uma forma de integração social e pode ser entendida como ação conjugada em que pessoas se unem de modo formal ou informal, para alcançar o mesmo objetivo. A cooperação, quando organizada segundo estatutos previamente estabelecidos, dá origem a determinados grupos sociais. Dentre tais grupos as cooperativas representam aqueles que visam, em primeiro lugar, a fins econômicos e educativos. A doutrina que deu base teórica às realizações cooperativistas constitui o cooperativismo. Portanto, cooperação e cooperativismo não são palavras sinônimas. Entretanto, o termo cooperação tem sido geralmente usado: como equivalente de cooperativismo. É o que se verifica em Gide, Gaumont, Lavergne, Lasserre, Poison, Broukère, Totomianz, Borea – para citar apenas alguns exemplos – e também autores brasileiros tais como Saturnino Brito, Srandy Raposo, Valdiki Moura e outros; e, embora com menos frequência, como equivalente de cooperativa.

Para Filho (2001), o desenvolvimento do cooperativismo pelo mundo se deve ao êxito da cooperativa de Rochdale, propagado inicialmente pelo economista Charles Gide (1847-1932) e num segundo a Aliança Cooperativa Internacional (ACI), incorporou a concepção sistematizada por Charles Gide e passou a difundi-la pelo mundo. O modelo tendeu a gerar um movimento cooperativo reformista, mas não revolucionário. Caracterizando-se como uma alternativa dentro do sistema e não como uma alternativa ao sistema econômico. O atual princípio cooperativista foi influenciado pelos princípios de Rochdale, que podem ser sintetizados em duas leis.

A da Extensibilidade Indefinida, que propõe a adesão voluntária de qualquer pessoa que deseje fazer parte da cooperativa e a lei da Adaptação ao Progresso

Econômico, que propõe a incorporação de atividades que estejam na vanguarda do desenvolvimento econômico.

Pinho (1982), afirma que ao longo do tempo o movimento tendeu ao desvirtuamento em função dos problemas resultantes da própria evolução da cooperativa. Ela deixou de ser uma simples associação para se transformar em complexa organização social. A cooperativa acaba por incorporar todos os problemas de uma empresa capitalista moderna. Embora se apoie no ideal democrático, acaba se transformando em uma complexa sociedade mercantil, tecnicamente diferenciada e burocraticamente administrada. Da perspectiva econômica, a cooperativa se modernizou desvirtuando-se dos seus princípios básicos. O cooperado renuncia parte de sua autonomia, submete-se aos princípios de igualdade e gestão democrática, aceita as limitações pessoais em detrimento de vantagens como redução de custos, economia de escala, ampliação de mercado.

Em todas essas situações o interesse do cooperado está apenas na busca de realizar suas atividades econômicas com mais eficácia, sem estar preocupado com as mudanças morais, sociais ou culturais contidas nos princípios originais de Rochdale. Com este enfoque busca-se a cooperativa apenas como técnica organizatória para promover o desenvolvimento econômico. Como técnica empresarial, as cooperativas se distanciaram dos princípios e origens a que foram concebidas, promoveram um verdadeiro recorte acepção doutrinária original, aproximando-se muito de um modelo de empresa capitalista (PINHO, 1982).

Pinho (1966) define o cooperativismo remontando os princípios originais dos pioneiros de Rochdale: adesão livre, gestão democrática, juros módicos ao capital, retorno proporcional às operações, transações a dinheiro, neutralidade política, religiosa e ética e desenvolvimento do ensino. Sua definição afirma que o cooperativismo no sentido de doutrina tem por objeto a correção do social pelo econômico por meio de associações de fim predominantemente econômico. As cooperativas no sentido de sociedades de pessoas organizadas em bases democráticas visam não só a suprir seus membros de bens e serviços como também a realizar determinados programas educativos e sociais. Trata-se de sociedade de pessoas e não de capital, sem interesse lucrativo e com fins econômicos sociais (PINHO, 1966).

Para Panzutti (2001), a lógica da cooperativa incorpora estratégias específicas do sistema cooperativista, diferenciando-se da lógica da estratégia de

uma empresa de capital. A lógica da cooperativa está em se expandir dentro de sua base social ou produtiva, diversificando suas atividades naquilo que os associados demandam conforme apresentado no Quadro 1. As diferenças na formação de patrimônio, na relação da empresa com o mercado e clientes, são bem distintas. Do ponto de vista da acumulação uma dicotomia, aumentar as sobras na cooperativa significa onerar de alguma forma o cooperado. É esta relação de equilíbrio que muitas vezes colocam as cooperativas em condição de difícil resolução.

Quadro 1 - Estratégias das cooperativas e empresas

VARIÁVEL	COOPERATIVA	EMPRESA NÃO COOPERATIVA
Formação de patrimônio	Capital social, divisível fundo de reserva e de assistência técnica, educacional e social – indivisível.	Por meio de operações mercantis.
Relação empresa x Mercado	Dois mercados: Cooperado e o mercado propriamente dito. Dificuldade no repasse de preços.	Um mercado: O mercado propriamente dito Facilidades no repasse de preços.
Relação empresa x cliente	Dimensão socioeconômica: Atende cooperado inadimplente ou deficitário.	Dimensão econômica: Fator prioritário lucro. Inadimplência = execução fiscal.
Acumulação	Capital social: Aumento de associado, aumento de quotas partes. Sobras onera o cooperado.	Ações, empresa de capital aberto, lucro é reinvestido.
Estratégia de crescimento	Privilegia a horizontalização e posterior diversificação ou verticalização.	Privilegia a verticalização e/ou diversificação, etc.

Fonte: adaptado de PANZUTTI, 2001, p. 147.

Ao observar as opiniões dos autores Filho (2001), Pinho (1966) e Panzutti (2001), é possível perceber que a prática do cooperativismo teve sua concepção conceitual original alterada. Esta espécie de evolução do cooperativismo, segundo os autores promoveu um distanciamento e até certo grau de desvirtuamento. Ao entender as cooperativas como sociedades de pessoas e não de capital, relembremos os princípios originais. Mas a prática cooperativista tende a manifestar a perspectiva econômica como vertente forte. Os próprios cooperados reforçam este posicionamento quando buscam nas cooperativas as soluções para suas questões econômicas, deixando a deriva os princípios do desenvolvimento humano e social.

Numa perspectiva mais contemporânea, e talvez pela falta de capacidade do sistema cooperativo em dar respostas às necessidades de desenvolvimento humano e social, a sociedade tem dado atenção especial a outros modelos de organizações sem fins lucrativos. As pessoas estão mais preocupadas com o desenvolvimento

social, a preservação do meio-ambiente, a defesa dos direitos civis e outras causas, que por diversos motivos geram necessidades que não são devidamente atendidas pelo governo ou pelo modelo cooperativista.

Os diversos modelos de organizações sem fins lucrativos atuam promovendo iniciativas e programas para atender aos anseios da comunidade local ou até mesmo das mais distantes localidades. A maioria das organizações sem fins lucrativos no Brasil foram criadas a partir da década de 90. Em 2010, havia 290,7 mil fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil, predominantemente voltadas para religião (28,5%), associações patronais e profissionais (15,5%) e ao desenvolvimento e defesa de direitos (14,6%) (ABONG, 2012).

As áreas de saúde, educação, pesquisa e assistência social representam a maior parte destas instituições, totalizavam 54,1 mil entidades (18,6%). Esses são alguns dos destaques do estudo do Perfil das Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos realizado em 2010, numa parceria entre IBGE e Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), com a Associação Brasileira de Organizações não governamentais (ABONG, 2012).

2.1.1 Conflitos no sistema cooperativo

Staaaz (1989) afirma que uma cooperativa pode ser estudada a partir de cinco perspectivas, como forma de integração vertical, organização independente, coalizão de firmas, conjunto de contratos e como forma de planejamento. Destaca que a partir da década de 1980 surge uma nova abordagem, a de conjunto de contratos. Nesta perspectiva o olhar não está mais sobre a integração, organização, coalizão ou planejamento, mas sim, sob o enfoque de entender a natureza dos relacionamentos negociais entre os vários participantes da cooperativa. Estes relacionamentos são vistos com um nexu de contratos explícitos e implícitos. Uma das teorias adaptadas para estudar este fenômeno é a teoria da Agência, originalmente concebida para estudar empresas convencionais.

A ligação da teoria da Agência com o modelo cooperativo se dá logo na fundação da cooperativa. Criação com o objetivo de satisfazer as necessidades econômicas dos cooperados, a cooperativa passa a ser gerida pelo grupo de coalizão que lhe originou. Neste momento ocorre a separação entre a propriedade e o controle. Para Bialoskorski Neto (2001) a pessoa que atua com o papel de agente

contratado, também atua como principal contratante, com poderes para deliberar inclusive sobre a remuneração do contrato, ou seja, em seu próprio favor. É neste cenário conflitante que a profissionalização da gestão ganha relevância, na medida em que consegue separar os interesses particulares e imediatos do indivíduo cooperado, dos interesses coletivos e da direção da cooperativa.

Os autores Silva, Souza e Leite, (2011) ao estudar os potenciais conflitos de agência e os principais pontos críticos provocados pelas estruturas organizacionais das cooperativas, concluíram que os principais focos de geração de conflitos de agência ocorrem entre os cooperados e o conselho administrativo, e em menor grau entre os cooperados e o conselho fiscal e entre os cooperados e os gerentes. Neste estudo foi possível comprovar que os potenciais conflitos de agência provocados pela estrutura organizacional das cooperativas, assim como os principais pontos críticos desses arranjos organizacionais favorecem a emergência de conflitos e que as boas práticas de governança corporativa podem ajudar a prevenir os conflitos (SILVA; SOUZA; LEITE, 2011).

Bialoskorski Neto (1997) afirma que o papel principal das cooperativas é servir como intermediária entre o mercado e as atividades econômicas de seus cooperados para promover o seu incremento. Nas sociedades de capital, o voto é proporcional ao capital de cada investidor, na cooperativa, que é uma sociedade de pessoas, cada cooperado tem direito a voto único. Desta diferença para sociedade de capital é que decorrem inúmeras implicações para o processo de gestão em cooperativas, principalmente na relação direta entre o cooperado e a cooperativa.

Em concordância, Machado, Marino e Conejero (2003), desenvolveram um estudo sobre a gestão estratégica em cooperativas também sobre o olhar da teoria da agência e afirmam que por se tratar de um modelo fundamentado em aspectos doutrinários, onde cada cooperado representa um voto, as demandas estratégicas são muito heterogêneas, induzindo um aumento natural do peso político no processo decisório. Concluem afirmando que a tentativa de suprimir essas demandas estratégicas é um grande desafio para este tipo de modelo organizacional.

Para Cook (1995) as cooperativas podem apresentar cinco diferentes conflitos de agência, associados ao direito de propriedade e de decisão dos resíduos gerados pela operação. O primeiro conflito é o de horizonte: este nasce da não transferência do direito sobre os resíduos, restringindo a liquidez a um mercado secundário. Este conflito indica que os cooperados tendem a rejeitar estratégias que impliquem

imobilização do capital por longos períodos e priorizar projetos de curto prazo. Isto decorre do fato de que a sua riqueza não varia com o valor da empresa cooperativa, pois não há mercado para as quotas de participação, criando um ambiente sem estímulo ao investimento, principalmente de longo prazo.

O segundo é o conflito *free-rider*: também chamado do conflito do carona, ele advém porque os direitos de propriedade são não negociáveis e os membros não usam a propriedade como um recurso para seu benefício individual. Em consequência o efeito carona acontece quando os novos membros obtêm os mesmos direitos de cota ou sobre os resíduos que os antigos membros. Quem entra na cooperativa em períodos posteriores à sua estruturação irá beneficiar-se dos investimentos realizados por gerações anteriores, mas não terá incentivos para continuar investindo, pois seu capital não irá aumentar e sua propriedade não será transferida, ou seja, o ciclo se alimenta da mesma forma.

O terceiro conflito é o de portfólio: este advém dos incentivos de operação no curto prazo, as cooperativas incorrerão em uma exposição maior ao risco, por não operarem com projetos de mais longo prazo, podendo inclusive perder a competitividade. O incentivo no curto prazo originou o problema do horizonte, do qual o problema do portfólio é uma decorrência. O conflito de portfólio acontece quando os cooperados não são capazes de ajustar sua carteira de ativos, ficando limitado ao crescimento com recursos próprios e sem alcançar projetos de longo prazo.

O quarto é o conflito de controle: é associado aos custos de agência que surgem da tentativa de prevenir a divergência de interesses entre os membros e seu corpo de diretores e gerentes. O fato de o proprietário ser a mesma pessoa que está na direção.

O quinto conflito é o de custos de influência: decorre das atividades de influência que surgem em organizações quando suas decisões afetam a distribuição de valores ou outros benefícios entre os membros. Em decorrência da dificuldade de controle, existem incentivos financeiros ao exercício de cargos executivos, que são disputados pelos membros da cooperativa. A definição da composição da diretoria executiva obedece a critério não necessariamente ligado à eficiência. Isto pode acentuar a assimetria de informação entre os cooperados e a cooperativa, resultando num afastamento do cooperado da sua função de monitorar a direção. Tal situação pode levar um grupo a se perpetuar no poder, dissociando a sua

continuidade a qualquer critério que considere a sua performance.

2.1.2 Saúde suplementar no Brasil

A assistência médica suplementar iniciou sua atuação no Brasil na década de 1960, com a utilização do convênio-empresa entre o Instituto de Aposentadorias e Pensões dos Industriários (IAPI) e a Previdência Social (CORDEIRO, 1984; SIQUEIRA, 1987). A participação do Estado nessa modalidade de assistência médica surgiu em 1964 na empresa Volkswagen, onde o primeiro convênio empresa-Previdência Social foi assinado para atender aos funcionários da montadora.

Com a criação do INPS, quando se fundiram os IAP's e o Serviço de Assistência Médica Domiciliar de Urgência da Previdência Social (SANDU), ampliou-se a opção pela prestação de assistência médica por particulares (CORDEIRO, 1984).

A Previdência Social transformou-se no maior comprador de serviços médicos do país, até que em 1979 o convênio-empresa foi extinto. A criação da Assistência Médica Internacional Ltda. (AMIL), empresa da modalidade de medicina de grupo, em 1979, demonstrou a viabilidade da comercialização de planos de saúde de forma autônoma. A partir daí os serviços particulares de saúde complementar ganharam um grande impulso estratégico. O de atender uma parcela da sociedade que almeja este tipo de serviço (CORDEIRO, 1984).

Em 1988, dentro de um contexto de reforma política de saúde no Brasil, foi promulgado que: a saúde é direito de todos e dever do estado (CONSTITUIÇÃO, 1988). No mesmo ano, visando à ampliação dos direitos sociais foi criado o Sistema Único de Saúde (SUS), um projeto social visando oferecer atendimento igualitário para todos, objetivando a promoção da saúde, prevenção e cura de doenças (SUS, 2010). Na prática, o SUS encontrou dificuldades para atender as demandas de saúde dos cidadãos, abrindo espaço para a criação da assistência de saúde privada, que cresceu e se consolidou. É possível constatar esta representatividade quando comparados os gastos de saúde privados frente aos públicos no país. Do total de R\$137,9 bilhões investidos, que representaram 6% do Produto Interno Bruto (PIB) em 2007, 56,8% foram de origem privada e 43,2% pública (IBGE, 2010).

A partir da década de 1980, o segmento privado de assistência médica

creveu rapidamente no Brasil, após a reforma da saúde, a modalidade de seguro saúde e as cooperativas de trabalho médico foram as que mais cresceram (BAHIA, 1999).

A Lei Nº 9.656/98, em seu artigo 1º, define este tipo a modalidade de Operadora de Plano de Assistência à Saúde como sendo a pessoa jurídica constituída sob a modalidade de sociedade civil ou comercial, cooperativa ou entidade de autogestão, que opere produto, serviço ou contrato de plano privado de assistência à saúde.

A edição da Lei Nº 9.656/98 e a criação da agência reguladora ANS trouxeram profundas alterações no mercado de saúde suplementar. Antes destes fatos o setor atuou por mais de trinta anos sem qualquer interferência direta do Estado. As empresas que quiseram manter sua competitividade tiveram que adaptar-se rapidamente ao novo cenário (SIQUEIRA, 1987).

Os números da Agência Nacional de Saúde (ANS) apontam para um registro de 49 milhões de beneficiários de saúde privada no Brasil (ANS, 2013). As cooperativas de trabalho médico formam a modalidade de maior representatividade dentre as organizações privadas. Sua representatividade é uma demonstração da importância que o segmento tem para complementar o modelo de saúde pública adotado no Brasil.

2.1.3 Contexto das cooperativas de trabalho médico no Brasil

Definição de Cooperativa de trabalho médico segundo a ANS (2013) é a operadora que se constitui na forma de associação de pessoas sem fins lucrativos nos termos da Lei n.º 5.764, de 16 de dezembro de 1971, formada por médicos e que comercializa ou opera planos de assistência à saúde.

Na área de saúde, o Brasil teve sua primeira experiência com cooperativa de trabalho médico com a UNIMED no município de Santos, estado de São Paulo. No final da década de 1960, a medicina assistencial no Brasil atravessava um momento de grande efervescência pela perplexidade que as transformações estruturais da Previdência Social traziam. Além da queda no padrão de atendimento, as mudanças levaram ao surgimento de seguradoras de saúde, à mercantilização da medicina e à proletarianização do profissional médico, que ficava impedido de exercer com liberdade e dignidade sua atividade liberal (MONTEIRO, 2005).

Em resposta a este contexto surge a primeira cooperativa de trabalho na área de medicina do país e também da América Latina: a União dos Médicos – UNIMED, fundada na cidade de Santos (SP) em 1967. Além da cidade santista, Cubatão, Guarujá, Mongaguá, Peruíbe, Praia Grande e São Vicente estavam entre os municípios que constituíam a base da ação da cooperativa. A nova experiência cooperativista nasce da iniciativa do ginecologista obstetra Edmundo Castilho e de um grupo de médicos que queria evitar a intermediação das empresas, respeitando a autonomia dos profissionais e o atendimento em consultório. Também desejavam oferecer a mesma qualidade de assistência existente em outras empresas do setor de saúde suplementar (MONTEIRO, 2005).

Após a criação da ANS, a intervenção do poder público sobre o particular passou a ser regulado, normatizado e restritivo. A exigência de garantias financeiras de liquidez e de novas e ampliadas regras de operação visando evitar o abuso do poder econômico, forçaram as operadoras de seguro saúde a grandes mudanças, começando pela profissionalização da gestão. O segmento de cooperativa de trabalho médico sofreu significativo impacto da regulação provocada pela ANS. Dentre as normas a cumprir, uma alterou a lógica de resultados do negócio. Se antes as operadoras podiam reajustar livremente as mensalidades dos planos de saúde, no novo cenário, o índice é determinado pela ANS. Neste contexto os impactos foram diretamente para os resultados financeiros, a forma de se realizar o planejamento precisou ser completamente alterada (MARINO; AMBONI; ANDRADE, 2011).

Ao a pauta do Fórum de Cooperativismo Médico, promovido no dia 27 de julho de 2012 pela Associação Paulista de Medicina (APM), é possível observar pelo seu conteúdo que as cooperativas de trabalho médico enfrentam dificuldades de sobrevivência. Estas dificuldades ficam evidenciadas na pauta que evidenciou este cenário incluindo assuntos como a crescente expansão do mercado de saúde suplementar. A omissão da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) na regulação entre médicos e operadoras, as falhas na legislação dos planos de saúde, a remuneração justa e valorização profissional para os médicos, além da saúde financeira e as iniciativas das cooperativas de trabalho médico para melhorar o sistema (FÓRUM APM, 2012).

Não tendo o lucro como objetivo final, as organizações sem fins lucrativos precisam gerar resultados para a comunidade, que podem ser obtidos por meio de

programas bem elaborados e serviços de qualidade prestados. Para que tais produtos e serviços sejam oferecidos, é necessário contar com pessoas competentes e engajadas na mesma iniciativa. Os instrumentos de mobilização, tradução, alinhamento, comunicação e aprendizado estratégico têm como intenção contribuir na direção de promover o engajamento das pessoas (FREITAS, 2005).

Assim, ainda que se lide com trabalho voluntário, é importante haver um instrumento eficaz de avaliação do desempenho das pessoas, para que se procure sempre oferecer os melhores serviços à comunidade. A economia brasileira é dividida em primeiro, segundo e terceiro setores, ou seja, o Estado, a sociedade empresária e as entidades sem fins econômicos, respectivamente. O terceiro setor aparece com caráter social, como um braço a mais para o primeiro setor, que é o Estado, o qual, incapacitado de atender as necessidades da sociedade em seu crescimento acelerado, busca parceria, com organizações que surgem da própria sociedade, que visando o atendimento às suas demandas, unem-se para apoiar o Estado e ser por este apoiada (FREITAS, 2005).

2.2 CONCEITOS SOBRE ESTRATÉGIA

Ter a compreensão sobre as diversas perspectivas que os conceitos sobre estratégia se apresentam é importante para esta pesquisa, uma vez que, ela avança para o nível da execução ou mesmo operacionalização da estratégia. O BSC é colocado no pressuposto deste trabalho como uma ferramenta que realiza parte da gestão estratégica de uma organização sem fins lucrativos, como uma tentativa de adaptação e sistematização de uma organização não linear que influencia e sofre influência do ambiente e seus agentes.

Muitas são as definições de estratégia, por vezes complementar, por vezes com abordagens conflitantes. Há pontos comuns, como também divergências entre os autores ou na forma como são utilizadas (NICOLAU, 2001).

A conceituação de estratégia tem sido relacionada à sua capacidade de alcançar resultados nas organizações. Vários são os autores que auxiliaram no entendimento dessa evolução conceitual da estratégia (NEUMANN; MORGENSTERN, 1944; SELZNICK, 1957; CHANDLER, 1962; ANSOFF, 1965; LAWRENCE; LORSCH, 1967; THOMPSON, 1967; ANDREWS, 1971; MILES; SNOW, 1978; PORTER, 1980; 1986; MINTZBERG, 1991b; MINTZBERG;

AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; WHITTINGTON, 2002). O campo da estratégia é amplo e possui várias linhas de pesquisa que podem ser exploradas a partir do horizonte conceitual. A busca pela resposta acerca do que leva uma empresa a ter um desempenho superior à outra é um tema bastante debatido sob a ótica estratégica.

Parte das pesquisas que abordam a relação da estratégia com o desempenho inserem variáveis para a compreensão do fenômeno, duas vertentes são bastante distintas, uma que considera a importância do ambiente em que a organização está inserida (HREBINIAK; JOYCE, 1985; VENKATRAMAN; PRESCOTT, 1990; DOLLINGER, 1990) e outra que considera os recursos e competências internas da organização (WERNERFELT, 1984; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; RUMELT, 1984; BARNEY, 1991).

Para Hambrick (1980) a multiplicidade e a falta de consenso em torno do conceito acadêmico sobre estratégia acontecem porque estratégia é um conceito multidimensional e situacional. As tentativas através de modelos, teorias, correntes ideológicas e soluções práticas que surgiram na tentativa de compreender a complexidade do conceito só serviram para ampliar a quantidade de definições e diminuir cada vez mais a possibilidade de se chegar a um consenso sobre estratégia.

Das diferentes definições de estratégia que podemos encontrar na literatura, algumas são destacadas e apresentadas na sequência. A estratégia pode ser entendida como um modelo ou um plano que integra os objetivos, políticas, e as ações sequencias de uma organização (QUINN, 1980). Estratégia pode ser entendida como a identificação de objetivos e metas de longo prazo (CHANDLER, 1998). A estratégia faz parte da alocação de recursos ou meios (THIETART, 1984; HOFER; SCHENDEL, 1978; RAMANANTSOA, 1984). Outra perspectiva é a formulação da estratégia deve considerar o ambiente em que está inserida a organização (ANSOFF, 1965). Ainda como vontade da organização e do corpo diretivo na formulação da estratégia (MARTINET, 1984), a consideração das forças e fraquezas da organização e a sua missão (STEINER; MINER, 1977). A estratégia de uma empresa significa a definição de um padrão no fluxo de decisões (MINTZBERG, 1988), o estabelecimento e posicionamento de um conjunto de ações a serem implementadas (PORTER, 1986), de competências que serão empregadas (QUINN, 1980), de regras e critérios de tomada de decisão (ANSOFF, 1965). A estratégia

pode levar em consideração a um posicionamento frente à concorrência e as forças competitivas (PORTER, 1986). Também pode ser observada sob a perspectiva que os estrategistas fazem na prática (WHITTINGTON, 2002). A estratégia também pode ser compreendida como a habilidade em alinhar o seu ambiente interno, incluindo seus recursos, capacidades, conhecimento, cultura, estrutura, ao seu ambiente externo, que inclui sociedade, tecnologia, concorrentes, fornecedores, consumidores (MARTINS et al., 2010).

Uma das definições mais modernas e abrangentes sobre estratégia é a apresentada por Whittington (2002). Seu modelo propõe o agrupamento de quatro grandes abordagens: a abordagem clássica, a abordagem evolucionária, a abordagem processualista e a abordagem sistêmica.

A abordagem clássica proposta por Whittington (2002) estaria relacionada ao que foi denominado objetivo maior das empresas, o lucro. Por meio do planejamento racional as empresas teriam um meio de chegar a este objetivo supremo. As principais características seriam a: análise racional, distanciamento entre concepção e execução e maximização do lucro. De acordo Whittington (2002), outras características adicionais são encontradas na abordagem clássica: controle do retorno do investimento, foco no longo prazo, metas explícitas e deliberadas, sequência lógica de ações, a existência da figura do estrategista e disciplina e obediência.

A abordagem evolucionária deixa os líderes na espera que os mercados garantam a maximização do lucro da empresa. A ênfase recai sobre os processos de competição e seleção natural. Os defensores desta abordagem afirmam que, seja qual for a estratégia ou método adotado, somente os melhores jogadores sobreviverão (WHITTINGTON, 2002). Esta abordagem levanta a dúvida de que as organizações sejam realmente capazes de diferenciar-se e adaptar-se de modo deliberado. A diferenciação é vista como meio de proporcionar a sobrevivência da empresa no ambiente. Whittington (2002) alerta contra a excessiva valorização do poder da estratégia, para o autor, nesta abordagem as empresas seriam jogadas de um lado para outro por forças de mercado imprevisíveis e incontroláveis. Afirma que as iniciativas de inovação serão selecionadas pelo próprio ambiente, que promoverá a sua adaptação por meio da seleção natural.

A base da abordagem processualista está na rejeição do homem racional econômico, e uma consideração à complexidade interna das organizações. Para os

processualistas a estratégia emerge com muita confusão e a passos pequenos. Para Whittington (2002, p. 27), “a perspectiva processual diminui radicalmente a importância da análise racional, limita a busca pela flexibilidade estratégica e reduz as expectativas de sucesso”.

Um dos polos desta abordagem processualista está em Mintzberg (1976; 1987; 1991a; 1993; 1994) e Mintzberg e Quinn (2001). O autor defende que a estratégia deliberada, o plano, pode encontrar um ambiente com um nível de mudança extremamente acelerada, e ter de sofrer muitas modificações oriundas de respostas ao mercado. E complementa afirmando que “decisões estratégicas não são calendarizadas. Elas são tomadas quando problemas e oportunidades aparecem” (MINTZBERG, 1967, p. 74).

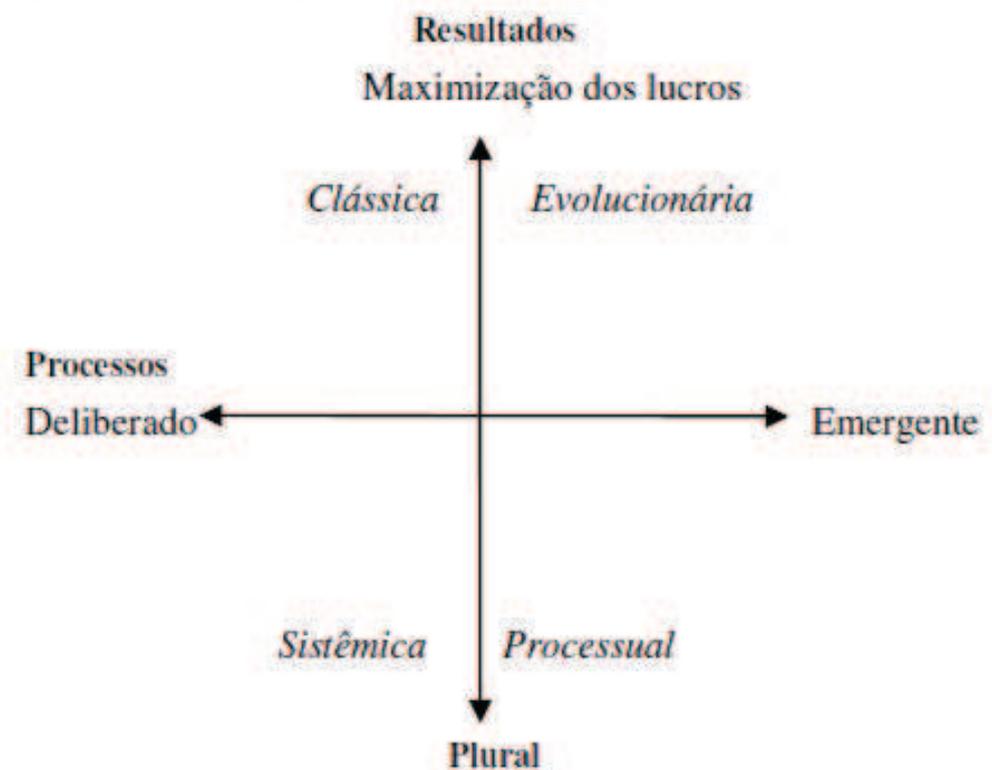
Para Mintzberg (1967, p. 71) existem aqueles que conseguem ver grandes formas calculadas para a entidade corporativa, e existem os que citam a prática corrente para argumentar que a estratégia organizacional evolui desenhada menos pelo homem e mais pelo seu ambiente. Whittington (2002) cita algumas características da abordagem processualista: emergem do envolvimento com as operações diárias, aceitar o mundo como ele é, racionalidade limitada e adaptável, produto de acordos e comprometerimentos políticos, satisfação do lucro ao invés de maximização, limita a busca pela flexibilidade estratégica e reduz as expectativas de sucesso.

A abordagem sistêmica parte do princípio de que as pessoas que tomam decisões não são indivíduos imparciais, interagindo em transações puramente econômicas, mas são pessoas enraizadas em sistemas sociais fortemente entrelaçados (WHITTINGTON, 2002). As características da abordagem sistêmica são: os motivos por trás de uma estratégia dependem de contextos sociológicos. As pessoas estariam apegadas em sistemas sociais entrelaçados, a estratégia em si estaria apropriada a contextos sociais ou dependente do ponto de vista “cultural”. As estratégias são resistentes e com padrões difíceis de mudar, levam em conta percepções de risco, relações de negócios e objetivos sociais.

Estaria também relacionada com a proposta de Berle e Means (1967), quando iniciaram a discussão da relação de agência, sugerindo que os interesses de proprietários divergem dos de gestores profissionais, sendo estes mais interessados em recompensas próprias, o que colocaria a tese clássica da maximização do retorno numa escala inferior.

Whittington (2002) desenvolveu uma matriz gráfica que auxilia o entendimento da estratégia a partir de cada abordagem, conforme ilustra a Figura 4. Ao analisar o histórico de uma empresa é possível observar fatos acontecidos, o que possibilita classificar a empresa em cada um dos quadrantes do modelo.

Figura 4 - Perspectivas genéricas sobre estratégia



Fonte: WHITTINGTON, 2002.

Observando a vasta dimensão que o tema estratégia aborda, é fácil observar que não há melhor estratégia, mas a que melhor se ajusta a organização. O planejamento estratégico é visto nesta ótica como um processo racional de operacionalização da estratégia, são passos definidos para se atingir determinado objetivo. A estratégia é o ato de pensar e encaixar os fatores internos e externos a organização. Esta separação ajuda a compreender melhor a importância das ferramentas de gestão para garantir uma boa execução da estratégia (MARTINS et al., 2010).

Na prática a forma mais conhecida de formulação de estratégias é o planejamento estratégico. Esse equívoco limita o enfoque, pois no plano, há predominância de aspectos racionais e analíticos que dificultam estabelecer o conhecimento do todo (MINTZBERG; QUINN, 2001). O planejamento diz respeito à análise e o desmembramento das metas em etapas formalizadas para a

implementação. Enquanto o pensamento estratégico refere-se a criatividade e intuição. O autor afirma que há uma dissociação entre o pensar e o agir, pois inicialmente se estabelece uma ação para depois agir e obter a experiência, promovendo uma desconexão entre os formadores da estratégia e os executores (MINTZBERG; QUINN, 2001).

Existe uma dimensão temporal que dá sentido à relação entre empresa e meio que ela está inserida. A forma como a dimensão temporal é associada ao conceito de estratégia é o motivo do surgimento de algumas controvérsias. Alguns autores concebem a estratégia como um meio de configurar uma relação futura entre a empresa e o meio que está envolvida.

Os autores Hax e Majluf (1988, p. 104) afirmam que "a formação da estratégia torna-se um balanço delicado entre aprender do passado e traçar novas direções que conduzam a organização para um estado futuro, tendo em conta a sua conduta passada".

Estratégias planejadas e estratégias realizadas são duas formas diferentes de abordagem que não são incompatíveis, mas sim, complementares. Certas estratégias planejadas não chegam a ser ou só são parcialmente implementadas e algumas decisões organizacionais não resultam de plano previamente estabelecido ou ocorrem apesar de um plano estabelecido. Uma definição estratégica referenciada apenas para o entendimento passado não é suficiente. Projetar o futuro, de forma explícita ou não é uma das tarefas que reconhecidamente cabe aos gestores (NICOLAU, 2001).

Mintzberg e Waters (1985) exploram esta relação propondo a classificação das estratégias realizadas em deliberadas e emergentes. Estratégias deliberadas são as que se realizam tal como foram explicitamente planejadas, as estratégias emergentes são padrões de ações consistentes realizadas apesar de não terem sido intencionadas. As estratégias deliberadas são centradas no controle, enquanto as estratégias emergentes são centradas na aprendizagem. Os autores afirmam ainda que estratégias puramente deliberadas ou emergentes são polos extremos, entre os quais se situam as estratégias de fato realizadas.

Boa parte da literatura destina seu esforço para a metodologia pela qual as estratégias são formadas explicitadas, divulgadas e interiorizadas na organização. Tudo isso com objetivo de obter sucesso na implantação da estratégia. É aceito e não é objeto de controvérsia a existência de estratégias não explícitas. Na

prerrogativa de que o comportamento humano é racional e propositado, todas as empresas têm estratégias que, por diversas razões, podem permanecer total ou parcialmente implícitas.

Em muitas empresas a formação e o desenvolvimento da estratégia não estão ligados ao planejamento formal, mas ao pensamento estratégico, manifestado por uma visão criativa da empresa, por uma tomada casuística de decisões que representam respostas efetivas a oportunidades e problemas inesperados. Neste contexto a estratégia tende a existir sem planejamento e mais ligada ao vigor dos chefes (GLUCK; KAUFMAN; WALLECK, 1982).

A existência de estratégias explícitas é ainda dificultada pelo grau de difusão desejável em relação à concorrência. As estratégias efetivamente planejadas tendem a ter divulgação e compreensão restrita, permanecendo parcialmente implícitas para o observador externo. A falta de explicitação não significa, portanto, a ausência de estratégia, mas põe alguns limites ao seu entendimento (HAMBRICK; 1980; HAX; MAJLUF, 1988).

Dada às diversas possibilidades de análise que o tema estratégia possui, a sua execução passa a ganhar relevância. A estratégia como elemento intangível precisa ser transformada em ações factíveis e operacionais. A execução da estratégia ganha cada vez mais relevância neste sentido. Nesta lógica, a organização é entendida como sistema de atividades que sustenta tanto as práticas rotineiras, como também, as atividades que surgem a partir do pensamento e da ação do estrategista. Nesta abordagem Whittington (2002) propõe uma reflexão a respeito da estratégia partindo da observação do que o estrategista faz.

O BSC como um instrumento de gestão se propõe a construir um nível de gestão capaz de sintetizar a formulação da estratégia, promover a conexão entre a dimensão estratégia e a dimensão operacional, além de promover o controle e a revisão da estratégia.

2.3 ESTRATÉGIA E O BSC

Para medir o desempenho estratégico, seja focado no ambiente ou nos recursos e competências internas, constatou-se que a medida financeira somente não é a mais adequada (CAMPBELL et al., 2004; KAPLAN; NORTON, 2001). Antes do surgimento do BSC, a preocupação dos gestores se pautava predominantemente

no orçamento financeiro, planos de investimento e avaliação financeira de projetos, elevando à máxima importância a gestão baseada em sistemas orçamentários (GRANT, 2004).

A partir deste contexto foram consideradas outras perspectivas com o uso de instrumentos que propunham a ampliar o horizonte da medição de desempenho estratégico. Entre eles, o Prisma de Performance – *Performance Prism* (KENNERLEY; NEELY, 2000), a Gestão por Diretrizes – GPD e o *Tableau de Bord* citado por Duclós e Santana (2009). É com esta perspectiva que surge uma das metodologias que mais se popularizou nas organizações, o *Balanced Scorecard*-BSC criado por Kaplan e Norton (1992).

A ideia de desenvolver o *Balanced Scorecard* - BSC surgiu a partir de um convite recebido por Robert Kaplan para inicialmente documentar um projeto de medição de custo desenvolvido por Arthur Schneiderman, na empresa *Analog Devices*, nos Estados Unidos em 1991. Robert Kaplan, inicialmente convidado a documentar o caso de implantação desse sistema fez conexão dessas ideias com um projeto de pesquisa iniciado em 1990, que envolvia várias empresas e tinha como foco buscar novas formas de medir o desempenho organizacional. Conforme relatam os autores, havia a noção de que era necessário melhorar o sistema de medição de desempenho, pois era preciso melhorar a eficácia da mobilização dos ativos intangíveis e conseqüentemente melhorar a oportunidade de geração de valor (KAPLAN, NORTON, 1992).

Duclós e Santana (2009), afirmam que o BSC é uma metodologia para tradução da estratégia e promoção do alinhamento estratégico. Sua evolução permitiu que o instrumento também fosse utilizado para comunicar a estratégia, mas alertam que originalmente foi concebido como um instrumento de mensuração dos resultados da estratégia.

A metodologia tornou-se conhecida com a publicação do primeiro artigo *The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance* em 1992. O conceito original enfatizava as questões operacionais, mas logo se percebeu a transformação para um sistema de desempenho estratégico, conforme Figura 5.

A evidência surgiu em 1993, quando Kaplan e Norton publicam um novo artigo na *Harvard Business Review*, intitulado *Putting the Balanced Scorecard to Work*. Foi a partir deste artigo que o potencial dessa nova ferramenta começou a ser percebido muito mais como um sistema de gestão, que um simples exercício de

medição. Em 1996 duas publicações mostraram uma nova evolução da ferramenta. A primeira foi um artigo publicado em janeiro na *Harvard Business Review* intitulado *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System* e a segunda foi um livro intitulado *The Balanced Scorecard-Translating Strategy into Action*, publicado em setembro de 1996.

A Figura 5 demonstra três processos evolutivos que o BSC sofreu ao longo do tempo. Resumidamente pode-se afirmar que o BSC passou originalmente de um sistema de medição de performance, para um sistema de gestão estratégica, evoluindo na sequência, para um sistema de comunicação estratégica, até chegar a uma amplitude maior e tornar-se um sistema de gestão da mudança (PINTO, 2013).

Isso fica evidente na fala dos autores quando afirmam:

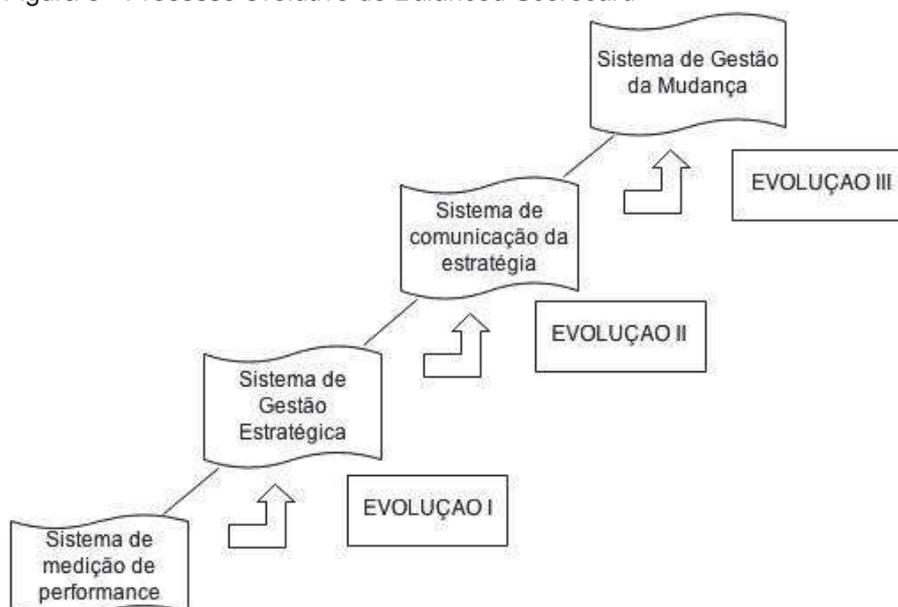
Constatamos que as empresas adeptas estavam usando o *Balanced Scorecard* para solução de um problema muito mais importante do que a mensuração do desempenho. A questão da qual não estava consciente quando concebemos o *Balanced Scorecard* era da sua consistência em implementar novas estratégias (KAPLAN; NORTON, 2001, p. 8).

A evolução apresentada pelos autores é fruto, segundo eles, da maturidade que foi se obtendo à medida que as implementações foram ocorrendo. Na Figura 5 é possível observar uma grande evolução conceitual do instrumento. Isso o tornou conhecido e mundialmente aceito na *práxis* estratégica das organizações.

Como instrumento de gestão da mudança estratégica, os criadores do BSC afirmam que o BSC é um conjunto de indicadores que deve ser escolhido de modo coerente com a visão, missão e estratégia organizacional, em um processo de desdobramento hierárquico *top-down*, conforme Figura 5. Para Kaplan e Norton (2001) a implementação em empresas orientadas a estratégia resulta em alguns benefícios bastante relevantes.

O instrumento se mostrou muito útil para as organizações, principalmente para aproximar a dimensão estratégica da operacional, além de:

1. esclarecer e traduzir a visão e a estratégia;
2. comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;
3. planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas;
4. melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

Figura 5 - Processo evolutivo do *Balanced Scorecard*

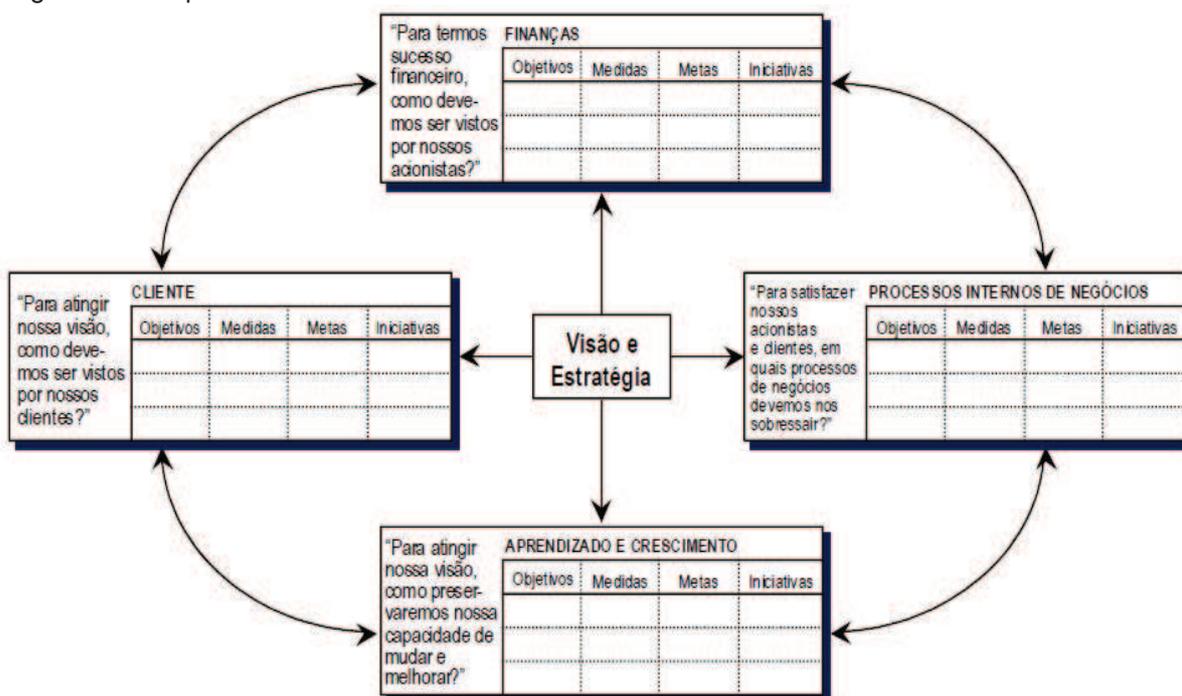
Fonte: adaptado de PINTO, 2013, p. 12.

Estes propósitos estão intimamente ligados com o objetivo principal da pesquisa de avaliar o uso do BSC como instrumento de gestão de uma cooperativa de trabalho médico, sob o foco da tradução, alinhamento, comunicação e aprendizado estratégico. Para melhor compreender o BSC é importante conhecer as perspectivas nas quais são definidos os objetivos e indicadores estratégicos.

2.3.1 Perspectivas do BSC

O BSC mensura o desempenho por meio de uma rede de indicadores que refletem a estratégia da organização em todos os níveis. As medidas são organizadas em quatro perspectivas básicas. A de finanças, a de clientes, a de processos internos de negócios e a de aprendizado e crescimento, conforme Figura 6. Cada perspectiva deve responder a uma pergunta chave e envolve um conjunto específico de indicadores ajustados em relação às características e demandas da organização com foco na visão, missão e estratégia (FREZATTI, et al., 2010).

As quatro perspectivas propostas por Kaplan e Norton (2001) estão presentes na maior parte dos estudos. Mas dependendo da estratégia que a empresa adote é possível agregar outras perspectivas mais específicas. Quando criaram o BSC os autores defendiam a ideia do amplo uso desses indicadores distribuídos nestas perspectivas.

Figura 6 - Perspectivas do *Balanced Scorecard*

Fonte: KAPLAN; NORTON, 2001.

Com a evolução do BSC percebeu-se que os indicadores deveriam monitorar a estratégia, então antes de medir era necessário responder os objetivos estratégicos da organização. A definição dos indicadores nas perspectivas passou a ter um papel secundário. Observou-se que quando a organização encontrava consenso nos objetivos estratégicos, os indicadores poderiam ser mudados sem a necessidade de reavaliar a estratégia.

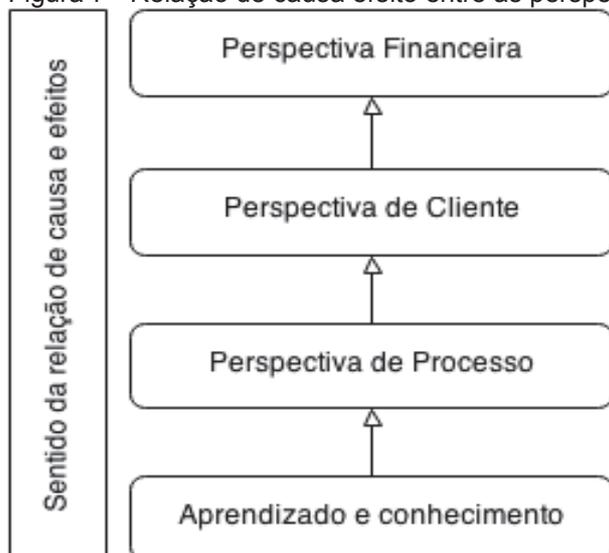
Essa situação permitiu que a estratégia fosse descrita mediante a uma relação de causa-efeito entre os objetivos nas quatro perspectivas, o que se convencionou como sendo o mapa estratégico. O mapa estratégico demonstrou-se uma inovação no conceito do BSC, tão importante quanto o próprio BSC original (KAPLAN; NORTON, 2004).

2.3.1.1 Perspectiva financeira

O BSC serve de estímulo para que as unidades de negócio vinculem seus objetivos financeiros à estratégia da organização. Esta perspectiva deve responder a uma pergunta: Para obtermos sucesso financeiro, como devemos ser vistos pelos acionistas? Qualquer indicador selecionado deve contribuir para uma cadeia que culmine com a melhoria do desempenho financeiro, conforme ilustra a relação causa

efeito da Figura 7. Esta é a primeira perspectiva e segundo a lógica *Top-Dow*, deve ser a primeira a ser constituída na hora de criar o mapa estratégico.

Figura 7 - Relação de causa efeito entre as perspectivas



Fonte: KAPLAN; NORTON apud HERRERO FILHO, 2005.

Ao se definir os indicadores financeiros deve-se ter em mente dois objetivos: a) definir o desempenho financeiro desejado da estratégia; b) utilizar como meta principal para os objetivos e indicadores das demais perspectivas (HERNANDES; CRUZ; FALCÃO, 2000). Para Kaplan e Norton (1997), a definição dos indicadores financeiros depende da fase do ciclo de vida que a empresa esteja. Eles apontam três fases: crescimento, sustentação e colheita. Na fase de crescimento a empresa pode ser caracterizada pela elevada necessidade de investimento para criar a infraestrutura, implantar os processos internos e ampliar a participação no mercado.

A segunda fase caracteriza-se pela busca do lucro e retorno do capital investido e, a melhoria, dos processos internos. A terceira fase é quando a empresa atinge a maturidade, na qual o objetivo principal é a maximização do fluxo de caixa e a diminuição da necessidade de capital de giro. A liderança deve identificar em que fase do ciclo a empresa encontra-se e determinar os objetivos e indicadores mais apropriados, considerando os temas estratégicos de aumento de receita, redução de custos e utilização de ativos (KAPLAN; NORTON, 1997).

2.3.1.2 Perspectiva de clientes

O propósito desta perspectiva é de identificar os melhores segmentos de

clientes nos quais competir. A pergunta a ser respondida é: para atingir nossa visão, como devemos ser vistos por nossos clientes? Para avaliar a perspectiva do cliente é essencial definir um grupo de medidas que incluem a participação no mercado, retenção, captação, satisfação e lucratividades de clientes. Uma dimensão básica desta perspectiva é a de definir a proposta de valor, ou seja, um conjunto de atributos dos produtos ou serviços da organização capazes de atrair e manter o interesse dos clientes. A proposta de valor pode ser dimensionada em três categorias: a) proposta de valor baseada nos atributos do produto ou serviços; b) proposta de valor baseada no relacionamento com os clientes; c) proposta de valor baseada na imagem e reputação (KAPLAN; NORTON, 1997).

2.3.1.3 Perspectiva de processos

O objetivo desta perspectiva é o de identificar os processos de negócios mais críticos para a realização dos objetivos dos acionistas e dos clientes sob a ótica da cadeia de valor da empresa. A pergunta a ser respondida é: Para satisfazer nossos acionistas e clientes, em quais processos de negócios devemos nos sobressair? A cadeia de valor é um ciclo da transformação dos insumos do processo em bens e serviços. Ela pode ser dividida em três fases: inovação, operações e pós-venda. A perspectiva de processo deve mapear os objetivos e indicadores sob a ótica dos processos internos visando promover a competitividade da organização (KAPLAN; NORTON, 1997).

Kaplan e Norton (1997, p. 133), afirmam que “as ideias que permitem melhorar os processos internos e o desempenho para os clientes cada vez mais emanam dos funcionários de linha de frente, que se encontram mais próximos dos processos internos e dos clientes da organização”. Com esta afirmação é possível conectar a teoria da Agência que afirma que o agente tenderá a agir mais em nome do principal à medida que o controle sobre ele for maior.

É possível pressupor que o BSC seja um mecanismo de gestão capaz de influenciar diretamente a relação de agência, uma vez que, ele direciona e controla a organização e por consequência o agente por meio de indicadores e objetivos estratégicos. O BSC adquiri uma propriedade de controle que vai além de satisfazer a necessidade de gerir a estratégia, ele avança para o controle das pessoas envolvidas.

2.3.1.4 Perspectiva do aprendizado e crescimento

Os autores Kaplan e Norton (1997) evidenciam que as ideias que permitem melhorar o desempenho para os clientes emanam cada vez mais dos funcionários operacionais, que atuam diretamente com os processos internos e com os clientes. Esta mudança de perspectiva sugere que as equipes sejam bem selecionadas, para obtenção de funcionários com maior capacidade analítica. São considerados os ativos intangíveis mais valiosos, por esta razão é localizado na base da estrutura do BSC, como alicerce estratégico.

A pergunta a ser respondida é: Para atingir nossa visão, como manteremos nossa capacidade de mudar e melhorar. São três as principais categorias de análise sugeridas para responder esta questão: a) capacidades dos funcionários ou competências estratégicas; b) capacidades dos sistemas de informação ou tecnologia estratégica; c) motivação, *empowerment* e alinhamento ou clima organizacional. Para monitorar os investimentos realizados em funcionários é possível definir um grupo de indicadores específico para medir a satisfação, produtividade e retenção.

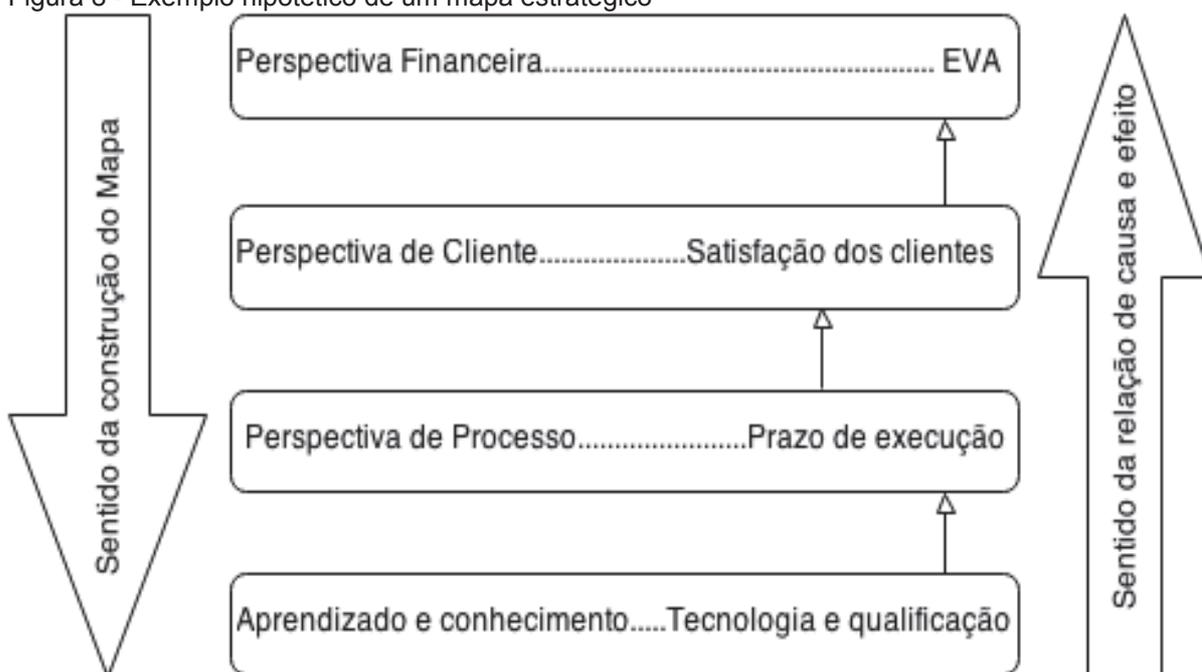
Nesta perspectiva é possível perceber uma ligação direta com a teoria da Agência, quando o principal cria mecanismos de remuneração para o agente em função do seu resultado. A conjunção de interesses entre o principal e o agente é obtida no uso do BSC à medida que prêmios ou bônus pessoais são vinculados às metas estratégicas da organização. A teoria da Agência cita este fato como um dos custos de agência possíveis surgidos da dificuldade de controle e distanciamento que existe entre o principal e o agente (JENSEN, 2000).

2.3.2 Mapa estratégico

O mapa é uma evolução do conceito original do BSC. O mapa surgiu após a estruturação e criação das quatro perspectivas. Por meio de uma representação gráfica das quatro perspectivas, é possível definir os objetivos estratégicos, conectadas por setas que representam relações de causa-efeito, conforme Figura 8. Outra situação proposta por Kaplan e Norton (1992) é a inclusão de outras perspectivas, desde que sejam relevantes para a tradução da estratégia da empresa. Neste caso específico os autores citam as instituições sem fins lucrativos

ou mesmo públicas. O mapa é apresentado como uma alternativa também para organizações que precisam incluir outras perspectivas específicas as suas necessidades, como é o caso da cooperativa de trabalho médico que adicionou uma nova perspectiva, a de cooperados.

Figura 8 - Exemplo hipotético de um mapa estratégico



Fonte: adaptado de JORDAN; NEVES; RODRIGUES, 2009.

A construção do mapa é iniciada após a definição da visão e da missão da organização. Na sequência se define os objetivos estratégicos começando pelos financeiros, seguindo o método *top-down*, de cima para baixo. Para Kaplan e Norton, (2004, p. 10) “o mapa estratégico fornece uma maneira uniforme e consistente de descrever a estratégia, que facilita a definição e o gerenciamento dos objetivos e indicadores”.

O Quadro 2 apresenta as seis principais funções que o mapa estratégico possui, destacando os seguintes itens: mostrar o destino estratégico, destacar o valor do capital intelectual, representar visualmente a estratégia, ligar o trabalho individual a estratégia, demonstrar o fluxo de valor e reforçar a importância do conhecimento. Ao observar o Quadro 2 é possível fazer uma ligação com a teoria da Agência, quando ela afirma que a relação entre o principal e o agente é regida por contratos formais ou informais (JENSEN, 2000). O mapa pode ser entendido como uma espécie de contrato informal entre o principal e o agente, uma vez que, ele tem

o propósito de ser o elo entre a estratégia e a execução.

Quadro 2 - As diferentes funções do Mapa Estratégico

DESCRIÇÃO DAS FUNÇÕES DO MAPA ESTRATÉGICO
<p>1. Mostrar o destino estratégico:</p> <p>“O mapa estratégico possibilita que uma organização descreva e ilustre em linguagem clara e geral, seus objetivos, iniciativas estratégicas e alvos; os indicadores utilizados para avaliar seu desempenho e as conexões, que são o fundamento da direção estratégica”.</p>
<p>2. Destacar o valor do capital intelectual:</p> <p>“O mapa estratégico, ajustado à estratégia específica da organização, descreve como os ativos intangíveis impulsionam melhorias de desempenho dos processos internos que exercem o máximo de alavancagem no fornecimento de valor para os clientes, os acionistas e as comunidades”.</p>
<p>3. Representar visualmente a estratégia:</p> <p>“O mapa estratégico é a representação visual da estratégia, mostrando numa única página como os objetivos nas quatro perspectivas se integram e combinam para descrever a estratégia”.</p>
<p>4. Ligar o trabalho individual à estratégia:</p> <p>“Com o mapa estratégico, os empregados têm uma representação visual de como suas funções se conectam com os objetivos gerais da empresa, ao mesmo tempo em que, gerentes compreendem com mais clareza a estratégia e identificam os meios para detectar e corrigir os desvios de rumo”.</p>
<p>5. Demonstrar o fluxo de valor:</p> <p>“Os objetivos nas quatro perspectivas são conectados uns aos outros por relações de causa e efeito. A partir do topo, parte-se da hipótese de que os resultados financeiros só serão alcançados se os clientes-alvo estiverem satisfeitos”.</p>
<p>6. Reforçar a importância do conhecimento:</p> <p>“O fundamento de qualquer mapa estratégico é a perspectiva de aprendizado e crescimento, que define as competências e habilidades essenciais, as tecnologias e a cultura organizacional necessária para suportar a estratégia da empresa”.</p>

Fonte: KAPLAN; NORTON *apud* HERRERO FILHO, 2005.

Sua função de mostrar o destino pode ser entendida com um contrato que estabelece o rumo a ser seguindo pelo agente. Ao traduzir visualmente a estratégia, novamente se observa a conexão do mapa como um instrumento que define com clareza as expectativas do principal.

Ao demonstrar o fluxo de valor ele aponta os processos que devem ser mais bem elaborados para que a empresa conquiste eficiência operacional. O conhecimento reforça a ideia de controle, mas sobre o comportamento e sobre o nível de conhecimento exigido dos agentes.

2.3.3 Indicadores, metas e iniciativas estratégicas

Na construção do BSC a definição de indicadores, metas e iniciativas estratégicas se dão após a constituição do mapa estratégico. Os indicadores por essência devem mensurar o que se pretende atingir com o objetivo estratégico definido no mapa. Para Kaplan e Norton (1997), os indicadores tem dois grandes objetivos: o de mensurar e o de comunicar o alcance da estratégia na organização.

A função de mensurar acontece por meio da comparação do desempenho atual com a meta definida para o indicador. Algumas organizações utilizam sistema de cores para comunicar o status do indicador. Utilizam a cor verde para indicadores com desempenho igual ou acima da meta; a cor amarela para até 20% de desvio da meta e a cor vermelha para desvios superiores a 20% da meta.

A função de comunicar a estratégia é apontada por Kaplan e Norton (1997) quando os indicadores, muito mais que analisar o passado, acabam por direcionar o foco para o que é importante para a organização, priorizando os esforços futuros. Como o BSC utiliza métricas não financeiras, os indicadores se dividem entre indicadores de resultado e indicadores de esforços. Os de resultado espelham a operação já realizada, tais como os indicadores financeiros que medem a lucratividade e o retorno sobre o investimento. Os indicadores de esforços medem as tendências, produzem efeitos indiretos sobre o alcance dos indicadores de resultado.

Kaplan e Norton (2001) ainda fazem uma afirmação baseado na experiência profissional de que um BSC tenha entre vinte e vinte e cinco indicadores distribuídos da seguinte forma: cinco indicadores para perspectiva financeira, cinco indicadores para perspectiva de clientes, oito indicadores para perspectiva de processos e mais

oito indicadores para perspectiva de aprendizado e crescimento. Segundo os autores esta é a função de balancear a distribuição das prioridades no momento de traduzir a estratégia.

As metas são a definição de um nível de desempenho desejado para o indicador escolhido. Normalmente são unidades numéricas que expressam o desejo, tanto do principal, como dos agentes responsáveis pela implementação da estratégia. Sob a ótica da teoria da Agência, este seria o momento em que o principal e o agente definem os resultados financeiros ou não para a organização. Kaplan e Norton (2008, p. 87) afirmam que “as metas são consistentes se a sua realização criar condições para que a empresa feche a lacuna de valor e alcance o resultado especificado na visão”. Servem de referência para a posterior medição e acompanhamento do desempenho de implementação da estratégia.

As iniciativas estratégicas formam um conjunto de ações suficientes para alcançar os objetivos estratégicos. Em tese, é por meio destas ações que os gestores conseguirão transportar a empresa do estado atual para o estado desejado. Elas se diferenciam das ações rotineiras por terem início e término pré-determinados e por terem pessoas ou times dedicados a sua execução (KAPLAN; NORTON, 2001).

Os autores Kaplan e Norton (2008, p. 104) afirmam que “as iniciativas estratégicas representam a força que deflagra o movimento da massa organizacional, superando a inércia e a resistência à mudança”. Este conjunto temporal de ações acontece fora das atividades rotineiras e operacionais, são focadas no movimento estratégico da organização.

2.3.4 Implementação do BSC com base no modelo SFO

Pela experiência adquirida com as implantações do BSC Kaplan e Norton (2001) encontraram cinco padrões comuns que denominaram de princípios da organização orientada a estratégia, conforme apresenta a Figura 9. Estes princípios constituem-se um modelo chamado de *SFO – The Strategy Focused Organization*, ou organização focada na estratégia. São elas: mobilizar a liderança, traduzir a estratégia, alinhar a organização, tornar a estratégia tarefa de todos e tornar a estratégia um processo contínuo. Os cinco princípios servem de inspiração para as organizações que desejam utilizar o BSC como um instrumento gerencial capaz de

conectar a estratégia de longo prazo às ações de curto prazo. Eles definem os principais focos de atenção que podem contribuir para melhorar não só a implementação, mas também a longevidade do BSC na organização.

Figura 9 - Cinco princípios de uma organização orientada a estratégia



Fonte: adaptado de KAPLAN; NORTON, 2001, p. 19.

A mobilização da liderança é o primeiro princípio, ela acontece à medida que os gestores percebem que o BSC é uma ferramenta para gestão da mudança e não somente um instrumento de medição de indicadores. Kaplan e Norton (2001), afirmam também que o senso de propriedade e envolvimento ativo da liderança é uma condição fundamental para o sucesso na implementação do BSC, que inclui outras tratativas como a inclusão do senso de urgência, a colaboração mútua, o trabalho em equipe entre os líderes e o desenvolvimento da visão estratégica.

A tradução da estratégia em termos operacionais é o equivalente a construção do mapa estratégico, indicadores, metas e iniciativas estratégicas. Sem estas etapas é impossível avançar na implementação da estratégia. Em termos conceituais a tradução é a construção do consenso em torno da visão e da estratégia da empresa. Ajuda a tornar tangíveis as declarações, que por vezes, parecem ser vagas e sem sentido (KAPLAN; NORTON, 2004).

O alinhamento é o terceiro princípio. De maneira coordenada toda a

organização deve saber qual é o papel da organização e o papel das suas unidades de negócio ou de apoio no desdobramento da estratégia. Criar esta discussão permite que as unidades de negócio ou de apoio estimulem uma nova reflexão em torno do seu papel perante a estratégia da organização e construam seus próprios mapas estratégicos para direcionar suas ações.

O Alinhamento também prevê a conexão entre as ações e a previsão orçamentária da organização. Esta conexão privilegia a estratégia e sincroniza os departamentos, pessoas e fluxos de recursos financeiros. Segundo os autores “o exercício em si de criação do BSC força as empresas a integrar os processos de planejamento estratégico a elaboração orçamentária, e assim ajuda a assegurar que os orçamentos suportem a estratégia” (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 87).

O quarto princípio é a tarefa de transformar a estratégia em tarefa de todos. Isto implica na comunicação, na contribuição das equipes e indivíduos e no alinhamento de programas de remuneração variável vinculada a estratégia. Segundo Kaplan e Norton (2004, p. 79), “o BSC sinaliza para todos que a organização está tentando oferecer aos acionistas e aos clientes.” Neste sentido ele comunica diretamente os planos e intenções da alta direção. A comunicação também acontece pelo vínculo que se faz com a remuneração das pessoas. As metas são vinculadas as recompensas individuais das pessoas conectando claramente a estratégia a remuneração das pessoas.

O quinto princípio é a tarefa de tornar a estratégia um processo contínuo, de tal forma que o eixo central seja a realização de reuniões de análise estratégica e a integração do orçamento com a estratégia (KAPLAN; NORTON, 2001). Segundo os autores a integração com o orçamento prevê que recursos sejam destinados aos movimentos estratégicos para garantir condições para sua implementação. O orçamento deve ser monitorado periodicamente nas reuniões de análise estratégica.

Duas são as modalidades de reuniões sugeridas. A primeira é de acompanhamento do desempenho para validação dos indicadores em relação a suas metas, demonstrado na Figura 10 no ciclo de gestão operacional. A segunda modalidade são as reuniões que estão inseridas no ciclo de aprendizagem estratégica. São usadas para testar, ratificar ou atualizar periodicamente as hipóteses estratégicas, conforme demonstrado na parte superior da Figura 10 (KAPLAN; NORTON, 2001).

Figura 10 - Estratégia como um processo de aprendizagem



Fonte: adaptado de KAPLAN; NORTON, 2001.

Mesmo sendo utilizado e aceito por milhares de empresas no mundo, diversas críticas surgem ao modelo do BSC. Estas críticas são relacionadas aos pressupostos, aos efeitos que se propõe a produzir, a dinâmica utilizada, aos objetivos que se propõe e a forma que é implementado. Na sequência será descrito as principais críticas encontradas na literatura.

2.3.5 Críticas ao modelo do BSC e a sua implementação

Diversos autores criticam a estrutura e a forma de implementação do BSC sob as mais diversas perspectivas. Da ótica de estrutura Pace e Basso (2001) afirmam que a relação de causa e efeito é na verdade uma relação de finalidade, onde a intenção é mobilizar as pessoas para a ação, mas não uma relação direta e simétrica de causa e efeito.

Richmond (2001) faz críticas à estrutura de representação gráfica, classificando-a como pobre. A primeira crítica é em relação à direção única das setas no mapa estratégico, pois elas não permitem *loops* de retroalimentação ou *feedbacks*. Existe sim uma relação de interdependência entre os objetivos e indicadores. O exemplo citado é a necessidade de investimentos internos em

infraestrutura, que dependem diretamente dos resultados financeiros para serem realizados, fato este que o mapa não representa.

Outra crítica de Richmond (2001) refere-se à temporalidade. A representação gráfica não expressa se duas ou mais causas devam ou não acontecer simultaneamente para promoverem um efeito desejado. Diferentes departamentos movem-se em ritmos diferentes e o mapa não representa essa temporalidade.

A última e mais severa crítica é a não possibilidade de experimentação. O BSC não permite que os gestores experimentem diferentes resultados, alterando uma ou mais variáveis causais. Por ser estático ele não permite fazer simulações e projeções considerando diversos cenários. Norton (apud RICHMOND, 2001), argumenta que o mundo real não conseguiu assimilar bem um modelo dinâmico interdependente. O diagrama unidirecional foi mais bem aceito, ainda que, não perfeito, a relação unidirecional força os gestores a fazer suposições explícitas de causalidade estratégica, contribuindo para direcionar os esforços com mais assertividade.

Da ótica de implementação Paranjape, Rossiter e Pantano (2006), afirmam que o insucesso na implementação está relacionado a cinco fatores principais, sendo: a) seleção de medidas impróprias ou excessivas; b) implantação ineficiente por parte dos gestores; c) atrasos no *feedback* a equipe; d) excesso de ênfase em medidas financeiras.

Iltner, Larcker e Meyer (2003) e Malina e Selto (2001) concordam com a existência de conflitos entre os gestores durante o processo de implementação e avaliação do desempenho. Bessire e Baker (2005) criticam o que chamam de uma ênfase excessiva em uma metáfora mecânica, excessivamente focada na implementação de uma técnica gerencial, à custa de uma análise mais qualitativa sobre os propósitos maiores da organização.

Prieto et al. (2006), realizaram uma pesquisa teórica e encontraram vinte e seis aspectos críticos que dificultavam a implementação do BSC conforme indica o Quadro 3. Estes aspectos críticos submetidos à pesquisa empírica, levaram os autores a concluir que o insucesso na implementação se deve a sete aspectos principais: a) falta de comprometimento da alta administração; b) discussões pouco frequentes e não claras; c) perspectivas não balanceadas; d) BSC como um evento único e não como um processo contínuo; e) não definição dos papéis e responsabilidades; f) considerar o BSC como um projeto de sistema e g) ação

isolada da alta administração.

Com relação à implementação os próprios criadores do BSC afirmam que existem quatro barreiras principais para que o BSC obtenha sucesso. Todas elas observadas do ponto de vista da implementação, nenhuma sob a perspectiva de estrutura do BSC (KAPLAN; NORTON, 1997).

Primeira barreira: é a visão e estratégia não executáveis, acontece quando a organização não consegue encontrar um consenso quanto à visão e estratégia pretendida. Neste caso os grupos seguem suas próprias interpretações em relação à qualidade, melhoria contínua, reengenharia e outros assuntos. A ausência de integração impede a consolidação de uma estratégia única e global.

Quadro 3 - Aspectos críticos para implementação do BSC encontrados em pesquisa teórica

ITENS	ASPECTOS CRÍTICOS
1	Comprometimento da alta direção
2	Ação isolada da alta administração
3	Não dividir papéis e responsabilidades
4	BSC como evento único e não como processo contínuo
5	BSC como um projeto de sistema
6	Discussões não claras e frequentes
7	Quatro perspectivas não balanceadas
8	Uso do BSC apenas para remuneração variável
9	Uso do BSC como um projeto de métrica e não de estratégia
10	Falta senso de urgência
11	Não ter um time focado durante a implementação
12	Não ter uma visão estratégica comum
13	Não conseguir traduzir a estratégia
14	Não estar apto para desdobrar para as unidades de negócio
15	Comunicação e treinamento não efetivos para diversas fases
16	Falta de alinhamento entre métricas e objetivos
17	Não estabelecer um alinhamento entre estratégia, métrica e orçamento
18	Problemas de comunicação de dados estratégicos sensíveis
19	Implantar o BSC como <i>template</i>
20	Atraso nas recompensas – recompensar somente o longo prazo
21	Usar métricas ousadas – incorrer no custo de evitar risco
22	Usar métricas difíceis de controlar
23	Perder os objetivos de vista
24	Usar métricas precisamente incorretas
25	Assumir que empregados não tem outras opções
26	Não quebrar paradigmas

Fonte: PRIETO et al., 2006, p. 86.

Segunda barreira: a estratégia não é associada às metas de departamentos, equipes e indivíduos. A falta de desdobramento da estratégia para os departamentos, equipes e indivíduos faz com que o foco de desempenho fique limitado às ações táticas de curto prazo, em prejuízo a criação de capacidades que permitam a realização de metas estratégicas de longo prazo.

Terceira barreira: a estratégia não é associada à alocação de recursos. Não há o alinhamento dos processos de planejamento estratégico e de orçamento. Isto faz com que as ações não estejam direcionadas às prioridades estratégicas e, as revisões periódicas, analisam as divergências entre o real e o orçado e não com a evolução das metas estratégicas.

Quarta barreira: o retorno ou avaliação fica a cargo do *feedback* tático, não estratégico. A maior parte dos sistemas de gestão está focada na avaliação da eficiência operacional de curto prazo, com avaliação de medidas financeiras. Pouca dedicação se dá a avaliação dos indicadores de implementação estratégica, sem *feedback* não há como corrigir a própria estratégia ou os objetivos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas.

2.4 O BSC EM COOPERATIVAS

As cooperativas são consideradas organizações voluntárias que atuam inspiradas em princípios democráticos de governança. Elas estabelecem suas bases como organizações dependentes de consenso entre seus cooperados. Os seus membros comumente têm interesses divergentes, em função das diferenças de tamanho, nível tecnológico. A manutenção da coesão e a geração de incentivos comuns para a cooperação é tão mais complexa quanto mais diferente forem os seus membros e os processos produtivos e tecnológicos. Para atender os interesses dos associados é necessário estabelecer políticas bem definidas, que fundamentem o relacionamento entre a cooperativa e o cooperado, de forma que qualquer transação efetuada com um cooperado possa ser avaliada por todos os outros (REYNOLDS, 1997).

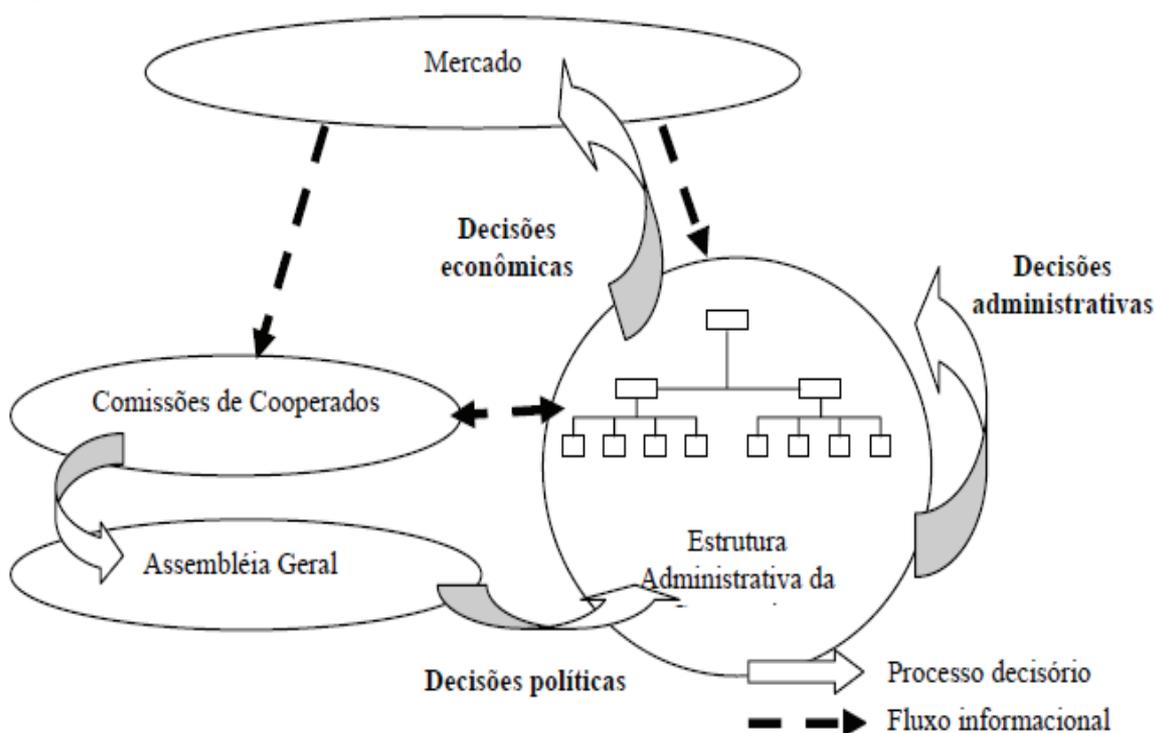
Ao pesquisar o modelo cooperativo, Barreiros (2005) identificou um modelo que retrata o processo decisório em três dimensões: a política, a econômica e a administrativa. Na Figura 11 são apresentadas as relações internas e externas que influenciam o processo decisório em nível estratégico nas cooperativas. O ambiente

externo é composto por clientes, fornecedores, concorrentes, órgãos regulamentadores e por variáveis de diferentes naturezas, como econômica, política, social, tecnológica, legal, ecológica e demográfica.

Os cooperados são organizados em comissões e exercem pressões sobre a cooperativa, na tentativa de serem atendidos os seus interesses individuais ou corporativos. A estrutura técnica da cooperativa possui uma forte tendência de usar a racionalidade no processo de decisão, sempre tendo como base as informações recebidas do mercado. Todavia, dada a natureza democrática da sua governança corporativa, a cooperativa é altamente sensível às pressões internas, na busca de consenso e coalizão entre os cooperados (BARREIROS, 2005).

Na área da gestão estratégica o modelo cooperativo é de difícil gestão, principalmente em função de demandas muito heterogêneas, induzindo a um aumento natural do peso político no processo decisório e grande parte do esforço gerencial se concentra neste aspecto. A governança fica relegada a uma complexidade alta, que limita muito a atuação da equipe interna de gestão (MACHADO; MARINO; CONEJERO, 2003).

Figura 11 - Ambiente organizacional de uma cooperativa



Fonte: BARREIROS, 2005.

A boa governança corporativa, conforme o IBGC (2014) proporciona aos

proprietários a gestão estratégica da organização, assim como o controle e monitoramento, por meio do conselho de administração, a auditoria independente e o conselho fiscal. As linhas mestras seguidas pelas empresas que adotam as boas práticas de governança são a transparência, a prestação de contas, a equidade e a responsabilidade corporativa. As práticas de governança podem variar de país para país e pela natureza ou objetivo da organização.

Nas cooperativas as especificidades existem, pois o modelo é regido por lei especial e também por não terem originalmente o viés empresarial como foco principal, mas sim, a cooperação como atividade principal. A Figura 11 destaca a visão de Barreiros (2005) sobre algumas dessas especificidades, a exemplo da exigência de Assembleias Gerais e das Comissões de Cooperados, além das relações dos três tipos de decisões.

Dessas considerações emerge a necessidade de adaptação da metodologia BSC e conseqüentemente do *Scorecard* para utilização em cooperativas. A principal adaptação é a de incorporar, além das quatro perspectivas tradicionais, possivelmente outras perspectivas, que se mostram fundamentais nesse tipo de organização. Alguns exemplos de perspectivas adicionais podem ser: a relação da cooperativa com seu corpo de cooperados, a fidelidade do quadro associativo, o fortalecimento da cooperativa ou ainda a perspectiva social (BARREIROS, 2005).

As principais definições teóricas utilizadas nesta pesquisa são apropriadas dos conceitos preconizados por Kaplan e Norton (2001), que ao longo de mais de dez anos criaram e desenvolveram o conceito do *Balanced Scorecard*, como ferramenta capaz de unir a dimensão estratégica a operacional. O modelo de organização voltada a estratégia, baseado em cinco princípios é o principal aporte teórico da pesquisa e é utilizado para tratar o problema de pesquisa. Como crítica ao modelo foi utilizado os conceitos de Prieto et al. (2006), e como adequação ao meio cooperativo utilizamos conceitos de Barreiros (2005).

3 METODOLOGIA

Dado que o objetivo geral é identificar as contribuições percebidas que o uso do instrumento BSC promoveu em uma cooperativa de trabalho médico, após o intervalo de uso de 2012-2014, ou seja, após seu período de implantação, foi escolhida uma abordagem qualitativa para a pesquisa, com o uso do método de estudo de caso único.

Para Minayo (2001), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. Ainda segundo o autor, a pesquisa qualitativa permite a objetivação do fenômeno, a hierarquização das ações de descrever, compreender, explicar e detalhar as relações entre o global e o local em determinado fenômeno.

O estudo de caso permite investigar em profundidade o fenômeno e apresentar detalhes do ambiente, das pessoas ou de uma situação específica de pesquisa e adaptar o quadro teórico na proporção em que os dados são coletados e examinados (GODOY, 1995).

Para atender este objetivo geral, o delineamento de pesquisa foi realizado de forma que os conceitos e procedimentos operacionais fossem os mais apropriados possíveis, principalmente para as fases de coleta, análise e interpretação dos dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A necessidade de explorar a experiência do fenômeno após seu acontecimento caracterizou a pesquisa como *ex-post facto* e descritiva. A pesquisa *ex-post facto* visa detalhar as percepções das contribuições que o uso do BSC promoveu no período de 2012-2014 em uma cooperativa de trabalho médico.

Por pretender coletar as percepções de contribuições do uso do BSC nos níveis estratégico, tático e operacional, a amostra da população foi definida como não probabilística intencional com 10 pessoas que atuam na gestão de uma cooperativa de trabalho médico vinculada ao sistema UNIMED há mais de 03 anos, distribuídas da seguinte forma: três diretores, três gerentes e quatro coordenadores de setores.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi à entrevista pessoal semiestruturada, por meio de um roteiro de perguntas abertas alicerçadas em cinco categorias de análise e mais quatorze subcategorias. Para Manzini (1991), a entrevista semiestruturada está focalizada em um assunto sobre o qual confeccionamos um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista. Para o autor, esse tipo de entrevista pode fazer emergir informações de forma mais livre e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas.

O roteiro de pesquisa foi submetido a um pré-teste ou entrevista teste com duas pessoas escolhidas aleatoriamente da mesma cooperativa de trabalho médico e que ocupavam cargos correspondentes aos entrevistados finais. Foram realizadas as correções e adequações necessárias nos questionários a fim de tornar mais aderente aos objetivos de pesquisa, a linguagem e a compreensão das perguntas pelo entrevistado.

A técnica escolhida para análise dos dados é a análise de conteúdo temática, que permite a objetividade, sistematização e inferência para organizar e interpretar as contribuições percebidas pelo uso do BSC com maior assertividade e homogeneidade. Segundo Bardin (1977, p. 42) a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas que analisa as comunicações. Segundo ele “a análise de conteúdo representa um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visam a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. Minayo (2007, p. 316) afirma que “a análise de conteúdo temática consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõem uma comunicação cuja presença ou frequência signifique alguma coisa para o objetivo analítico visado”.

Segundo o autor Minayo (2007), existem dois tipos de análise de conteúdo, a que pressupõe categorias de análise pré-definidas e as que não possuem esse referencial, sendo utilizadas para exploração livre do conteúdo. Esta pesquisa utiliza o primeiro modelo porque faz uso dos cinco princípios da organização focada na estratégia e seus atributos como referencial para definição dos temas e categorias analíticas utilizadas para organizar a codificação das transcrições das entrevistas.

A abordagem qualitativa permite compreender a totalidade do fenômeno, mais do que focalizar conceitos específicos, além de poder analisar as informações narradas de forma organizada pelo método da análise de conteúdo (POLIT; BECK; HUNGLER, 2004).

Em relação à interpretação dos dados foi utilizada a técnica da inferência qualitativa, uma vez que, esta técnica permite apurar a presença ou não das contribuições do uso do BSC e fazer as conexões necessárias entre elas. A abordagem qualitativa é mais apropriada, pois a quantitativa não é conveniente para os objetivos de pesquisa, uma vez que, ela trata de relações estatísticas. Convém destacar que na primeira parte da seção secundária 4.1 “Análises Iniciais das Categorias e Subcategorias”, foram realizadas análises de frequência simples, como forma de sintetizar o quadro geral das contribuições que o BSC promoveu. Isto não significa, para efeito de metodologia, que a pesquisa tenha uma abordagem quantitativa.

Do ponto de vista cronológico, segundo Bardin (1977), existem três fases principais para realizar a análise de conteúdo. A pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados. Na pré-análise as entrevistas foram gravadas com autorização do entrevistado em duas mídias simultâneas. Aproximadamente 5 horas de gravações foram transcritas integralmente para documento texto e em seguida foram organizadas em três documentos primários, classificados segundo o nível de enquadramento de cada respondente, sendo: estratégico, tático e operacional. Para garantir a homogeneidade documental, foi definido que somente às entrevistas transcritas compõem as unidades de análise, outros documentos internos da organização não fazem parte deste estudo.

Por meio de uma leitura flutuante foi possível ter acesso às primeiras impressões sobre a opinião dos entrevistados a respeito das contribuições percebidas do uso do BSC nos três níveis de análise.

Após a leitura flutuante, a segunda fase da análise de conteúdo foi iniciada. A exploração dos dados foi realizada por meio da codificação textual dos três documentos primários organizados numa mesma unidade hermenêutica criada no *Software* de análise de conteúdo *Atlas TI 6.0*. A codificação buscou encontrar nos textos todas as contribuições relevantes percebidas que o BSC promoveu segundo os respondentes. Para cada palavra, frase ou parágrafo que pudesse representar algo que remetesse a uma contribuição, um código foi atribuído. Os códigos foram agrupados as suas respectivas categorias e subcategorias de análise previamente definidas.

As categorias e os códigos são unidades de significados extraídos dos textos, são essencialmente recortes do texto que carregam significados próprios, eles se

desvinculam do texto por não pertencerem a eles, mas o representam em níveis de interpretação diferentes das palavras ou frases utilizadas nos textos originais (BARDIN, 1977).

Para entendimento, o modelo teórico da pesquisa pode ser observado na Figura 12. A Figura é composta por um esquema organizacional da cooperativa de trabalho médico, formada por cooperados que constituem a assembleia geral e um conselho de administração, conselho técnico e de especialidades. Na sequência o cargo de diretor presidente, seguindo pelo diretor de mercado, controladoria, provimento a saúde e as vogais. Todos estes atuantes no nível estratégico da organização, conforme ilustra o lado esquerdo da Figura 12.

Figura 12 - Modelo teórico proposto para pesquisa



Fonte: o autor, 2014.

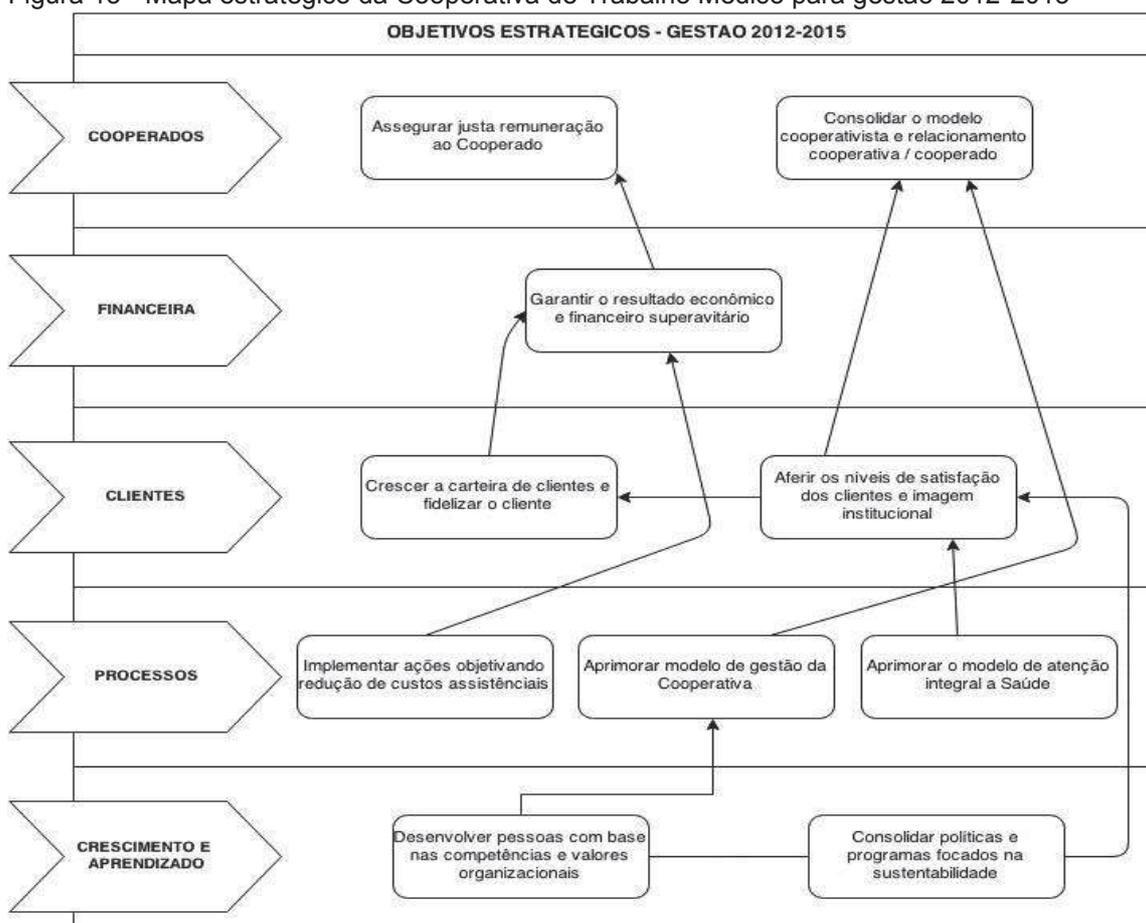
Em seguida o nível tático de planejamento, composto pelos gerentes de operações, mercado e administrativo, seguido pelo nível operacional formado por coordenadores de setor. A divisão dos entrevistados pelos níveis de responsabilidade estratégica, tática e operacional é proposital, pois facilita identificar e visualizar as contribuições que o BSC promoveu em cada nível. No lado direito da direita da Figura 12 é apresentado os componentes principais do instrumento BSC.

O recorte com linhas tracejadas, conforme apresenta a Figura 12, mostra o

foco da pesquisa. Nela é possível perceber que a mesma não tem como proposta estudar o fenômeno sob a ótica externa a organização, ou seja, sob a ótica dos cooperados ou outros *stakeholders*. Outro recorte possível de visualizar é que ela não pretende estudar os processos de formulação da estratégia, cenários ou o macro ambiente. A pesquisa tem objetivo de descrever os detalhes da realidade vivida internamente pela organização no uso do BSC, especialmente sob a ótica dos seus participantes.

Um dos principais elementos que compõe o BSC é o mapa de objetivos estratégicos. A Figura 13 apresenta os dez objetivos estratégicos para o período da gestão de 2012 a 2015, distribuídos em cinco perspectivas. Inicialmente Kaplan e Norton (1992) propõem quatro perspectivas, mas sugerem também a liberdade da organização para criar novas, conforme a necessidade.

Figura 13 - Mapa estratégico da Cooperativa de Trabalho Médico para gestão 2012-2015



Fonte: o autor, 2014.

Além das perspectivas crescimento e aprendizado, processos, clientes e financeira, a cooperativa de trabalho médico acrescentou a perspectiva dos

cooperados na parte superior do mapa. Esta centralidade é justificada pela necessidade de priorizar as necessidades dos cooperados, que por definição são os grandes beneficiados deste tipo de organização.

3.2 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVA E OPERACIONAL

Para Kerlinger (1996), há dois tipos de definições de variáveis. A constitutiva que define palavras com outras palavras e são por essência definições de dicionário e, naturalmente utilizada por todos. As definições operacionais surgem de um novo modo de pensar. Uma definição operacional é a ponte entre os conceitos e as observações. Para Kerlinger (1996) a definição operacional define significado a uma variável, especificando as atividades para manipular ou medir a variável.

O objetivo geral desta pesquisa não pressupõe a existência de uma relação de dependência ou independentes das variáveis, mas, sim de variáveis que foram tratadas como categorias de análise, para que a partir de uma análise adequada se verificasse a ocorrência do fenômeno estudado, ou seja, a contribuição percebida no uso no BSC nas variáveis: mobilização, tradução, alinhamento, comunicação e aprendizado estratégico.

A Definição Constitutiva (DC) é baseada nos conceitos apresentados por Kaplan e Norton (1997), quando se referem aos cinco princípios da organização voltada para a estratégia, conforme ilustra a coluna dois do Quadro 4.

A Definição Operacional (DO) utilizada para medir ou identificar é sustentada no modelo teórico *SFO - The Strategy Focused Organization*, que apresenta os cinco princípios de uma organização focada na estratégia. Este *frame* de Kaplan e Norton (1997) é utilizado para criar as cinco categorias de análise, conforme coluna um, do Quadro 4. A coluna 3 apresenta os quatorze atributos das organizações focadas em estratégia que foram utilizados como subcategorias de análise.

Kaplan e Norton (1997) afirmam que as organizações que eles estudaram que implantaram o BSC e obtiveram sucesso tinha em comum a utilização dos cinco princípios. Para identificar as contribuições percebidas no uso do BSC de forma operacional dos entrevistados nos níveis hierárquicos estratégico, tático e operacional, foram utilizados os cinco princípios da organização focada na estratégia e os seus respectivos atributos apresentados por Kaplan e Norton (1997) conforme Quadro 4.

Quadro 4 - Definição constitutiva e Definição operacional

CINCO PRINCÍPIOS OU CATEGORIAS DE ANÁLISE	DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA – DC “CONCEITOS”	DEFINIÇÃO OPERACIONAL – DO “ATRIBUTOS OU SUBCATEGORIAS DE ANÁLISE”
1. Mobilização da liderança	É a capacidade da liderança executiva de comprometer-se com o processo de mudança voltado para a estratégia da organização.	1. Definição da visão de futuro; 2. Engajamento da liderança; 3. Responsabilidade pela estratégia;
2. Tradução da Estratégia	É a capacidade da organização de traduzir a missão e as estratégias num conjunto abrangente de medidas de desempenho.	4. Mapas estratégicos; 5. Indicadores e Metas; 6. Iniciativas estratégicas;
3. Alinhamento Estratégico	É o processo de alinhar os diversos níveis ou áreas organizacionais desdobrando a estratégia geral para níveis inferiores e até individuais.	7. Mapas estratégicos por área de apoio; 8. Indicadores por áreas de apoio, equipes ou indivíduo;
4. Comunicação da Estratégia	É o esforço que a organização promove para a tarefa de transformar a estratégia em tarefa de todos, buscando engajar as equipes e indivíduos.	9. Comunicação da estratégia; 10. Contribuição das equipes e indivíduos; 11. Vínculo com incentivos;
5. Aprendizado Estratégico	É o esforço de tornar a estratégia um processo contínuo, vinculando o orçamento da organização às ações estratégicas.	12. Reuniões de análise estratégica; 13. Reuniões de gestão integrada dos indicadores e iniciativas estratégicas; 14. Vínculo entre o planejamento e o orçamento da organização.

Fonte: adaptado de KAPLAN; NORTON, 1997.

Algumas subcategorias de análise tiveram que ser adaptadas. A subcategoria “desdobramento para áreas de negócio”, pertencente ao princípio Alinhamento Organizacional não foi utilizada, pois a cooperativa de trabalho médico pesquisada, apesar de pertencer ao sistema nacional de cooperativismo - Unimed tem sua gestão realizada de forma autônoma, não dependendo de um nível superior de administração. A subcategoria “desdobramento para áreas de apoio” foi subdividida para o “desdobramento dos mapas estratégicos por área de apoio” e “indicadores por áreas de apoio, equipes ou indivíduo”. As subcategorias “indicadores” e “metas” foram unificadas em função da nomenclatura utilizada na organização, conforme lista de nomenclatura descrita no Apêndice A.

A categoria “tornar a estratégia uma tarefa de todos”, foi modificada para “comunicação da estratégia”, conforme Quadro 4. Os próprios Kaplan e Norton (2001) ao discorrerem sobre o assunto afirmam que a comunicação tem por finalidade clarificar e engajar as equipes e indivíduos na direção da estratégia é o mesmo que dar sentido estratégico por meio da comunicação.

O Apêndice A foi criado em função de uma limitação de pesquisa. A necessidade de emparelhamento de nomes foi identificada na aplicação das entrevistas testes. Apesar da cooperativa de trabalho médico utilizar e aplicar os conceitos do BSC, algumas nomenclaturas sofreram adaptações. Para efeito de escrita da pesquisa utilizamos os nomes encontrados na literatura oficial, e para efeito de coleta de dados utilizamos as nomenclaturas usuais da organização. Este emparelhamento foi realizado pelo pesquisador em conjunto com um responsável pela área de planejamento da cooperativa.

Em síntese, a definição operacional da metodologia considera cinco categorias de análise extraídas do modelo *SFO - The Strategy Focused Organization*, e mais as 14 subcategorias também pertencentes ao modelo apresentado por Kaplan e Norton (2001) após estudar as organizações que tiveram sucesso com o uso do BSC.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A apresentação dos resultados está dividida em três seções secundárias. A primeira parte é a seção secundária 4.1 que organiza uma análise inicial das categorias e subcategorias. É composta por uma análise de frequência dos dados coletados sintetizada. Tem como finalidade criar um panorama geral com os principais dados resultante das contribuições que o BSC promoveu na cooperativa de trabalho médico no período de 2012 a 2014, respondendo ao objetivo geral da pesquisa. A segunda parte é composta pela seção secundária 4.2, que detalha a análise dos dados e apresenta as contribuições que o BSC promoveu nas quatorze subcategorias e nas cinco categorias de análise, divididas em seções terciárias e quaternárias respectivamente. Visa responder aos objetivos específicos, por esta razão as respostas dos entrevistados estão organizadas por nível de atuação em que o participante pertencia na cooperativa de trabalho médico, conforme previa o sexto objetivo específico “Inter-relacionar as contribuições promovidas pelo uso do BSC por nível organizacional estratégico, tático e operacional”.

É oportuno esclarecer que o termo “identificação” será usado com frequência nesta seção e nas considerações finais. Ele equivale às codificações que foram realizadas pelo pesquisador nos textos dos três documentos primários que dividiam os entrevistados em nível estratégico, tático e operacional. Já o termo “contribuições” é o resultado da inferência ou codificação do pesquisador sobre a leitura do texto. Equivale dizer que é a mensagem que o pesquisador percebeu nas respostas dada pelos entrevistados para atender aos objetivos de pesquisa. Para efeito de escrita às contribuições estão destacadas entre aspas nos relatos a seguir.

4.1 ANÁLISES INICIAIS DAS CATEGORIAS E SUBCATEGORIAS

Esta seção apresenta uma síntese das contribuições percebidas pelos entrevistados a respeito do que o BSC promoveu e que foi identificada pelo pesquisador no momento da codificação realizada com auxílio do *Software Atlas TI 6.0*. A primeira constatação relevante é que à medida que a codificação era realizada e as contribuições recebiam seus códigos, foi percebido que eles se repetiam entre as quatorze subcategorias analíticas. Havia uma expectativa inicial do pesquisador que as contribuições apontadas pelos entrevistados seriam

diferentes para cada subcategoria. Não se confirmou esta expectativa, pois muitas contribuições foram apontadas pelos respondentes como se tivessem uma abrangência multidisciplinar.

Diante desta constatação, é possível verificar que existem evidências que as contribuições promovidas pelo BSC, não são geradas por fatos exclusivos, ou independentes entre si, mas por um conjunto de fatores interdependentes, que participam simultaneamente de múltiplas categorias e subcategorias. Em função dessa repetição uma análise de frequência é apresentada com objetivo de demonstrar a representatividade geral que cada contribuição obteve na pesquisa.

A Tabela 3 contém uma análise de frequência em ordem decrescente do total de vezes que cada contribuição foi identificada. Foram identificadas cinquenta e sete contribuições que o uso do BSC promoveu na cooperativa de trabalho médico no período de 2012 a 2014. O nível estratégico com cento e vinte e uma contribuições representou 34,0%, o nível tático com noventa e sete contribuições representou 27,3% e o nível operacional com cento e trinta e sete contribuições, destacadamente representou o maior percentual de representatividade, com 38,7%.

Os três principais destaques em número de identificações mais frequentes foram para as contribuições “ajuda alinhar as atividades”, com vinte e uma identificações, seguindo de “aumenta o grau de comprometimento” e “mobiliza as pessoas para o planejado”, ambas com vinte identificações cada, conforme as linhas um, dois e três da Tabela 3. Na análise destas três contribuições, merece destaque a alta polaridade das contribuições “ajuda alinhar as atividades” e a “mobiliza as pessoas para o planejado”, ambas obtiveram uma baixa identificação no nível estratégico, dois e um respectivamente, e uma alta identificação no nível operacional, com onze e quatorze identificações cada uma. Este resultado é relevante, à medida que, permite inferir que o uso do BSC foi percebido pelos respondentes do nível tático e operacional como um instrumento capaz de alinhar e mobilizar as pessoas para o planejado. Este resultado corrobora a visão de Kaplan e Norton (2001), quando afirmam que o BSC tem como um dos objetivos promover o alinhamento organizacional e o estímulo para pessoas concentrarem seus esforços para implementação da estratégia.

Para a contribuição “aumenta o grau de comprometimento” a polarização foi inversa, o nível estratégico obteve um maior número, com dez identificações, ficando o nível tático e operacional com seis e quatro identificações. É possível interpretar

este resultado supondo que o nível estratégico tenha percebido este resultado mais intensamente porque seus próprios se tornaram mais comprometidos com a estratégia da cooperativa de trabalho médico. Mais uma vez corroborando com a proposta de Kaplan e Norton (2001) quando afirmam que a liderança precisa estar engajada para aumentar as chances de sucesso na implementação da estratégia.

Tabela 3 - Representatividade que cada contribuição obteve no quadro geral por nível

N ^o	CONTRIBUIÇÕES QUE O BSC PROMOVEU	P 1: Nível			TOTAL	% Part.	% Acum.
		Estratégico	Tático	Operacional			
1	Ajuda alinhar as atividades	2	8	11	21	5,9	5,9
2	Aumenta o grau de comprometimento	10	4	6	20	5,6	11,5
3	Mobiliza as pessoas para planejado	1	5	14	20	5,6	17,2
4	Melhorou o acesso entre as pessoas	8	3	7	18	5,1	22,3
5	Desempenho individual é vinculado ao da cooperati	5	6	5	16	4,5	26,8
6	Desenvolve senso de participação	9	2	5	16	4,5	31,3
7	Melhor integração entre os setores	6	6	4	16	4,5	35,8
8	Concentra energia no objetivo	5	3	5	13	3,7	39,4
9	Define um norte para equipe	3	6	3	12	3,4	42,8
10	Aumenta o senso de prioridade voltado para a estra	1	3	7	11	3,1	45,9
11	Permite mensurar o desempenho	4	3	3	10	2,8	48,7
12	Incorporação de rotinas de avaliação dos resultado	1	2	6	9	2,5	51,3
13	Possibilidade de aumento da remuneração	2	4	3	9	2,5	53,8
14	Conecta ações de curto prazo a estratégia	2	3	3	8	2,3	56,1
15	Estimula o desafio pessoal	3	1	4	8	2,3	58,3
16	Amplia os horizontes da equipe	6	1	0	7	2,0	60,3
17	Aumento da pressão por resultados	3	3	1	7	2,0	62,3
18	Flexibilidade para corrigir o planejado	2	2	3	7	2,0	64,2
19	Maior sintonia com cenário externo	3	4	0	7	2,0	66,2
20	Ações alinhadas com as metas financeiras	1	3	2	6	1,7	67,9
21	Correção de rumos é mais veloz	3	3	0	6	1,7	69,6
22	O planejamento torna-se pauta constante	2	1	3	6	1,7	71,3
23	Orçamento setorizado voltado a estratégia	1	2	3	6	1,7	73,0
24	Une diversos perfis de pessoas	3	2	1	6	1,7	74,6
25	As tarefas tangibilizam o planejamento	2	1	2	5	1,4	76,1
26	Aumento da participação da liderança	1	1	3	5	1,4	77,5
27	Facilita a execução do planejado	1	2	2	5	1,4	78,9
28	Indicadores atualizados em tempo real	1	1	3	5	1,4	80,3
29	Permite identificar ações desalinhadas com a estrat	0	1	4	5	1,4	81,7
30	As deficiências ficam mais evidentes	3	0	1	4	1,1	82,8
31	Compreensão visual da Estratégia	1	1	2	4	1,1	83,9
32	Influencia as pessoas	2	0	2	4	1,1	85,1
33	Maior agilidade na comunicação da estratégia	1	0	3	4	1,1	86,2
34	Maior liberdade para sugestões	3	1	0	4	1,1	87,3
35	Maior previsibilidade do cenário	1	0	3	4	1,1	88,5
36	Maior satisfação pela recompensa financeira	2	0	2	4	1,1	89,6
37	Orçamento impõe o ritmo de execução da estratégia	1	1	2	4	1,1	90,7
38	Aumenta a fidelidade da equipe	2	1	0	3	0,8	91,5
39	Define claramente os papéis	1	0	2	3	0,8	92,4
40	Maior clareza na comunicação da Estratégia	1	1	1	3	0,8	93,2
41	Relembra que as pessoas devem estar engajadas	0	3	0	3	0,8	94,1
42	As metas aumentam responsabilidade sobre o resul	0	1	1	2	0,6	94,6
43	Formalização da estratégia	1	1	0	2	0,6	95,2
44	Impressão de empresa organizada	1	0	1	2	0,6	95,8
45	Maior agilidade para tomar decisões importantes	2	0	0	2	0,6	96,3
46	Melhorou clima organizacional	2	0	0	2	0,6	96,9
47	Ampliar o engajamento dos cooperados	0	0	1	1	0,3	97,2
48	Area de TI como suporte para alinhamento estratégi	1	0	0	1	0,3	97,5
49	Contribui para continuidade nas transições de diret	1	0	0	1	0,3	97,7
50	Engajamento da direção é vinculado as crenças	0	1	0	1	0,3	98,0
51	Estruturação de canal oficial de comunicação da es	0	0	1	1	0,3	98,3
52	Maior agilidade na comunicação de resultados	1	0	0	1	0,3	98,6
53	Maior nivelamento entre o nível estratégico, tático e	1	0	0	1	0,3	98,9
54	Maior tolerância ao erro proporcionou maior libere	1	0	0	1	0,3	99,2
55	Promove baixa influência	0	0	1	1	0,3	99,4
56	Visão não é compreendida por todos	0	0	1	1	0,3	99,7
57	Visualização gráfica dos indicadores de resultado	1	0	0	1	0,3	100,0
	TOTAL	121	97	137	355	100,0	

Fonte: o autor, 2014.

Dado o objetivo geral de pesquisa de identificar as contribuições percebidas que o uso do instrumento BSC promoveu em uma cooperativa de trabalho médico, após o intervalo de uso de 2012-2014, é possível analisar a Tabela 3 e verificar que cinquenta e sete contribuições diferentes foram identificadas. A existência de tantas contribuições pode ser resultante das diferentes percepções que os níveis estratégicos, tático e operacional possuem.

Fato considerado natural se considerado a condição de entendimento e vivência que um Diretor possui se comparado a um coordenador de área. Essa imensa coletânea de contribuições, leva a supor que é possível melhorar o entendimento entre os entrevistados sobre as contribuições que o BSC promoveu na organização. Está é uma sugestão para ser implementada pela organização em ações futuras de planejamento.

O Gráfico 2 demonstra na série 1 a participação em % de cada uma das contribuições identificadas, inclusive com % acumulado na série 2. É possível observar que não há uma polarização nos resultados. As contribuições estão bastante diluídas conforme ilustra a visualização gráfica. Mostra disso é que onze contribuições tiveram apenas uma identificação e um dos níveis, ou seja, são contribuições apontadas apenas uma vez por um respondente em um dos níveis.

Isto também é possível visualizar na série 2 Gráfico 2, até a contribuição “melhorou o clima organizacional”, com 96,9% de percentual acumulado, a representação das contribuições tiveram mais de uma identificação. A partir desta o % acumulado foi sendo composta por contribuições identificadas uma única vez junto aos entrevistados.

As cinco contribuições mais citadas, conforme Gráfico 2 representam o primeiro quartil, com 26,8% de participação. As doze contribuições mais citadas correspondem ao segundo quartil, com 51,7% de representação do número geral de identificações, conforme ilustra também a série 2 do Gráfico 2. O terceiro quartil possui as primeiras vinte e cinco contribuições e avança até a contribuição “as tarefas tangibilizam o planejamento” com a representação de 76,1%.

A análise dos quartis permite identificar que apenas doze contribuições foram responsáveis por mais de cinquenta por cento das codificações, demonstrando o grau de repetição que as contribuições se repetem nas respostas dos entrevistados.

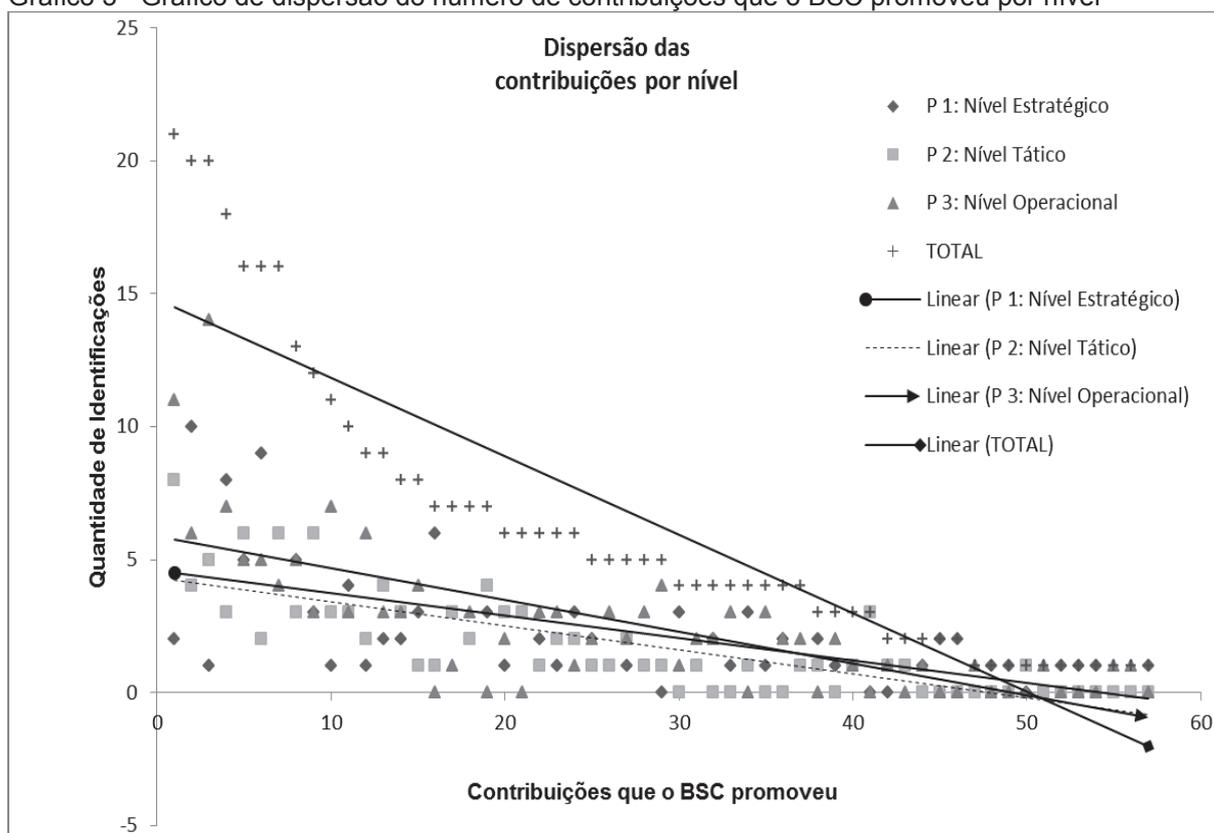
Gráfico 2 - Participação das contribuições individuais e acumuladas em %



Fonte: o autor, 2014.

A dispersão das contribuições identificadas pode ainda ser visualizada melhor no Gráfico 3, que apresenta uma diluição bastante visível para as quantidades de contribuições identificadas entre os três níveis de atuação. O Gráfico explicita o quanto é diluída a capacidade das pessoas perceberem as contribuições que o uso do BSC promoveu na organização. Elas são expostas ao mesmo micro ambiente, ao mesmo planejamento e as mesmas condições de trabalho.

Gráfico 3 - Gráfico de dispersão do número de contribuições que o BSC promoveu por nível



Fonte: o autor, 2014.

A constatação desta dispersão pode sinalizar um alerta para a necessidade de homogeneizar o entendimento sobre os benefícios do uso do BSC. Uma interpretação valiosa para subsidiar ações de comunicação e alinhamento na cooperativa de trabalho médico no futuro.

Ao analisar o Gráfico 3, é possível observar ainda que dependendo da contribuição analisada as posições de apontamento entre os níveis estratégico, tático e operacional se alternam. Cada nível tem uma percepção diferente sobre a mesma contribuição, elas não são uniformes quanto à dispersão entre os níveis operacional, tático e estratégico.

Na próxima seção são detalhados os resultados dos dados coletados. Será possível analisar o comportamento das dispersões e as suas relações por subcategoria. Esta análise inicial foi realizada com o propósito de criar um panorama geral da identificação das contribuições. A seção 4.2 aprofunda o estudo e detalha o comportamento dos respondentes para cada categoria e subcategoria de análise.

4.2 RESULTADOS POR SUBCATEGORIAS E POR CATEGORIA DE ANÁLISE

Para responder aos objetivos específicos da pesquisa, a seção 4.2 apresenta os dados e a interpretação das cinco categorias de análise e das quatorze subcategorias utilizadas a partir do modelo sugerido por Kaplan e Norton (2001), *SFO-The Strategy Focused Organization*, conforme lista apresentada no Quadro 5.

Quadro 5 - Lista de categorias e subcategorias de análise

Categorias de análise	Subcategorias de análise
1. Mobilização da Liderança	1. Definição da visão de futuro; 2. Engajamento da liderança; 3. Responsabilidade pela estratégia;
2. Tradução da Estratégia	4. Mapas estratégicos; 5. Indicadores e Metas; 6. Iniciativas estratégicas;
3. Alinhamento Estratégico	7. Mapas estratégicos por área de apoio; 8. Indicadores por áreas de apoio, equipes ou indivíduo;
4. Comunicação da Estratégia	9. Comunicação da estratégia; 10. Contribuição das equipes e indivíduos; 11. Vínculo com incentivos;
5. Aprendizado Estratégico	12. Reuniões de análise estratégica; 13. Reuniões de gestão integrada dos indicadores e iniciativas estratégicas; 14. Vínculo entre o planejamento e o orçamento da organização

Fonte: o autor, 2014.

Para efeito de organização da apresentação a seção 4.2 se divide nas subseções terciárias 4.2.1, 4.2.2, 4.2.3, 4.2.4 e 4.2.5. Em cada uma dessas seções foi realizada uma análise individual de cada subcategoria. Na análise da subcategoria é apresentada uma Figura que demonstra a relação entre os benefícios gerados pelo uso do BSC e suas relações com os níveis estratégico,

tático e operacional.

Após analisar as subcategorias na seção, foi realizada uma apresentação e análise da categoria. Para cada categoria foi gerado uma figura que reúne todas as contribuições que foram identificadas nas subcategorias pertencentes à respectiva categoria. Assim foi possível obter uma análise que atende aos cinco objetivos específicos de pesquisa. Todas as contribuições identificadas na categoria foram analisadas e vinculadas conforme o tipo de relação possível, conforme Quadro 6.

Quadro 6 - Tipos de relação utilizada para analisar as contribuições das categorias

TIPOS DE RELAÇÃO	DESCRIÇÃO DE QUANDO É UTILIZADO
É associado com... <i>Is associated with...</i>	Relacionar conceitos sem submissão. <i>Relates concepts without subsumption.</i>
É parte de... <i>Is part of...</i>	Relação que conecta objetos e não diferentes níveis de conceitos abstratos. <i>Relation links objects, not concepts of different abstractional level.</i>
É causa de... <i>Is cause of...</i>	Usado para representar relações causais, processos, etc. <i>Used for representing causal links, processes, etc.</i>
Contradição... <i>Contradicts...</i>	Usado para representar uma contradição. <i>Used for representing the contradicts.</i>
É uma... <i>Is a...</i>	Relação une conceitos específicos para conceitos gerais. <i>Relation links specific concepts to general concepts.</i>
É propriedade de... <i>Is property of...</i>	A relação entre a meta de um conceito e seus atributos. <i>A meta relation between a concept and its attributes.</i>

Fonte: o autor, 2014.

No Quadro 6, a coluna um apresenta os tipos de relações utilizadas para vincular as contribuições em uma relação de associação, participação, causa e efeito, contradição, igualdade e propriedade. A coluna da direita descreve quando cada uma das relações foi utilizada nas análises de categoria, ou seja, é a expressão da finalidade do tipo de relação. A tradução do inglês para o português é justificada porque no *software* Atlas TI 6.0 as figuras geradas são todas em inglês, sendo necessária a tradução para o português para que a leitura e interpretação sejam possíveis.

4.2.1 Contribuições do BSC e as subcategorias da mobilização da liderança

A categoria mobilização da liderança abrange três subcategorias, sendo: definição da visão de futuro, engajamento da liderança e responsabilidade pela estratégia. Nesta parte da seção serão apresentadas primeiramente as subcategorias e na seção quaternária é apresentada a categoria de análise.

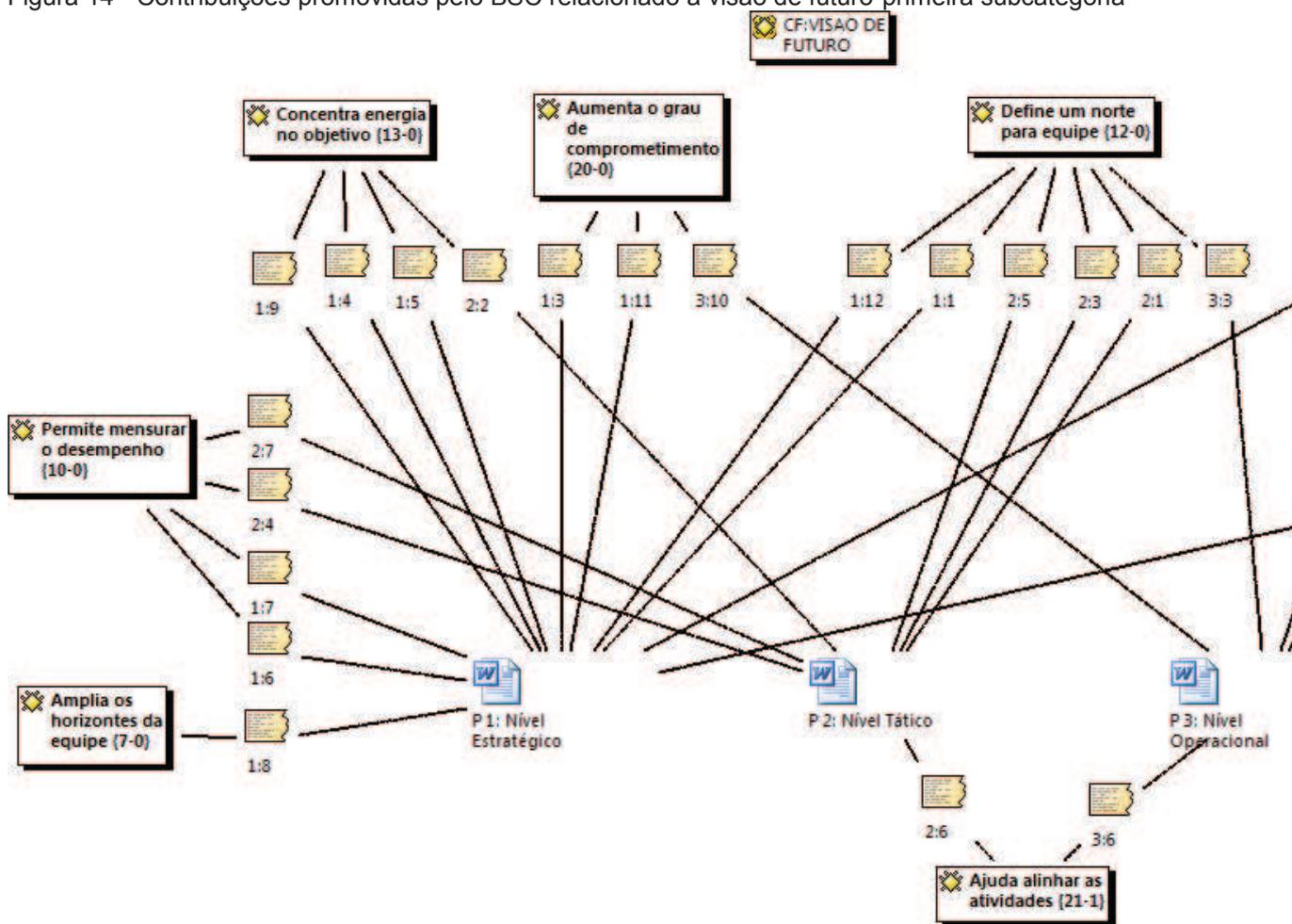
A primeira subcategoria está representada na Figura 14 e ilustra dez contribuições que o uso do BSC promoveu e que estão relacionadas à definição da visão de futuro. Três foram às contribuições com maior destaque: “define um norte para a equipe”, “concentra energia no objetivo”. A contribuição “define um norte para a equipe” recebeu apontamentos dos três níveis estratégicos, já a contribuição “concentra energia no objetivo” foi identificada apenas nos níveis estratégico e tático e nenhum apontamento no nível operacional. A contribuição “ajuda alinhar as atividades” não recebeu apontamentos do nível estratégico.

Um aspecto relevante desta subcategoria é que foi possível constatar que no nível operacional foram identificadas três apontamentos de contradição. A primeira é que “a visão não é compreendida por todos” e a segunda é que “promove uma baixa influência” sobre a organização. Estes apontamentos revelam uma distância entre o que se propõe o BSC e a definição da visão, mas foram considerados casos isolados se comparados ao resultado geral das contribuições identificadas.

É possível inferir que a visão de futuro tem sua contribuição mais significativa nos níveis estratégico e tático e não permeia com a mesma relevância no nível operacional. Como confirmação desta constatação também foi verificado que a contribuição “amplia os horizontes da equipe” só foi identificada no nível estratégico, não apareceu no tático e operacional conforme Figura 14.

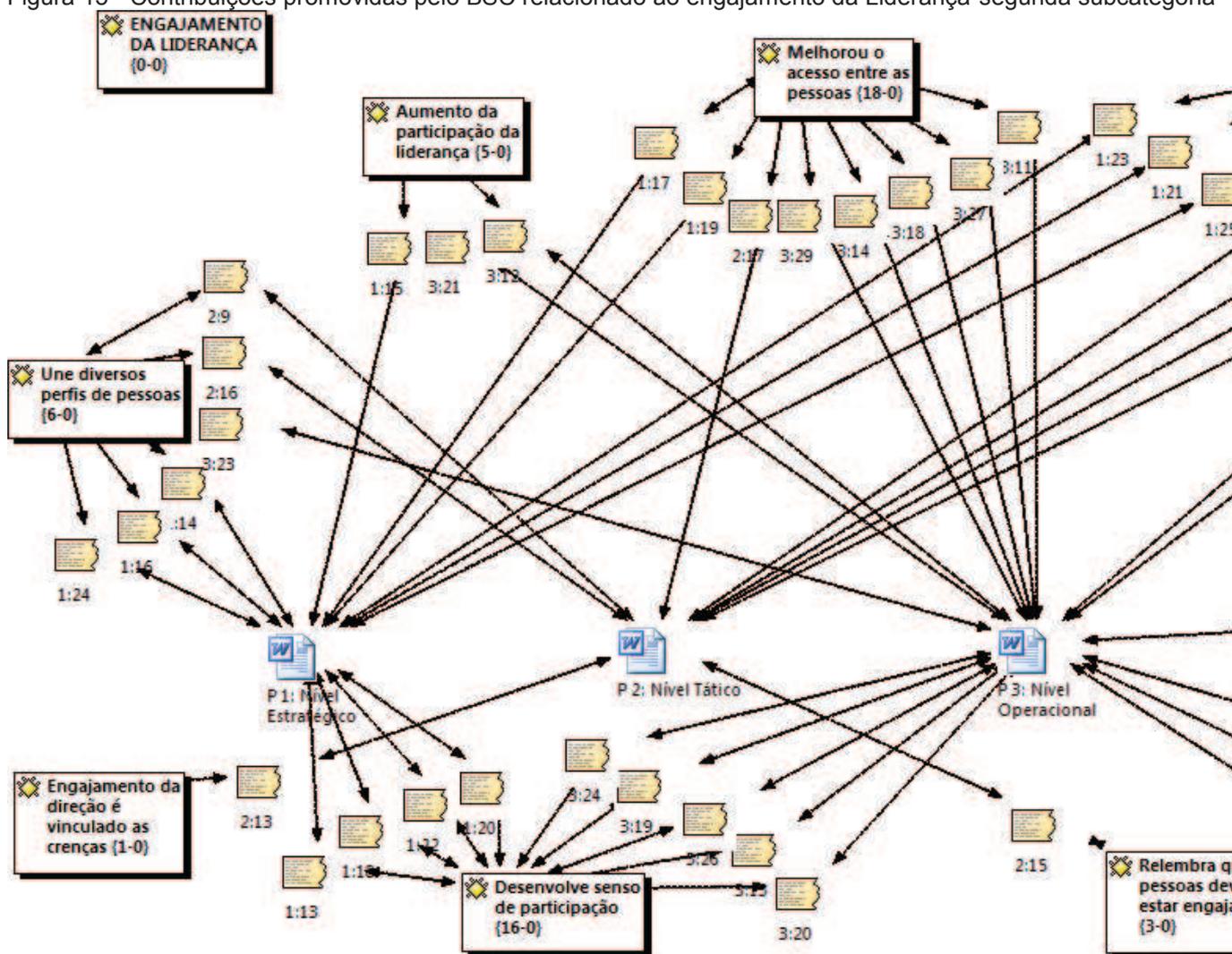
A Figura 15 apresenta nove contribuições que o uso do BSC promoveu e que estão relacionadas à segunda subcategoria engajamento da liderança. Destacadamente o maior número de identificações ficou para a contribuição “desempenho individual é vinculado ao da cooperativa” e “desenvolve senso de participação” com nove apontamentos cada. Sendo que a segunda não recebeu nenhuma identificação do nível tático. Outro destaque ficou para a contribuição “melhorou o acesso entre as pessoas” com oito identificações. Uma observação importante é que a contribuição “amplia o engajamento dos cooperados” só apareceu uma vez no nível operacional. É possível inferir que o uso do BSC afeta de maneira muito insignificante o engajamento do cooperado. Isso pode representar a explicação para os conflitos e distanciamento citados na literatura entre a equipe de gestão e os cooperados da organização.

Figura 14 - Contribuições promovidas pelo BSC relacionado a visão de futuro-primeira subcategoria



Fonte: o autor, 2014.

Figura 15 - Contribuições promovidas pelo BSC relacionado ao engajamento da Liderança-segunda subcategoria



Fonte: o autor, 2014.

A Figura 16 apresenta dezessete contribuições que o uso do BSC promoveu na terceira subcategoria responsabilidade pela estratégia. Apesar da contribuição com maior apontamento ser “melhorou o acesso entre as pessoas”, nesta subcategoria é possível inferir que não houve concentração de apontamentos em nenhuma contribuição. Eles ficaram distribuídos uniformemente entre as dezessete contribuições, fato que permite inferir que o uso do BSC tem uma influência grande quando relacionado ao nível de responsabilidade assumida pela estratégia.

A quantidade de contribuições, mesmo diluídas, demonstra que a responsabilidade sobre a estratégia influencia diversas perspectivas, o que corrobora com a afirmação de Kaplan e Norton (2001), quando afirmam que o BSC extrapolou a função de ser apenas um conjunto de indicadores de desempenho, passando a assumir outras atribuições importantes que permeiam a organização.

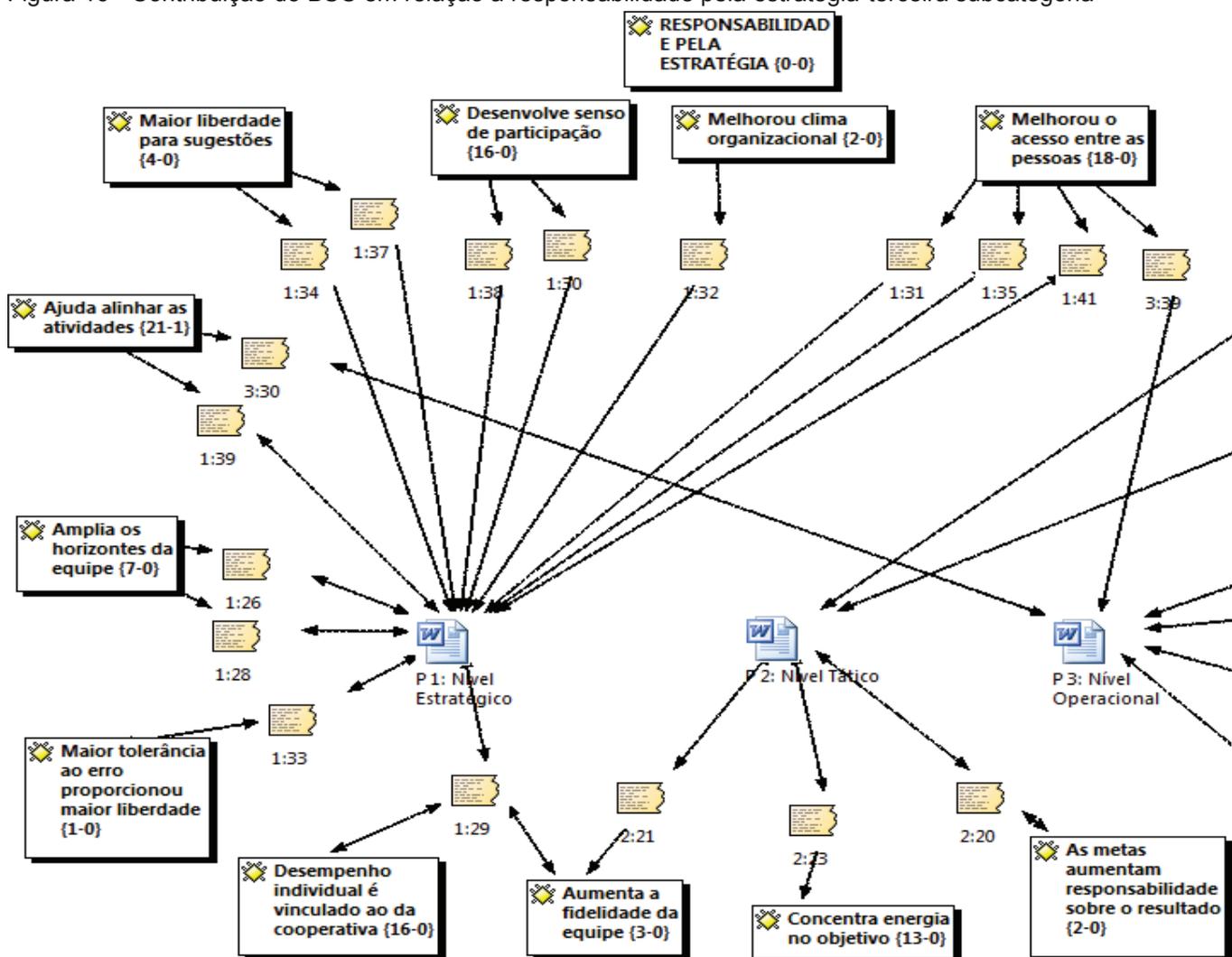
Observando a Figura 16, é possível constatar que a maior parte das identificações percebidas teve como origem o nível estratégico. Isso pode levar a interpretação de que as pessoas ligadas à alta direção conseguem perceber mais claramente os efeitos que o uso do BSC promove na subcategoria “responsabilidade pela estratégia”. Isso pode ter relação com o fato de que a diretoria da cooperativa de trabalho médico é quem mais percebe o aumento do nível de responsabilidade junto ao quadro de colaboradores que compõe o nível tático e operacional.

4.2.2 Relações entre as contribuições e a categoria mobilização da liderança

A Figura 17 reúne todas as contribuições encontradas nas subcategorias “define a visão de futuro”, “engajamento dos líderes” e “responsabilidade pela estratégia”. Esta Figura não relaciona mais os níveis estratégico, tático e operacional, mas sim, as possíveis inter-relações entre as contribuições que foram identificadas nas subcategorias de análise. Esta figura atende ao objetivo específico de “identificar a contribuição que o uso do BSC promoveu na mobilização da liderança”.

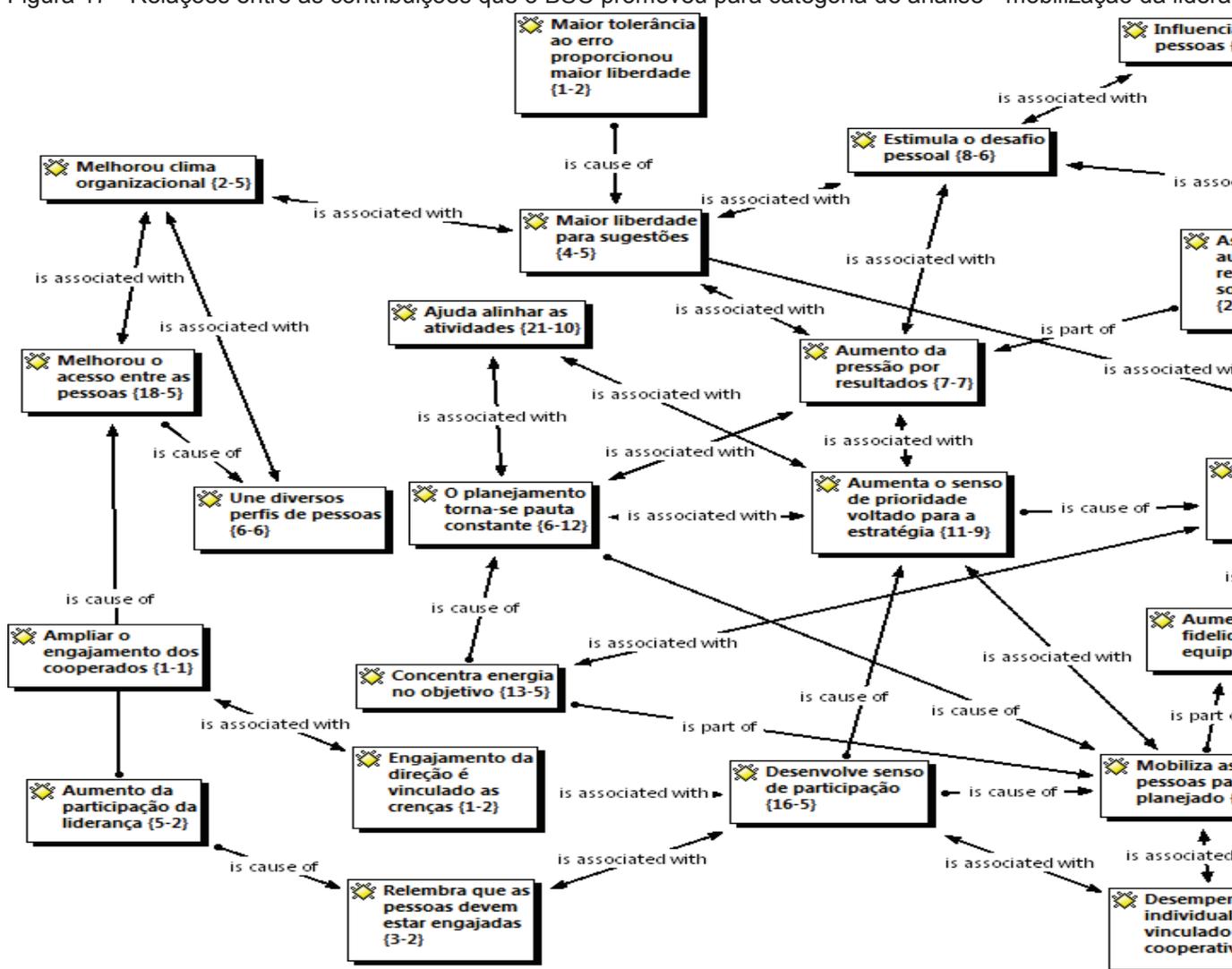
Foram vinte e oito contribuições identificadas nesta categoria, as inter-relações convergem para duas principais contribuições, “aumenta o senso de prioridade voltado a estratégia”, além de “desenvolve o sentido de participação”.

Figura 16 - Contribuição do BSC em relação à responsabilidade pela estratégia-terceira subcategoria



Fonte: o autor, 2014.

Figura 17 - Relações entre as contribuições que o BSC promoveu para categoria de análise - mobilização da liderança



Fonte: o autor, 2014.

Os dados apresentados parecem bastante aderentes a proposta de mobilizar a liderança. A fala do respondente do nível operacional exemplifica bem a contribuição “aumenta o senso de prioridade voltado para a estratégia”, ele faz a seguinte menção:

De um tempo para cá começamos a trabalhar fortemente com o planejamento estratégico, com acompanhamento, com engajamento de todos os líderes, hoje o planejamento estratégico começa pela diretoria, gerentes, e por fim para nós coordenadores levamos isso para as pessoas das áreas. Isso ajudou muito, fortaleceu a empresa (ENTREVISTADO NÍVEL OPERACIONAL, 2014).

A fala do respondente corrobora a abordagem teórica de Kaplan e Norton (2001) quando sinalizam que o BSC tem uma característica de envolver e permear a organização estimulando a liderança a manter concentração na estratégia.

Outra fala de um entrevistado também no nível operacional demonstra como o BSC promove a contribuição de desenvolver o senso de participação: “Quando é construído o planejamento pela alta direção em conjunto com os gestores, coordenadores, há uma participação também dos funcionários” (ENTREVISTADO NÍVEL OPERACIONAL). Esta fala confirma que o BSC tem a capacidade de desenvolver o senso de participação e também de prioridade. As pessoas voltam seu foco para o planejamento e conseqüentemente para a estratégia da organização. Na Figura 17 a contribuição “desenvolve o senso de participação” foi vinculada como causa da contribuição “aumenta o senso de prioridade para a estratégia”. A relação das duas contribuições é bastante forte. À medida que a pessoa tem o sendo de participação elevado, naturalmente tende a destinar seus esforços para os interesses estratégicos da organização conforme mostra a relação causal na Figura 17.

4.2.3 Contribuições do BSC e as subcategorias da tradução da estratégia

A categoria tradução da estratégia engloba três subcategorias, sendo: mapa estratégico, indicadores e metas, além de iniciativas estratégicas. Nesta parte da seção serão apresentadas primeiramente as subcategorias e na sequência a categoria de análise.

A Figura 18 ilustra os benefícios que o BSC promoveu em relação ao mapa

estratégico. Nesta quarta subcategoria, ficou visualmente evidente a homogeneidade na distribuição dos benefícios identificados. Nenhum deles obteve maior destaque, o que pode ser interpretado que o mapa estratégico tem uma alta capacidade de influenciar múltiplas perspectivas nos três níveis. O estratégico obteve sete apontamentos, enquanto o tático obteve cinco e o operacional nove apontamentos. É possível inferir que o mapa estratégico tem potencial para permear todos os níveis da organização e tem um efeito de contribuições bastante amplo. A única contribuição com apontamentos dos três níveis foi a “indicadores atualizados em tempo real”. Esta contribuição, somada a “compreensão visual da estratégia” pode significar que os entrevistados assimilaram a essência da proposta de uso do mapa estratégico. Fica evidente que o mapa é percebido como ferramenta que promove uma contribuição relevante para a organização.

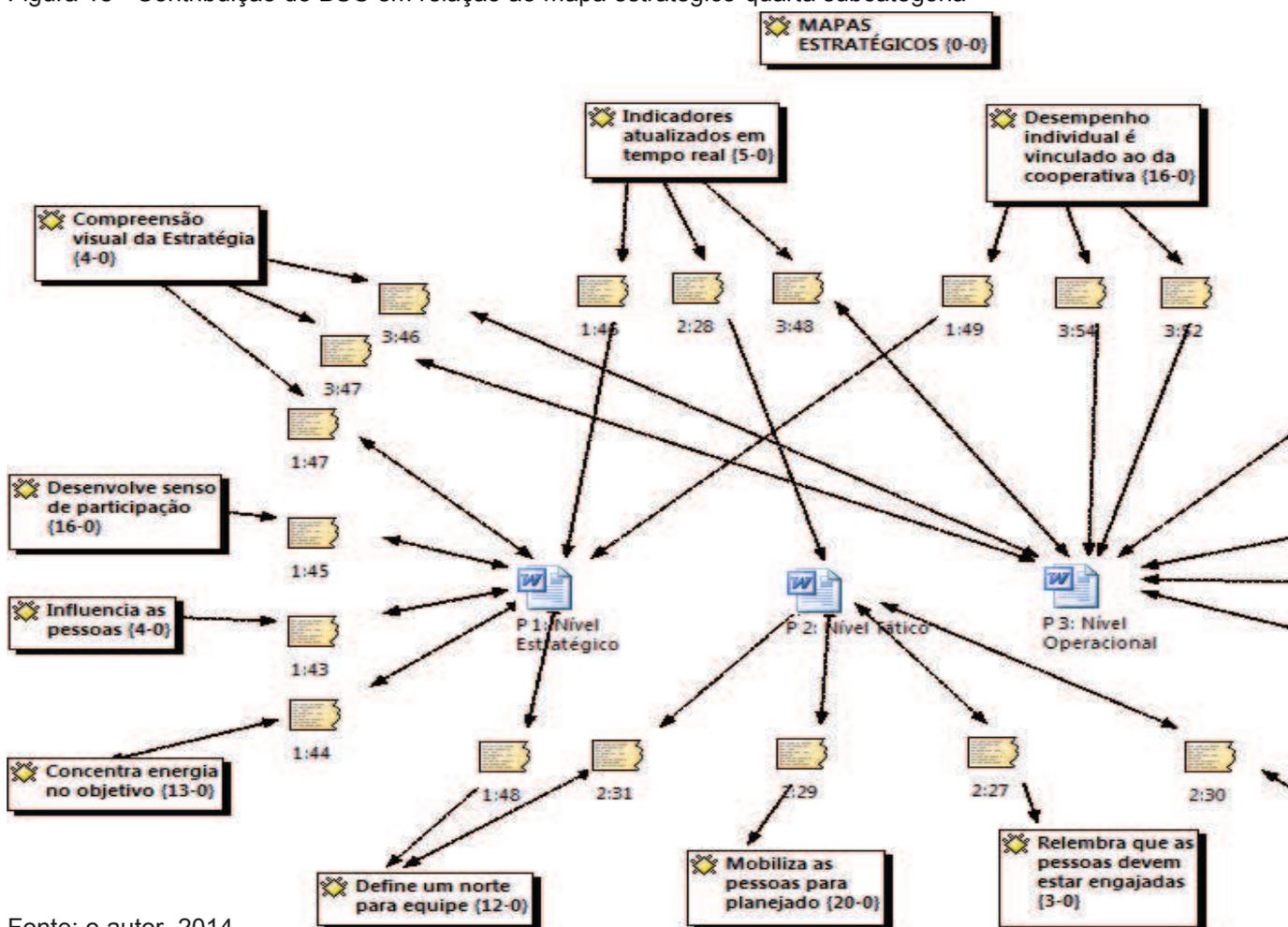
A Figura 19 reúne todas as contribuições encontradas na quinta subcategoria em relação aos indicadores e metas. É possível observar uma polarização de algumas contribuições, distintas especialmente entre os níveis estratégico e operacional. Do total de dezesseis contribuições, a única contribuição comum entre esses dois níveis foi a “estimula o desafio pessoal”, as demais não houve congruência de apontamentos entre esses níveis.

Outro destaque é que apenas no nível estratégico foi identificada a contribuição “aumento de pressão por resultado”. Nos níveis estratégico e tático ela não foi encontrada. Esse fato chama a atenção, uma vez que, naturalmente o nível tático e operacional seriam os níveis mais suscetíveis a pressão por indicadores e metas. Por outro lado, nestes níveis foi possível encontrar mais apontamentos voltados para os desafios e motivações que os indicadores e metas promovem e não necessariamente a pressão que elas impõem.

A Figura 20 reúne todas as contribuições encontradas na sexta subcategoria em relação às iniciativas estratégicas. É possível observar também, a exemplo da subcategoria indicador e metas, uma polarização de algumas contribuições, distintas especialmente entre os níveis estratégico e operacional também ocorreu.

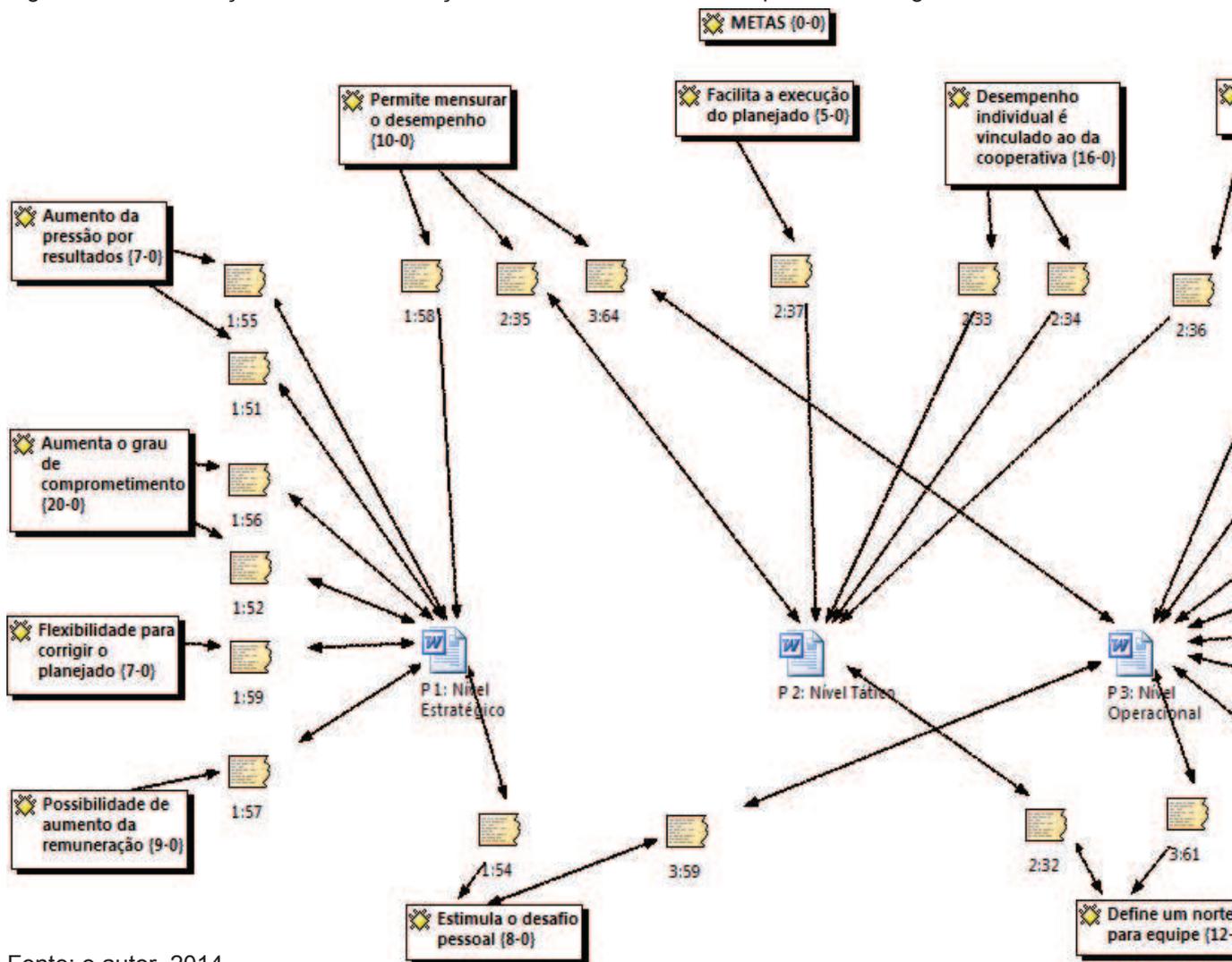
Esta percepção pode reforçar o fato de haver duas visões distintas na organização, tal como a encontrada na subcategoria indicadores e metas conforme demonstrado na Figura 19. Não há uma homogeneidade de percepções em relação aos benefícios que o BSC promoveu em relação às iniciativas estratégicas.

Figura 18 - Contribuição do BSC em relação ao mapa estratégico-quarta subcategoria



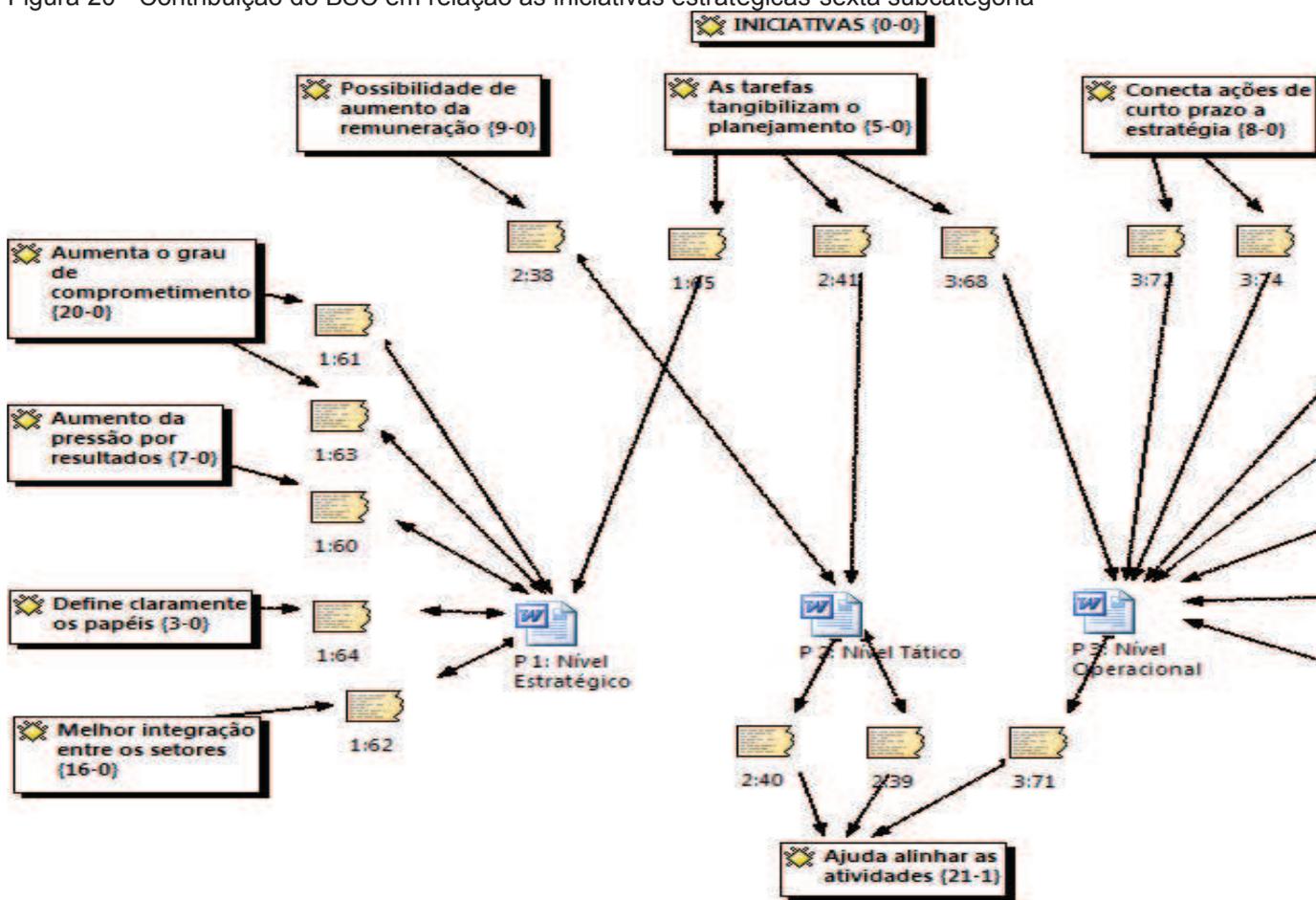
Fonte: o autor, 2014.

Figura 19 - Contribuição do BSC em relação aos indicadores e metas-quinta subcategoria



Fonte: o autor, 2014.

Figura 20 - Contribuição do BSC em relação às iniciativas estratégicas-sexta subcategoria



Fonte: o autor, 2014.

A única contribuição identificada simultaneamente entre os níveis estratégico, tático e operacional foi “as tarefas tangibilizam o planejamento”. Esta observação carrega consigo a impressão de que o BSC tem a capacidade de traduzir a estratégia em termos práticos e operacionais, conforme Kaplan e Norton (1997).

A contribuição “ajuda alinhar as atividades” teve apontamentos realizados nos níveis tático e operacional. Demonstrando a capacidade do BSC de, além de tangibilizar o planejamento, conseguir alinhar as atividades da organização. Outra evidência foi que somente no nível estratégico foram encontradas as contribuições “aumenta a pressão por resultados” e “aumenta o grau de comprometimento”.

Essas contribuições naturalmente seriam apontamentos realizados por pessoas do nível operacional, responsáveis por executarem as iniciativas estratégicas. Por outro lado, no nível operacional foram encontradas contribuições como “aumenta o senso de prioridade para a estratégia” e “concentra energia no objetivo”, ambas remetendo a um ganho de foco na estratégia, ao invés de pressão por resultados.

4.2.4 Relações entre as contribuições e a categoria tradução da estratégia

A Figura 21 congrega todas as contribuições encontradas nas subcategorias “mapa estratégico”, “indicadores e metas” e “iniciativas estratégicas”. A Figura é resultado do relacionamento das possíveis inter-relações entre as contribuições que foram identificadas nas três subcategorias de análise, e não vincula mais o nível estratégico, tático e operacional. A Figura responde ao objetivo específico de “identificar a contribuição que o uso do BSC promoveu na tradução da estratégia”.

Foram vinte e seis contribuições identificadas nesta subcategoria. A Figura 21 mostra as inter-relações que o pesquisador conseguiu encontrar entre as contribuições, formando uma complexa rede em conexões de dependência, participação e associação. Convém destacar a convergência de relacionamentos para as contribuições “conecta ações de curto prazo a estratégia”, “aumenta o senso de prioridade voltado a estratégia” e “mobiliza as pessoas para o planejado”. Um exemplo expressivo dessas contribuições está presente na fala de um respondente do nível tático que afirma:

A gente sempre busca o mapa estratégico. É o mapa que assegurará o valor justo de remuneração do médico cooperado. Somos a melhor empresa que melhor paga o médico. Sempre temos uma justificativa de gastos e cumprimos o nosso planejamento estratégico, isso sempre está na reunião. O mapa é sempre lembrado (ENTREVISTADO NÍVEL TÁTICO, 2014).

Em observação a fala, é possível identificar que existem indícios fortes que as duas principais contribuições são indicativas de alta relevância para a cooperativa de trabalho médico na subcategoria tradução da estratégia. A rede de relacionamento da Figura 21 corrobora a abordagem teórica de Kaplan e Norton (2001), quando sinalizam que o BSC tem uma característica de tornar visível o caminho, como prevê a analogia com o mapa.

Os resultados mais relevantes extraídos da categoria tradução da estratégia indicam uma maior capacidade do BSC em promover a conexão entre a dimensão operacional e estratégica. Isso fica evidente ao analisar as contribuições “compreensão visual da estratégia” e “define um norte para a equipe”, que foram relacionadas com a contribuição “ampliar os horizontes da equipe”, que por sua vez, foi relacionada como parte da contribuição “mobilizar as pessoas para o planejado”. Estas relações indicam que o BSC, além de traduzir a estratégia, consegue também mobilizar as pessoas e conectar a dimensão estratégica e operacional.

A rede de relacionamento da Figura 21 corrobora a abordagem teórica de Kaplan e Norton (2001), quando sinalizam que o BSC tem uma característica de tornar visível o caminho, como prevê a analogia com o mapa. Os resultados mais relevantes extraídos desta categoria de análise indicam uma maior capacidade do BSC em promover a conexão entre a dimensão operacional, além de priorizar e mobilizar as pessoas para o planejado.

4.2.5 Contribuições do BSC e as subcategorias do alinhamento estratégico

A categoria alinhamento estratégico é a única que contém apenas duas subcategorias, sendo: mapas estratégicos por área de apoio e indicadores por áreas de apoio, equipes ou indivíduo. Serão apresentadas primeiramente as duas subcategorias e na sequência a categoria de análise. A Figura 22 apresenta os benefícios que o mapa do BSC promoveu em relação às áreas de apoio. Nesta sétima subcategoria, ficou graficamente visível o menor número de contribuições

identificadas, se comparadas as demais subcategorias pertencentes às categorias mobilização da liderança e tradução da estratégia analisadas nos tópicos anteriores. Foram sete contribuições distribuídas entre os três níveis de gestão. Destaque para a contribuição “ajuda alinhar as atividades” e “maior integração entre os setores”, com cinco e quatro apontamentos recebidos dos três níveis de reponsabilidade.

Como interpretação é possível inferir que o menor número de contribuições não implica numa menor importância, dado que as duas contribuições destacadas corroboram a visão dos criadores do BSC, quando afirmam que o instrumento tem um efeito de alinhamento sobre a sinergia de ações e também entre os departamentos da empresa (KAPLAN; NORTON, 1997). As demais contribuições que foram identificadas nesta subcategoria tiveram um viés direcionado para as questões comportamentais, tais como: “mobiliza as pessoas para o planejado”, “melhorou o acesso entre as pessoas” e “desenvolve senso de participação”.

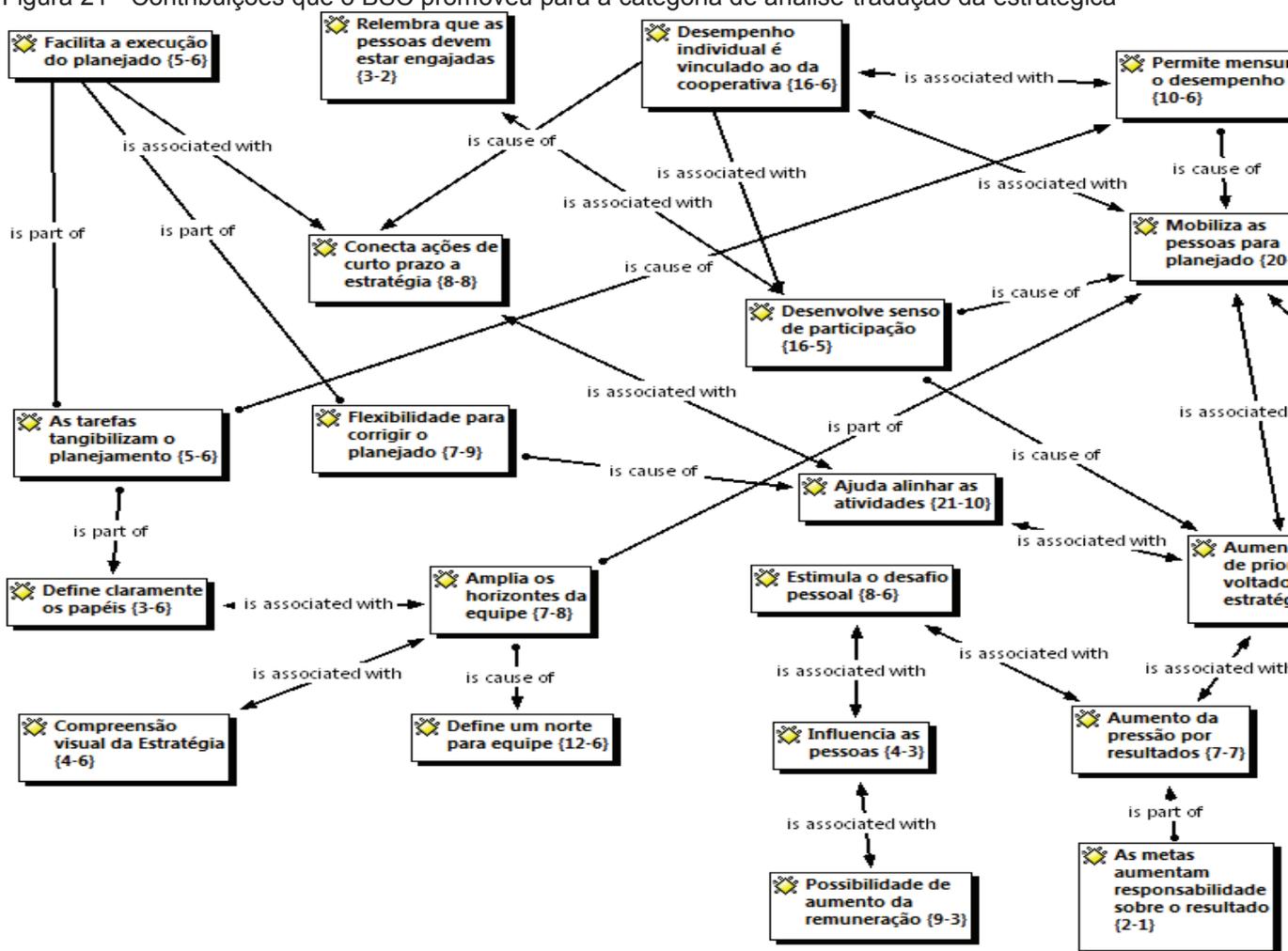
Observando estas contribuições na Figura 22, é possível inferir que o uso do BSC promoveu nas equipes de trabalho uma maior integração e sinergia. Estas contribuições podem ser consideradas bastantes relevantes se levado em consideração que os autores Silva, Souza e Leite, (2011) concluíram que os principais focos de geração de conflitos de agência ocorrem entre os cooperados e o conselho administrativo, e em menor grau entre os cooperados e o conselho fiscal e entre os cooperados e os gerentes. É possível observar que o BSC promoveu na percepção dos respondentes uma diminuição destes conflitos.

A Figura 23 apresenta os benefícios que o mapa do BSC promoveu em relação aos indicadores por área de apoio, equipes ou indivíduos. Foram identificadas 12 contribuições que o BSC promoveu na oitava subcategoria.

O destaque ficou para a contribuição “melhor integração entre os setores” que recebeu apontamento dos níveis estratégico e tático. Curiosamente não recebeu nenhum apontamento no nível operacional, que em tese, deveria perceber a melhor integração promovida pelos setores, já que estão ligados a as práticas de operação.

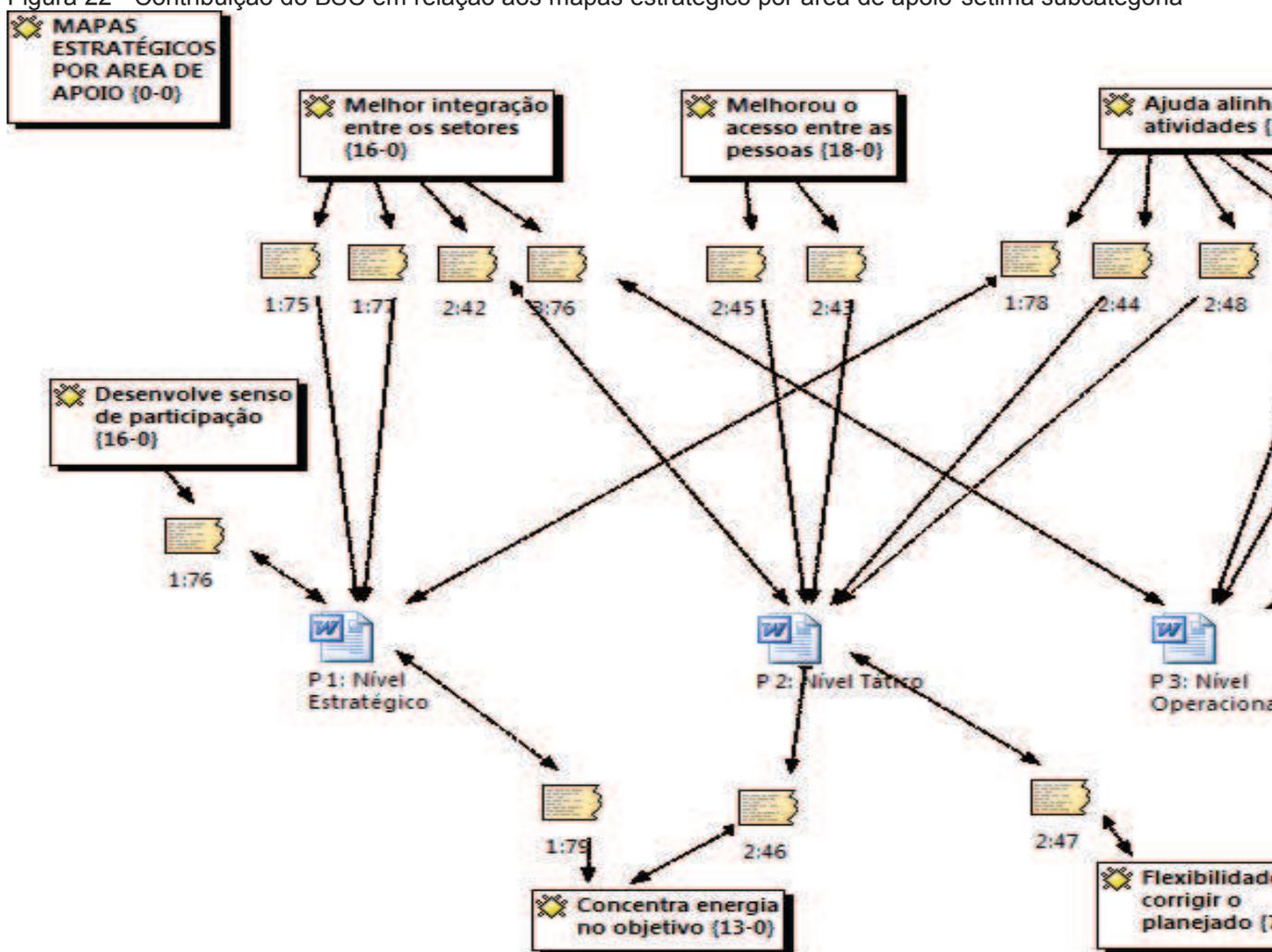
A contribuição “permite mensurar o desempenho” chama a atenção por receber apontamentos somente nos níveis operacional e estratégico. Os autores Kaplan e Norton (2001) afirmam desde a criação do BSC que os indicadores serviriam para mensurar o desempenho, porém, de forma balanceada como o próprio nome da ferramenta supõe. Esta contribuição não ficou revelada em nenhum apontamento desta subcategoria de análise.

Figura 21 - Contribuições que o BSC promoveu para a categoria de análise-tradução da estratégica



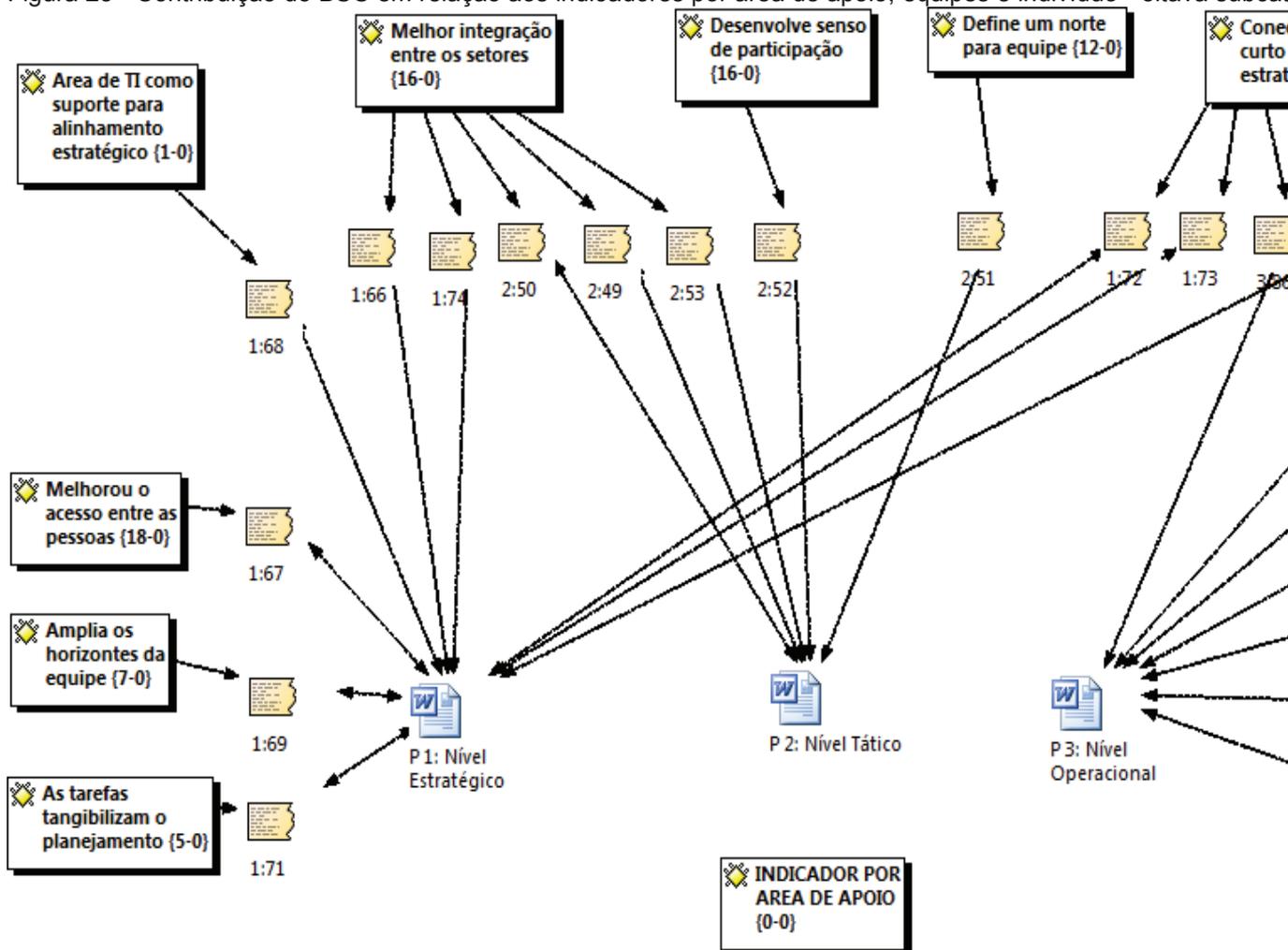
Fonte: o autor, 2014.

Figura 22 - Contribuição do BSC em relação aos mapas estratégico por área de apoio-sétima subcategoria



Fonte: o autor, 2014.

Figura 23 - Contribuição do BSC em relação aos indicadores por área de apoio, equipes e indivíduo - oitava subcat



Fonte: o autor, 2014.

Os respondentes não fazem menção relevante ao fato dos indicadores estarem balanceados e não estarem somente vinculados às questões financeiras. Isto permite a interpretação de que, mesmo tendo indicadores balanceados, como percebido no estudo do mapa estratégico, os participantes não percebem isso como contribuição relevante para a cooperativa de trabalho médico.

4.2.6 Relações entre as contribuições e a categoria alinhamento estratégico

A Figura 24 reúne todas as contribuições encontradas nas subcategorias “mapas estratégicos por área de apoio” e “indicadores por áreas de apoio, equipes ou indivíduo”. Ela mostra o relacionamento das possíveis inter-relações entre as contribuições que foram identificadas nas duas subcategorias de análise, sem fazer relação com o nível estratégico, tático e operacional. A Figura 24 responde ao objetivo específico de “identificar a contribuição que o uso do BSC promoveu no alinhamento da estratégia”.

Ao total foram identificadas quinze contribuições na categoria alinhamento estratégico. A Figura 24 mostra as inter-relações que o pesquisador conseguiu encontrar entre as contribuições. A rede permite interpretar que o alinhamento estratégico é altamente influenciado pelas contribuições que o BSC promoveu na cooperativa de trabalho médico.

O destaque desta influência ficou para a convergência de relacionamentos para as contribuições “ajuda alinhar as atividades”, “aumenta o senso de prioridade voltado para a estratégia”, e “mobiliza as pessoas para o planejado”. Um exemplo da contribuição “ajuda alinhar as atividades” ficou evidente na fala de um respondente do nível operacional, quando afirma:

Temos sintonia, porque para chegar a um objetivo temos que criar uma forma de mensurar se chegamos ou não no planejamento. Tem várias metas e indicadores criados para poder expressar como chegou ou vai chegar no objetivo, quais são as ações, o que indica que aquele objetivo foi ou não alcançado (ENTREVISTADO NÍVEL OPERACIONAL, 2014).

A interpretação mais natural para estas contribuições é que o BSC promoveu o alinhamento, não só das atividades, como também da dimensão operacional com a estratégica, conforme sugerido por Kaplan e Norton (2001) quando apresentaram uma evolução do conceito do BSC, e propuseram um estudo mais aprofundado

sobre o tema alinhamento.

Esta interpretação é fundamentada na observação de que se as pessoas estão com o senso de prioridade e mobilização voltadas para a estratégia, conseqüentemente as atividades executadas por elas na dimensão operacional se inter-relacionam naturalmente com a dimensão estratégica, atingindo assim a proposição dos autores Kaplan e Norton (2001).

4.2.7 Contribuições do BSC e as subcategorias da comunicação estratégica

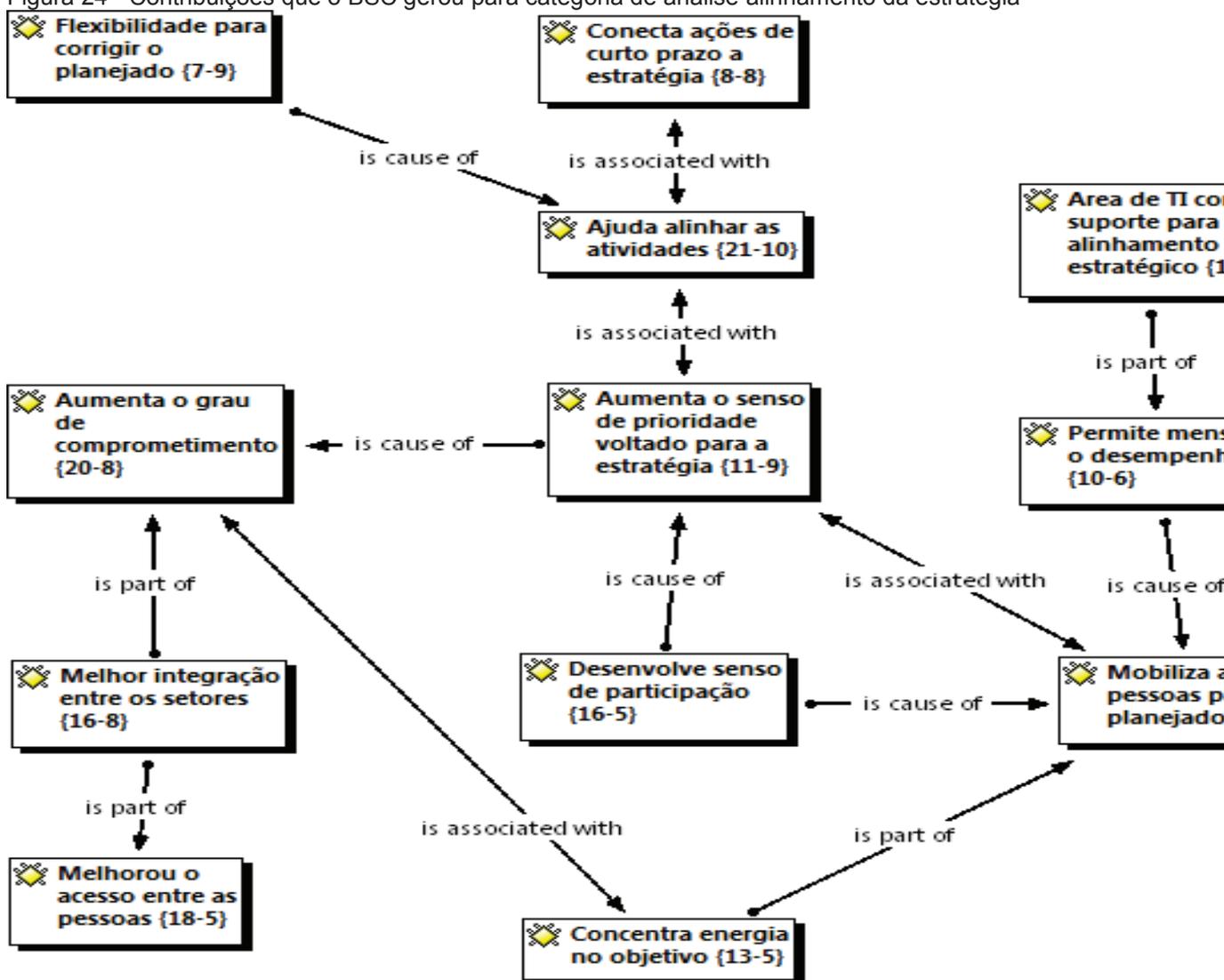
A categoria comunicação da estratégia abrange três subcategorias, sendo: comunicação da estratégia, contribuição das equipes e indivíduos e vínculo com incentivos. Nesta parte da seção são apresentadas primeiramente as subcategorias e na sequência a categoria de análise.

A Figura 25 congrega os benefícios que o BSC promoveu em relação à própria comunicação da estratégia, nona subcategoria de pesquisa. Destacadamente no nível operacional foi identificado o maior número de contribuições. Este resultado ressalta a importância que o BSC tem como instrumento capaz de transmitir a mensagem ou conteúdo pertencente à dimensão estratégica para os níveis operacionais da organização.

Esta constatação fica evidenciada também quando é verificado na Figura 25 que a contribuição “maior clareza na comunicação da estratégia” foi encontrada nos três níveis. Mais evidências surgem quando a contribuição “agilidade na comunicação da estratégia” foi identificada no nível estratégico e operacional, ratificando a relevância do BSC para conectar a dimensão estratégica da dimensão operacional. A contribuição “formalização da estratégia” não foi identificada nos níveis tático e operacional, permitindo interpretar que somente a direção percebe o BSC como instrumento capaz de formalizar a estratégia. Para a alta direção acaba sendo um instrumento tangível para além de comunicar, oficializar a estratégia.

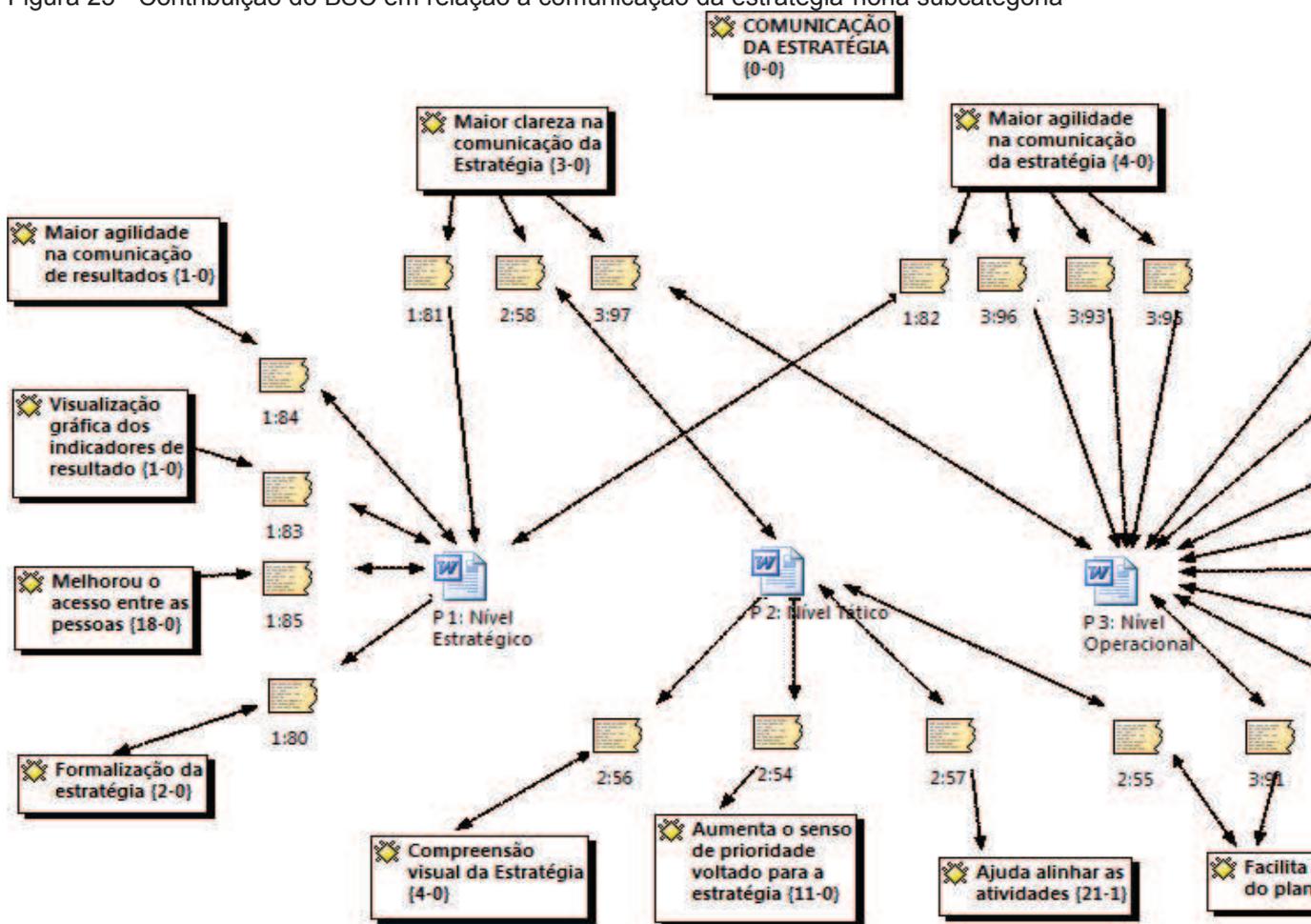
Em contra partida no nível tático e operacional a contribuição “facilita a execução do planejado” foi identificada. O que permite inferir que para esses níveis a comunicação é percebida mais como um instrumento facilitador da execução, do que um mecanismo para formalizar a estratégia.

Figura 24 - Contribuições que o BSC gerou para categoria de análise alinhamento da estratégia



Fonte: o autor, 2014.

Figura 25 - Contribuição do BSC em relação à comunicação da estratégia-na subcategoria



Fonte: o autor, 2014.

A Figura 26 agrupa os benefícios que o BSC promoveu em relação à contribuição das equipes e indivíduos na cooperativa de trabalho médico. O BSC promoveu no nível tático uma percepção mais numerosa de benefícios na décima subcategoria contribuição das equipes e indivíduos, totalizando dez apontamentos.

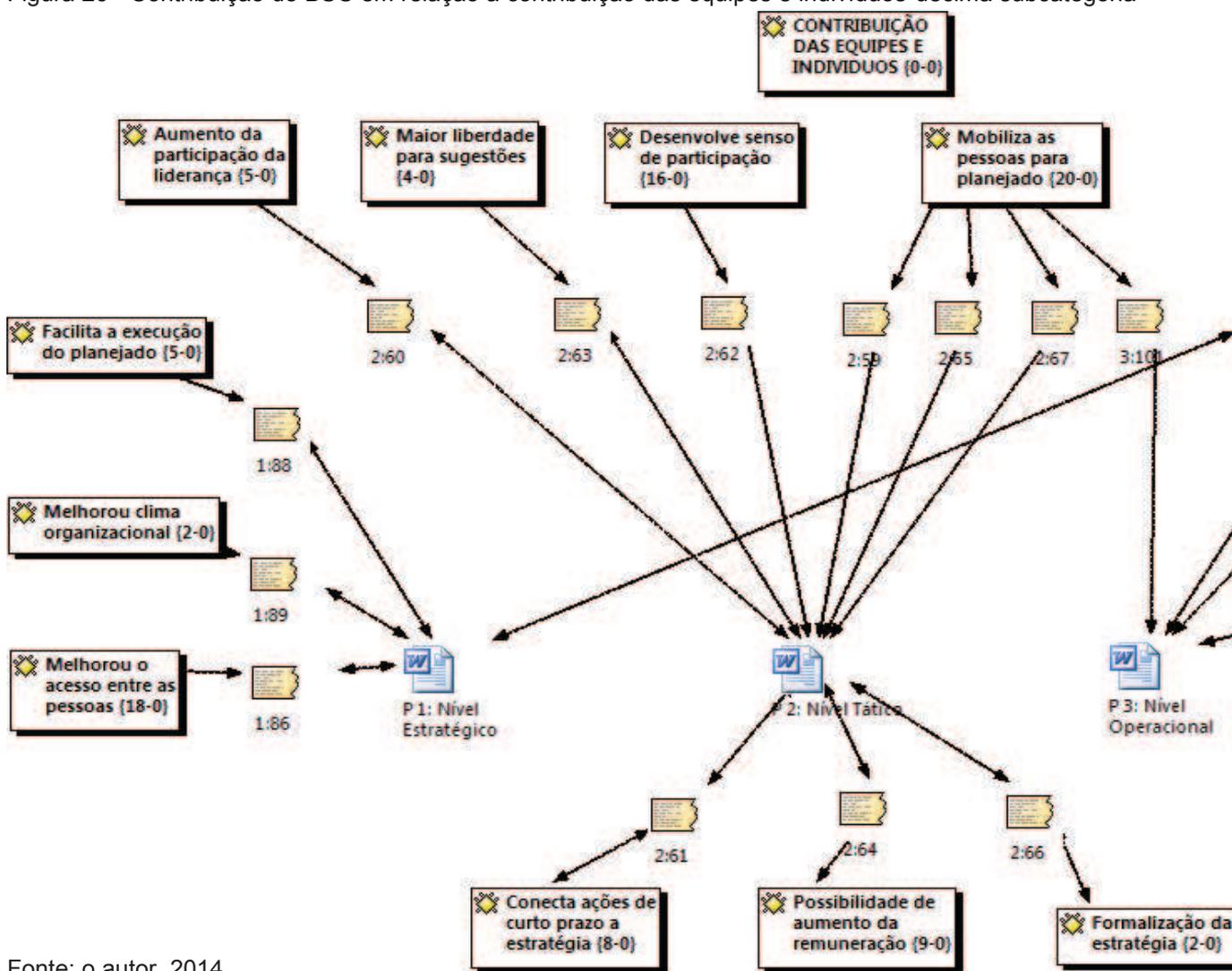
Em partes, Isso pode ser explicado porque a liderança tática, talvez seja a que detém um grande número de pessoas em suas equipes e também porque de fato eles percebam os benefícios de forma mais direta. O benefício mais apontado foi o de “mobilizar as pessoas para o planejado”. Esta constatação é relevante, pois está em consonância com a visão difundida por Kaplan e Norton (2001), quando afirmam que o BSC tem a capacidade de produzir um esforço organizacional de todos para a estratégia, aumentando o grau de comprometimento como também identificado na Figura 26. Para complementar esta posição, o nível operacional identificou a contribuição “aumenta o senso de prioridade voltado para a estratégia”.

O destaque das contribuições no nível tático, também fica evidenciado pelos apontamentos “conecta as ações de curto prazo a estratégia” e a “formalização da estratégia”. Ambas expressam a importância relevada importância que a subcategoria contribuição das equipes e indivíduos pode gerar para a implementação da estratégia na organização. A Figura 27 ilustra os benefícios que o BSC promoveu em relação ao vínculo com incentivos financeiros. Ficou visualmente perceptível a homogeneidade na distribuição dos benefícios identificados nesta décima primeira subcategoria, bem como, também ficou evidente que foi a subcategoria com maior número de identificações, trinta e três ao total.

A contribuição com maior destaque foi “mobilizar as pessoas para o planejado”, com sete identificações, seguido da “possibilidade de aumento da remuneração”. Ao analisar estes dados é possível estabelecer uma relação de causa e efeito entre estas duas contribuições. As pessoas se mobilizam para a estratégia porque elas contam com a possibilidade de aumentar sua remuneração.

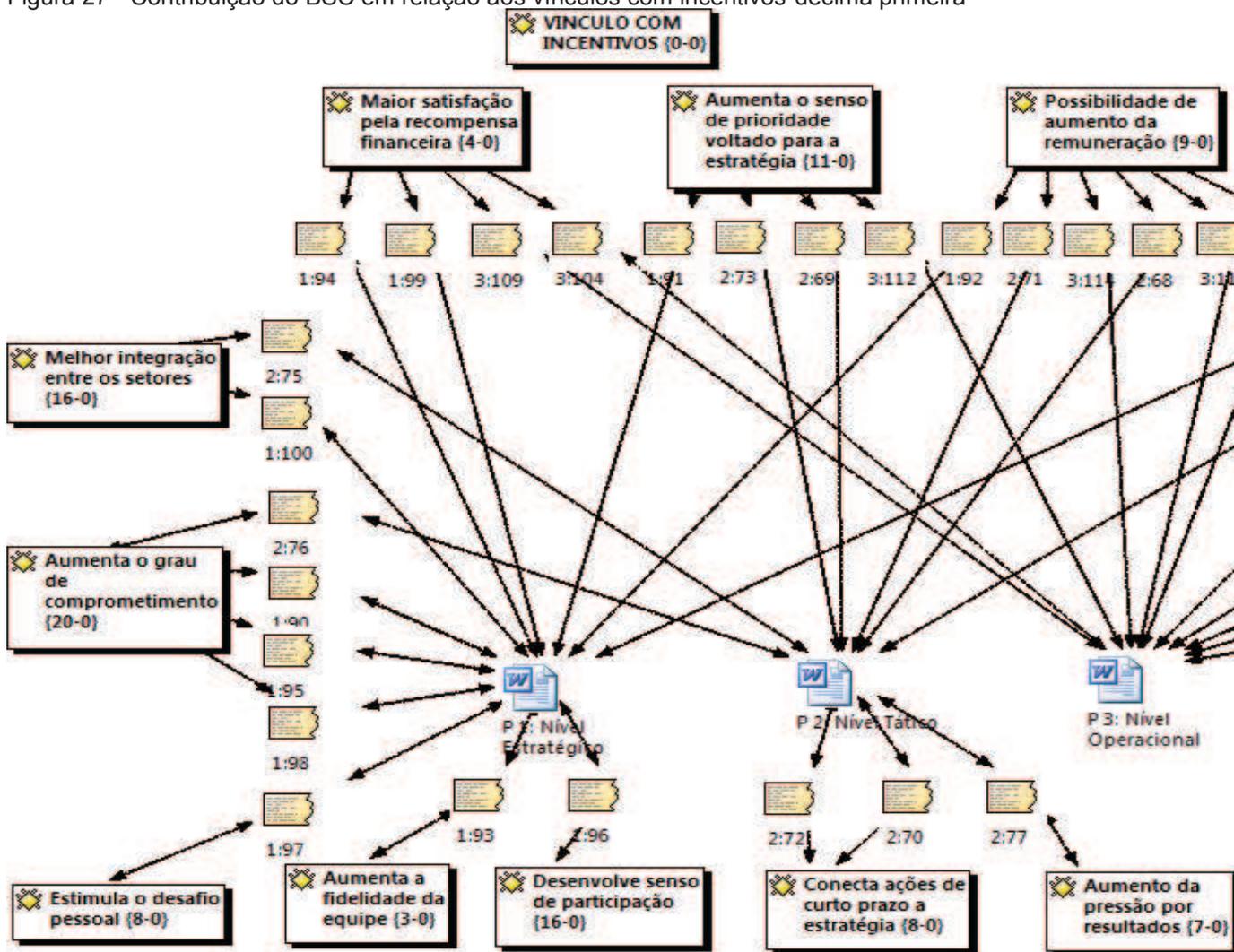
O vínculo do BSC com Programa de Participação nos Resultados - PPR da cooperativa de trabalho médico foi identificado como a contribuição com maior relevância dentre todas as subcategorias para as pessoas do nível tático e operacional, com vinte e um apontamentos identificados. Kaplan e Norton (2001), afirmam em pesquisa que as pessoas gastam pouco tempo dedicados à estratégia, muito possivelmente o vínculo com incentivos financeiros amenize este cenário, a exemplo do que foi constatado nesta pesquisa.

Figura 26 - Contribuição do BSC em relação à contribuição das equipes e indivíduos-décima subcategoria



Fonte: o autor, 2014.

Figura 27 - Contribuição do BSC em relação aos vínculos com incentivos-décima primeira



Fonte: o autor, 2014.

4.2.8 Relações das contribuições e a categoria comunicação da estratégia

A Figura 28 congrega todas as contribuições encontradas nas subcategorias comunicação da estratégia, contribuição das equipes e indivíduos e o vínculo com incentivos. Ela mostra graficamente as possíveis inter-relações entre as contribuições que foram identificadas nas três subcategorias de análise, sem fazer qualquer ligação com o nível estratégico, tático e operacional. Ela responde ao objetivo específico de “identificar a contribuição que o uso do BSC promoveu na comunicação da estratégia”.

Foram vinte e seis contribuições identificadas nas três subcategorias. Elas representam o conjunto de contribuições que o BSC promoveu na categoria comunicação da estratégia. Ao analisar a figura resultante das conexões é possível interpretar que as conexões estão bastante direcionadas para as contribuições “aumenta o senso de prioridade voltado à estratégia” e “mobiliza as pessoas para o planejado”.

Novamente estas duas contribuições apareceram com destaque na análise da categoria comunicação da estratégia. Elas podem ser encontradas na fala do respondente do nível estratégico, quando expressa que:

Os colaboradores entendem muito bem essa questão. Eles vivenciam isso diariamente na cooperativa. Eles entendem que se ela for bem, terá distribuição de sobras. Se o setor dele for bem, terá premiação. Então, isso já foi passado em micro reuniões em cada setor. Cada setor tem seu centro de custo, controle. Lutam para cumprir os objetivos que foram traçados. Dentro da cooperativa isso funciona muito bem! (ENTREVISTADO NÍVEL ESTRATÉGICO, 2014)

Estas duas contribuições podem representar positivamente a categoria comunicação da estratégia, pois estão em conformidade com os autores Kaplan e Norton (2001) quando criaram o modelo *SFO-The Strategy Focused Organization*, e propuseram um modelo que no contexto geral poderia elevar uma organização ao *status* de focada na estratégia. As duas contribuições identificadas como sendo as de maior relevância, estão intimamente ligadas com o objetivo proposto pelos autores.

É possível inferir que as contribuições promovidas pelo BSC em relação à comunicação da estratégia são relevantes para os participantes dos níveis estratégicos, tático e operacional, pois agrupam um elevado número de

contribuições percebidas pelos respondentes e demonstram evidências claras de contribuições que afetam a comunicação da estratégia.

4.2.9 Contribuições do BSC e as subcategorias do aprendizado estratégico

A categoria aprendizado estratégico contém três subcategorias, sendo a primeira as reuniões de análise estratégica, a segunda são as reuniões de gestão integrada dos indicadores e iniciativas estratégicas, e a terceira é o vínculo entre o planejamento e o orçamento da organização. Serão apresentadas primeiramente as três subcategorias e na sequência a categoria de análise aprendizado estratégico.

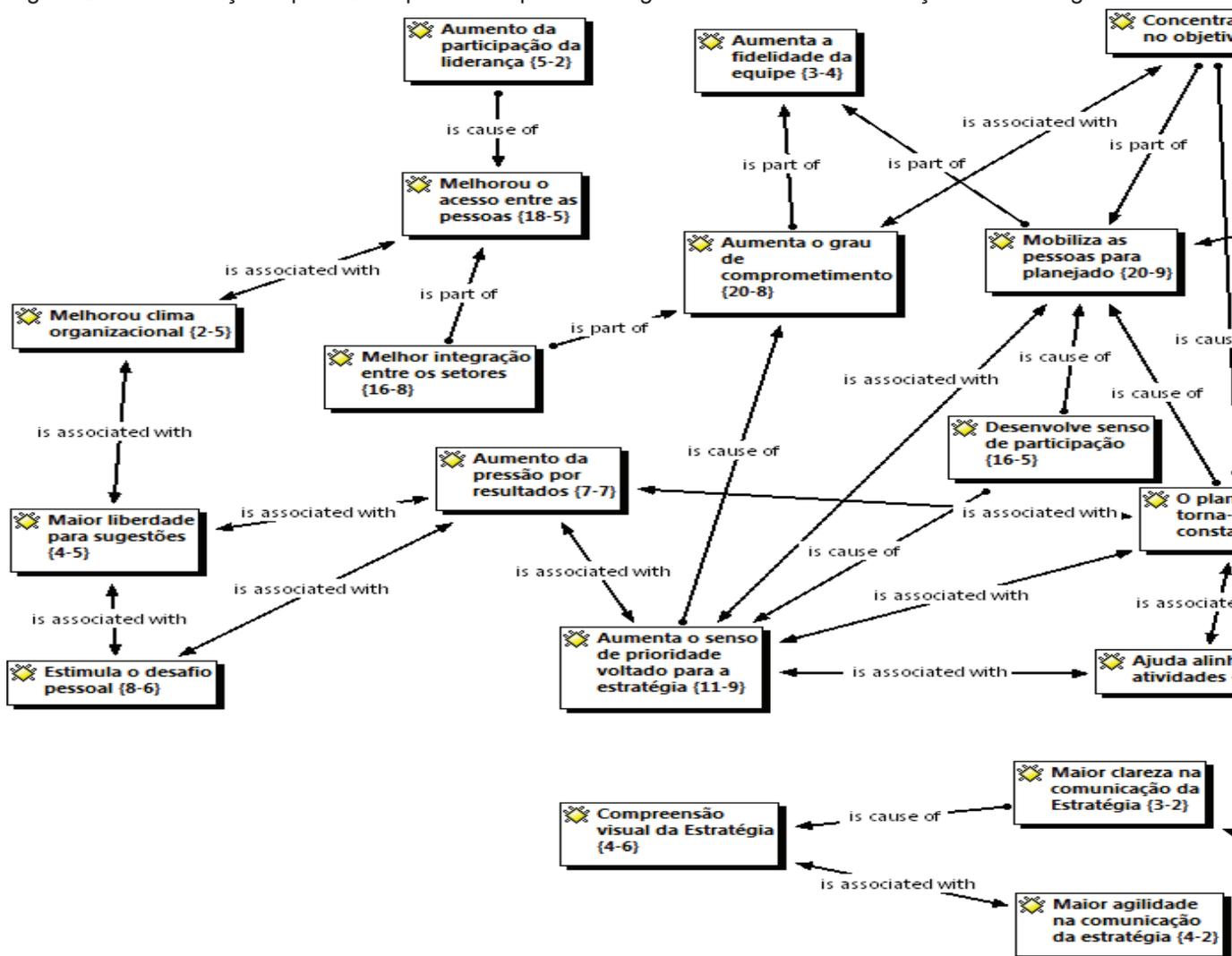
A Figura 29 apresenta as contribuições que o BSC promoveu em relação às reuniões de análise estratégica. A contribuição mais evidente foi a “correção de rumos é mais veloz”, as demais tiveram uma distribuição homogênea entre os níveis estratégico, tático e operacional.

A agilidade foi percebida como principal contribuição da décima segunda subcategoria “reuniões de análise estratégica”, porque é uma constante na cooperativa de trabalho médico e são gerenciadas por um consultor externo que tem o papel de articular estas revisões da própria estratégia. Este processo está incorporado, e como demonstração disso a contribuição “o planejamento torna-se uma constante” foi identificada três vezes nos níveis estratégico e operacional.

Outra contribuição bastante relevante que o uso do BSC promoveu foi a “permite identificar ações desalinhadas com a estratégia”. Ela foi encontrada no nível operacional, o que sugere que a subcategoria de reuniões de análise estratégica tem a capacidade de influenciar fortemente a dimensão operacional da cooperativa de trabalho médico.

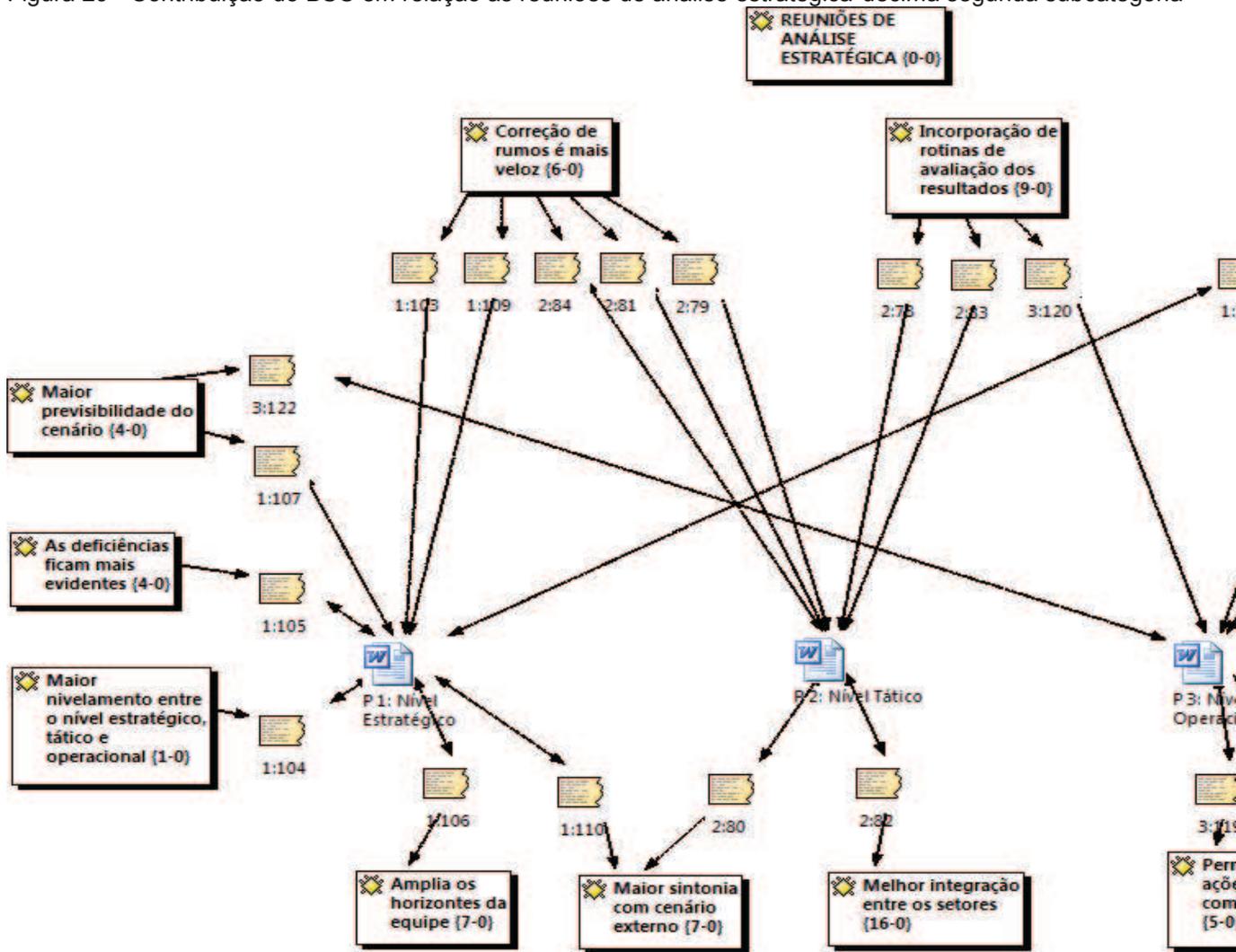
A Figura 30 resume todas as contribuições que o BSC promoveu em relação às reuniões de gestão integrada dos indicadores e iniciativas, totalizando vinte e nove apontamentos. A contribuição mais evidente da décima terceira subcategoria foi a “flexibilidade para corrigir o planejado”, que recebeu cinco apontamentos dos respondentes dos três níveis. As demais não receberam apontamento de todos os níveis. Este resultado confirma a importância que o uso do BSC tem como instrumento flexível para monitorar os indicadores e iniciativas estratégicas.

Figura 28 - Contribuições que o BSC promoveu para a categoria de análise comunicação da estratégia



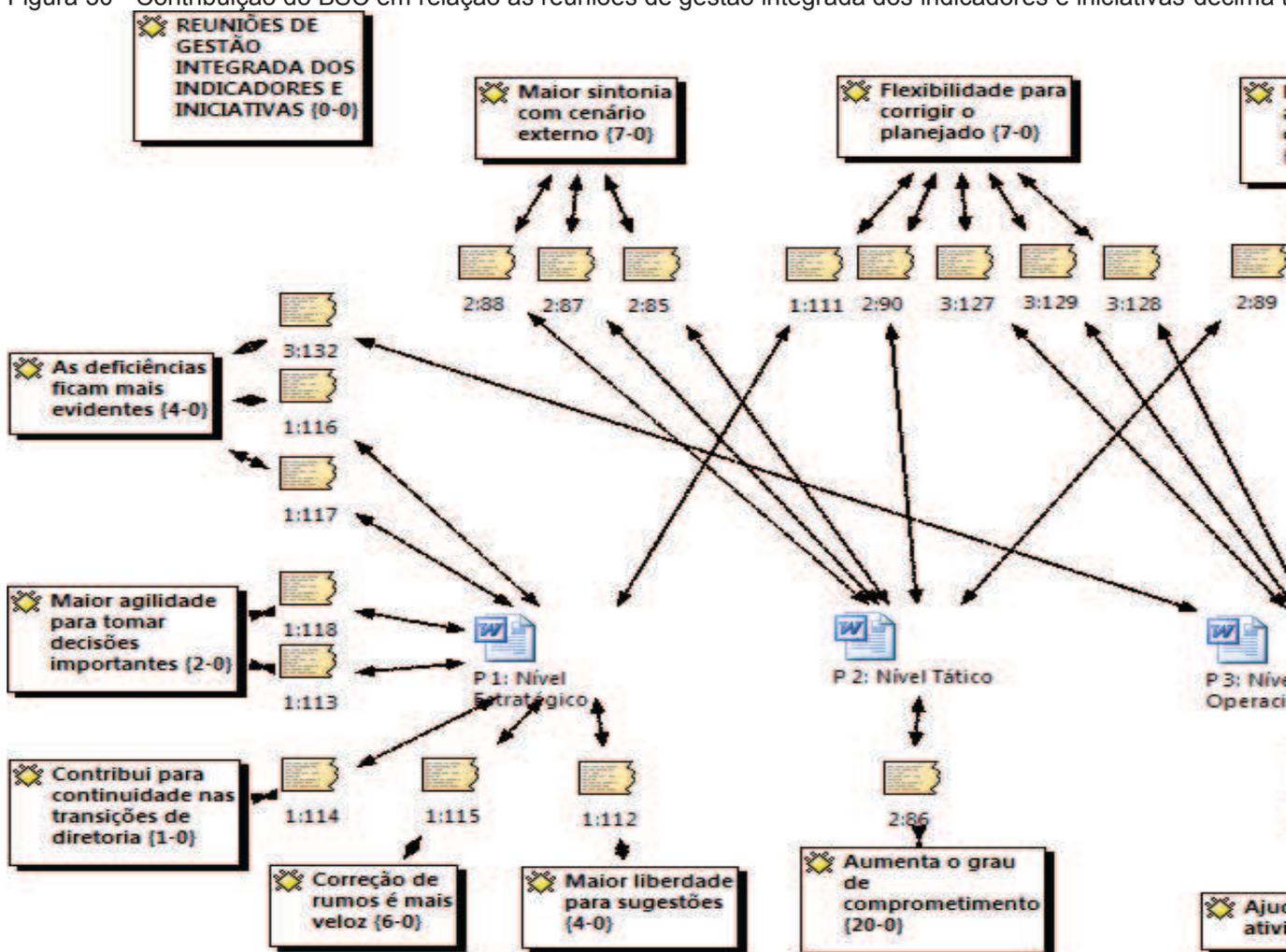
Fonte: o autor, 2014.

Figura 29 - Contribuição do BSC em relação às reuniões de análise estratégica-décima segunda subcategoria



Fonte: o autor, 2014.

Figura 30 - Contribuição do BSC em relação às reuniões de gestão integrada dos indicadores e iniciativas-décima t



Fonte: o autor, 2014.

Assim como na subcategoria anterior a contribuição “permite identificar ações desalinhadas com a estratégia” também recebeu apontamento nesta subcategoria nos níveis tático e operacional. No nível estratégico foi encontrada a contribuição “as deficiências ficam mais evidentes”. Estas duas contribuições são semelhantes e reforçam o resultado que as reuniões de análise focadas no uso do BSC auxiliam a identificação de indicadores e iniciativa desalinhada com a estratégia e permitem uma ação rápida e flexível para correção de rumos.

A última subcategoria apresentada está ilustrada na Figura 31, que resume as contribuições que o BSC promoveu em relação ao vínculo entre o planejamento e o orçamento da cooperativa de trabalho médico. Ao total esta subcategoria recebeu um total de vinte e sete apontamentos. A contribuição mais evidente nesta última categoria de análise foi “orçamento setorizado voltado à estratégia” e “ações alinhadas com as metas financeiras”, que receberam ao total de seis apontamentos advindas dos três níveis de gestão.

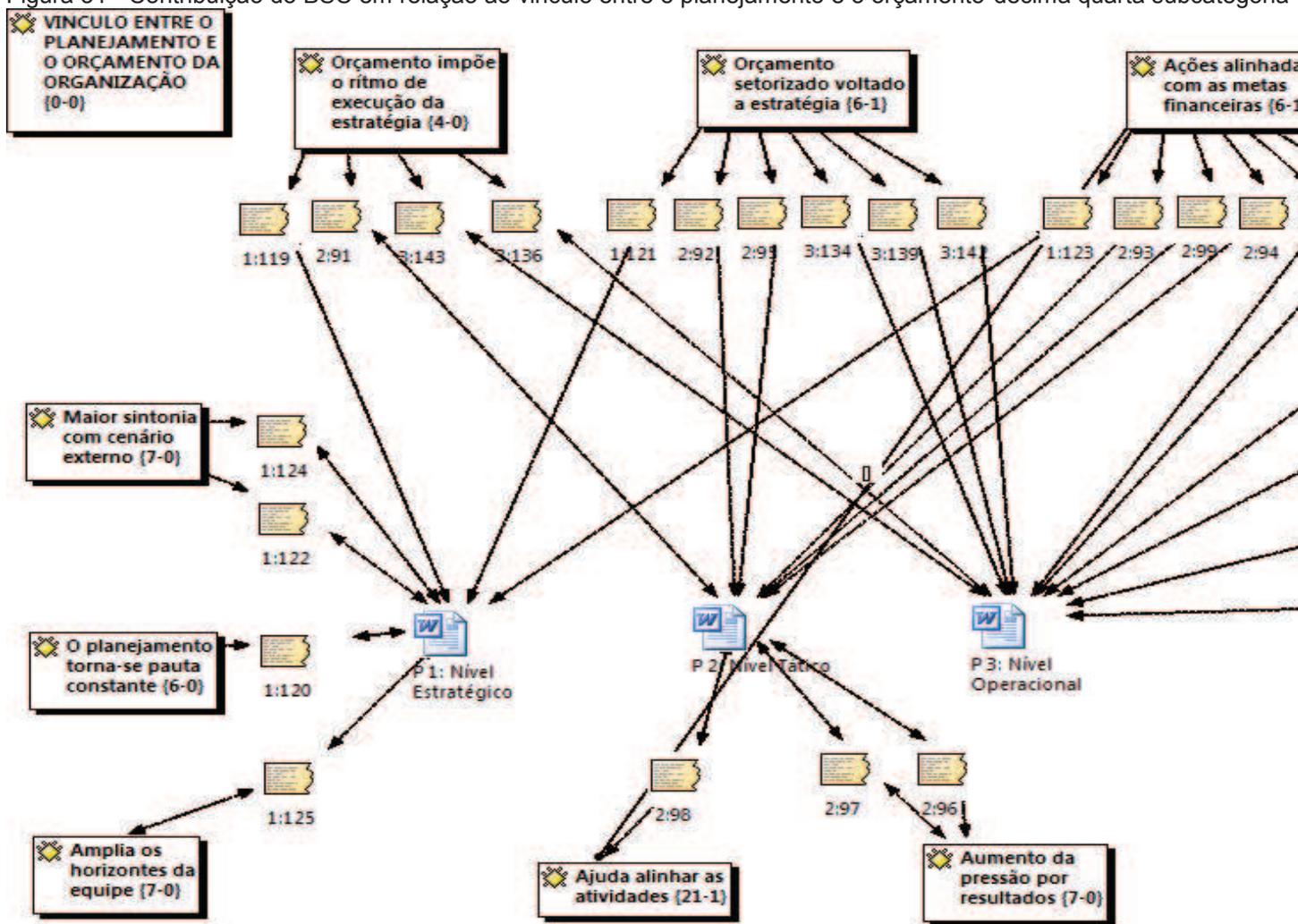
A única contribuição que também foi identificada nos três níveis de gestão foi a contribuição “orçamento impõe o ritmo da execução da estratégia” com quatro apontamentos. As demais não receberam apontamento de todos os níveis. Este resultado confirma a importância que o orçamento tem para “ajudar alinhar as atividades” conforme contribuição identificada no nível tático.

Os autores Kaplan e Norton (2001) afirmam que o vínculo com o orçamento da organização é importante para garantir os recursos financeiros suficientes para a execução da estratégia. Os dados apresentados pelos respondentes da cooperativa de trabalho médico levam a supor que os benefícios gerados pelo uso do orçamento são inúmeros e extrapolam os limites apenas do controle de financeiro.

4.2.10 Relações das contribuições e a categoria aprendizado estratégico

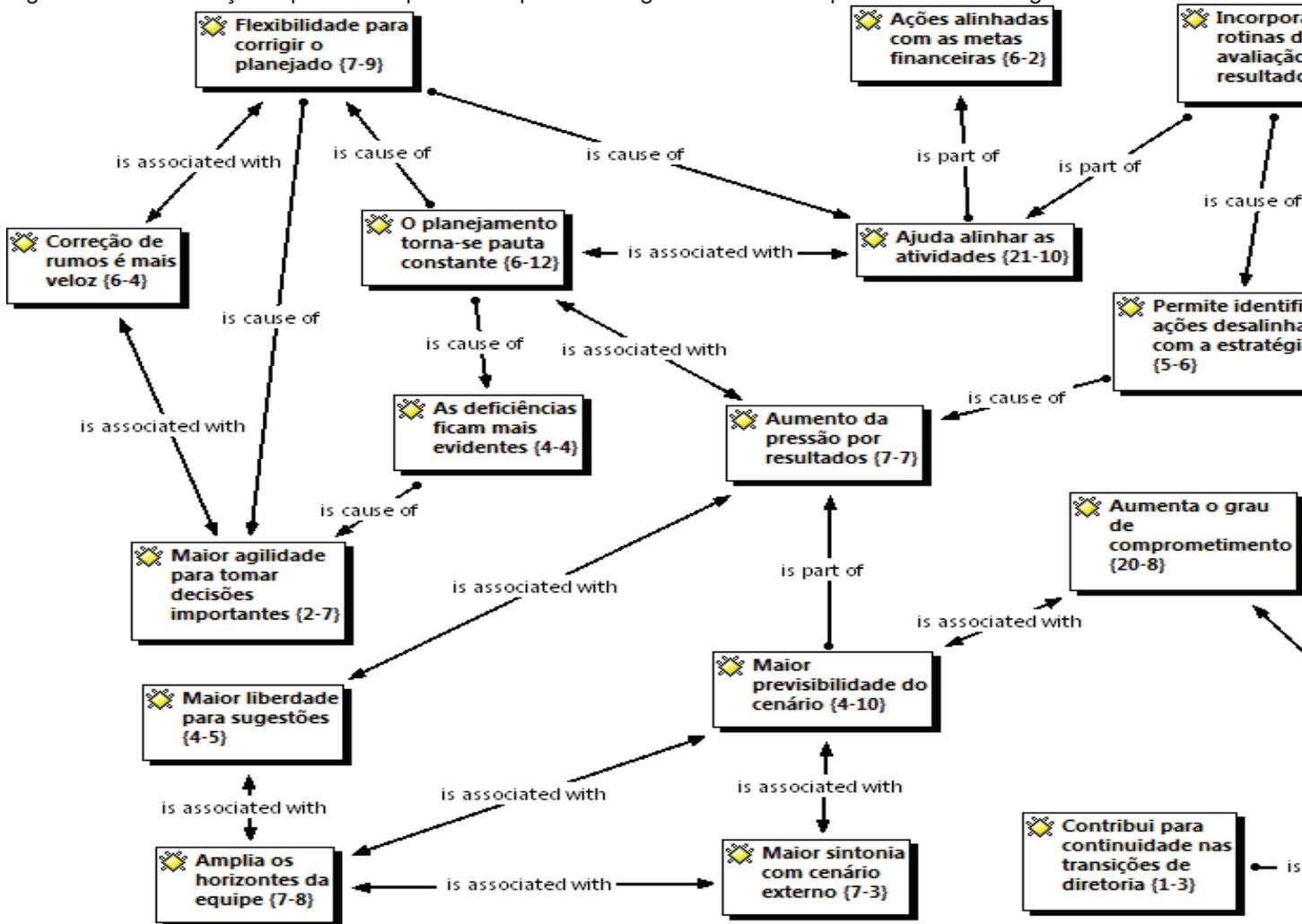
A Figura 32 apresenta a categoria de análise aprendizado estratégico. Ela agrupa todas as contribuições encontradas nas três subcategorias do aprendizado estratégico, sendo as reuniões de análise estratégica, as reuniões de gestão integrada dos indicadores e iniciativas estratégicas, e o vínculo entre o planejamento e o orçamento da organização. Ela responde ao objetivo específico de “identificar a contribuição que o uso do BSC promoveu no aprendizado estratégico”, sem vincular qualquer ligação com o nível estratégico, tático e operacional.

Figura 31 - Contribuição do BSC em relação ao vínculo entre o planejamento e o orçamento-décima quarta subcategoria



Fonte: o autor, 2014.

Figura 32 - Contribuições que o BSC promoveu para a categoria de análise aprendizado estratégico



Fonte: o autor, 2014.

Ao analisar os dados da figura resultante das conexões e relações de dependência, é possível inferir que existe uma forte relação entre “correções de rumos mais veloz”, “maior agilidade para tomar decisões importantes”, “flexibilidade para corrigir o planejado”. Estas contribuições demonstram possibilitar que o BSC tenha uma dinâmica elevada. As decisões e correções de rumo parecem adquirir uma sincronia e velocidade maior em função da existência das reuniões, tanto de análise estratégica, quanto de gestão dos indicadores e iniciativas estratégicas.

Essas contribuições ficam evidentes ao observa a fala do respondente do nível tático, que menciona:

As reuniões de avaliações estratégicas contribuem como o próprio nome já diz. Está avaliando se a nossa estratégia, se o que foi feito e o que vai ser feito, está em linha ou prova se estamos fazendo o correto, se continuamos ou não com aquela determinada atividade, ela nos dá uma correção de rumo se for necessário (ENTREVISTADO NÍVEL TÁTICO, 2014).

Na resposta do entrevistado é possível inferir que a identificação das possíveis distorções entre o planejado e o realizado acontece quando são analisados os indicadores, metas e iniciativas nas RAEs. A consequência natural apontada pelo entrevistado é a facilidade de corrigir os rumos que a cooperativa deve seguir.

Uma contribuição que não apareceu em destaque nas análises das subcategorias e apareceu no entendimento do pesquisador na análise da categoria aprendizado estratégico foi o “aumento da pressão por resultados”. Esta interpretação é decorrente das conexões que essa contribuição teve com as demais contribuições.

É possível afirmar que existem evidências que o aprendizado estratégico aconteça num ambiente de pressão por resultados, estimulado por todas as contribuições que estão relacionadas a esta questão, conforme evidencia a Figura 32. A contribuição pressão por resultados está relacionada à “maior previsibilidade de cenário”, “maior liberdade para sugestões”, “o planejamento torna-se pauta constante” e “permite identificar ações desalinhadas com a estratégia”.

O entendimento que essas contribuições servem para aumentar a pressão possibilita afirmar que há evidência que o aprendizado estratégico acontece como uma resultante de outros fatores e não necessariamente como uma atividade deliberada pelos gestores da organização.

4.3 ANÁLISES FINAIS DAS CATEGORIAS E SUBCATEGORIAS

A partir da análise dos dados esta seção secundária resume as principais informações da seção quatro. A primeira constatação relevante foi à descoberta da quantidade elevada de contribuições percebidas dispersas entre os níveis, estratégico, tático e operacional. Parte dessas contribuições aparece repetidamente entre os níveis estratégico, tático e operacional e parte delas é polarizada em um ou dois níveis. Esta dispersão e ao mesmo tempo polarização parcial das contribuições, nos permite supor que há fortes indícios que as percepções entre os respondentes dos três níveis são heterogêneas.

A contribuição percebida que mais se repetiu nessa análise final foi “ajuda alinhar as atividades”, a segunda e terceira foram “aumenta o grau de comprometimento” e “mobiliza as pessoas para o planejado”. A primeira e a terceira remetem ao entendimento que são contribuições orientadas para o alinhamento estratégico e a segunda ao engajamento da liderança na organização. As contribuições mais identificadas por categoria e subcategoria são apresentadas no Quadro 7.

As contribuições que foram mais identificadas em cada subcategoria que mais se repetiram entre as categorias foram: “melhor integração entre os setores” e “mobilizar as pessoas para o planejado”, com dois apontamentos cada, conforme Quadro 7. É possível estabelecer uma relação de causalidade com estas contribuições, onde a “mobilização das pessoas para o planejado” pode contribuir diretamente na “melhor integração entre os setores” da cooperativa de trabalho médico.

Para finalizar as análises, foi realizada uma inter-relação das principais contribuições identificadas nas subcategorias citadas na coluna três do Quadro 7. O resultado obtido foi três relações “é parte de”, seis relações de “é causa de”, e destacadamente oito relações de “é associado com”. O resultado visual das relações está presente na Figura 33.

A Figura 33 apresenta algumas relações simples e outras relações mais complexas, que interagem simultaneamente de diferentes formas com duas ou mais contribuições. A “flexibilidade para corrigir o planejado” foi relacionada como causa de “ajudar alinhar as atividades”, como também está associada com a “correção de rumos é mais veloz”. Já a contribuição “ajuda alinhar as atividades” por sua vez é

entendida como parte de “ações alinhadas com as metas financeiras”, que é associada com “permite mensurar o desempenho”.

Quadro 7 - Resumo das contribuições mais identificadas por categoria e subcategoria

CATEGORIAS DE ANÁLISE	SUBCATEGORIAS DE ANÁLISE	CONTRIBUIÇÕES MAIS IDENTIFICADAS
1. Mobilização da liderança	1. Definição da visão de futuro	- “define um norte para a equipe”
	2. Engajamento da liderança	- “desenvolve senso de participação” - “desempenho individual é vinculado ao da cooperativa”
	3. Responsabilidade pela estratégia	- “melhorou o acesso entre as pessoas”
2. Tradução da Estratégia	4. Mapas estratégicos	- “indicadores atualizados em tempo real” - “compreensão visual da estratégia”
	5. Indicadores e Metas	- “permite mensurar o desempenho”
	6. Iniciativas estratégicas	- “as tarefas tangibilizam o planejamento”
3. Alinhamento Estratégico	7. Mapas estratégicos por área de apoio	- “ajuda alinhar as atividades” - “melhor integração entre os setores”
	8. Indicadores por áreas de apoio, equipes ou indivíduo.	- “melhor integração entre os setores”
4. Comunicação da Estratégia	9. Comunicação da estratégia	- “maior clareza na comunicação da estratégia”
	10. Contribuição das equipes e indivíduos	- “mobilizar as pessoas para o planejado”
	11. Vínculo com incentivos	- “mobilizar as pessoas para o planejado”
5. Aprendizado Estratégico	12. Reuniões de análise estratégica	- “correção de rumos é mais veloz”
	13. Reuniões de gestão integrada do indicadores e iniciativas estratégicas	- “flexibilidade para corrigir o planejado”
	14. Vínculo entre o planejamento e o orçamento da organização	- “orçamento setorizado voltado à estratégia” - “ações alinhadas com as metas financeiras”

Fonte: o autor, 2014.

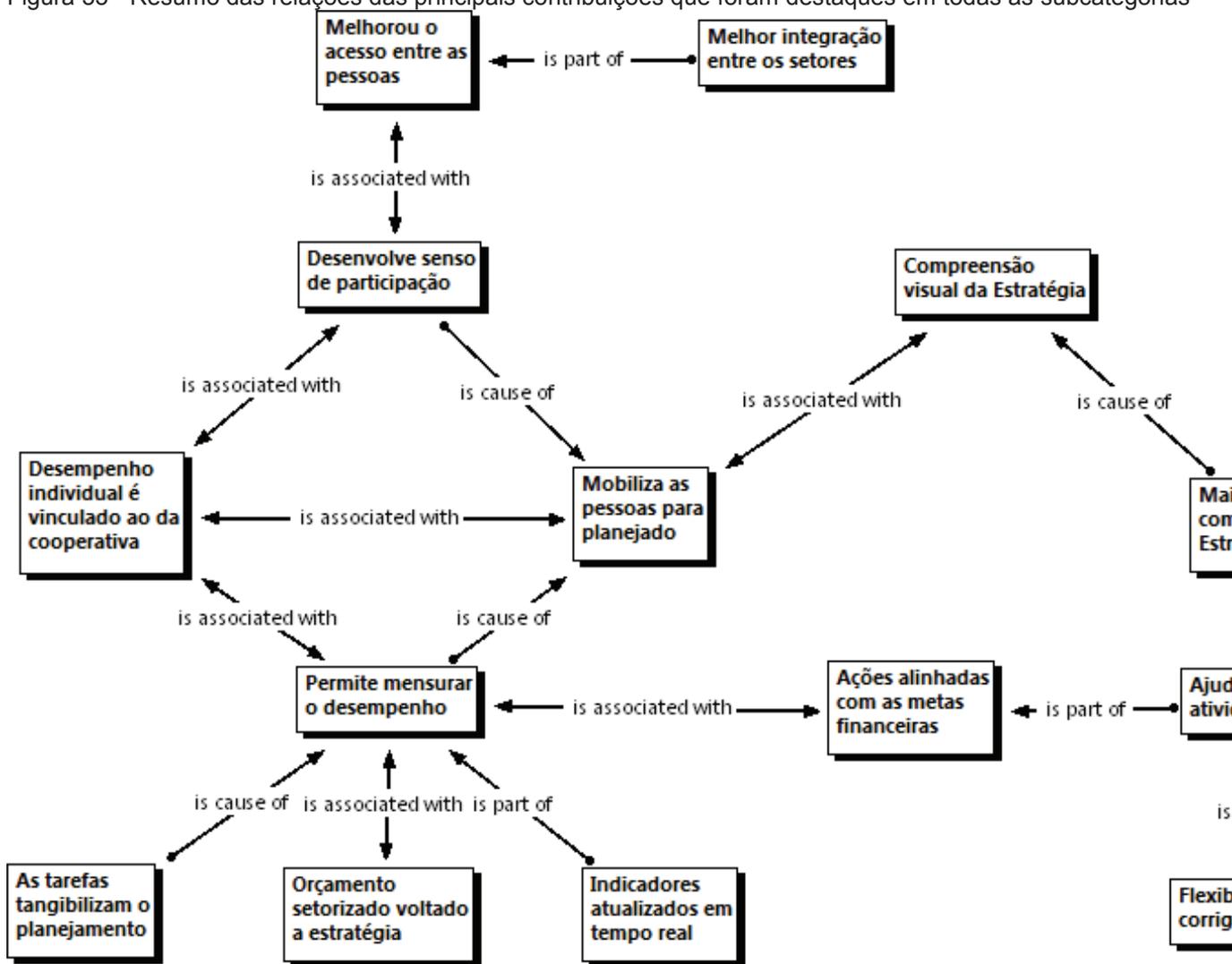
A contribuição “permite mensurar o desempenho” está relacionada com diversas outras, sendo, por relação causal com “as tarefas tangibilizam o planejamento”, relação de associação com “orçamento setorizado voltado a estratégia” e como parte de “indicadores atualizados em tempo real”. Possui ainda uma relação de causa com “mobilizar as pessoas para o planejado” e associação com o “desempenho individual é vinculado ao da cooperativa”.

A contribuição “melhorar a integração entre os setores” é parte de “melhorou o acesso entre as pessoas”, que por sua vez, tem uma relação de associação com “desenvolve o sendo de participação.” Esta última tem duas relações, sendo de associação com “desempenho individual é vinculado ao da cooperativa” e uma relação causal com “mobiliza as pessoas para o planejado”.

Para encerrar a análise das relações das contribuições mais identificadas nas categorias, é possível inferir que a contribuição “define um norte para a equipe” é relacionada como causa de “maior clareza na comunicação da estratégia”, que por sua vez está relacionada como causa de “compreensão visual da estratégia”. Esta última é associada com “mobilizar as pessoas para o planejado”.

A Figura 33 explicita a complexa rede de relações das contribuições mais destacadas que o uso do BSC promoveu nas cinco categorias e quatorze subcategorias. O resultado final da análise permite inferir que uma contribuição gerada pelo uso do BSC é sempre uma parte de uma relação mais ampla e complexa, que interage diferentemente no nível estratégico, tático e operacional. Não há uma homogeneidade nas respostas e por consequência nas relações, bem como, não há um padrão. As percepções de contribuições que o uso do BSC promoveu são bastante amplas e dispersas entre os níveis de responsabilidade na cooperativa de trabalho médico.

Figura 33 - Resumo das relações das principais contribuições que foram destaques em todas as subcategorias



Fonte: o autor, 2014.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As cooperativas de trabalho médico atuam no mercado de saúde suplementar brasileiro como importantes prestadoras de serviços médicos e hospitalares. Muitas cresceram pelo ambiente favorável em que estão inseridas, incluindo a ineficiência do sistema público brasileiro. Esta expansão mercadológica criou grandes estruturas operacionais que impuseram a elas a necessidade de adotar sistemas de gestão que auxiliassem a busca pela eficiência.

O tema estratégia começou a fazer parte do dia a dia dessas organizações que, por definição conceitual não possuem fins lucrativos, mas demandam meios eficientes tanto de formulação, como de gestão da estratégia. Somado a isto, as cooperativas de trabalho médico vivem um paralelismo de interesses entre os cooperados e a direção. Isso é evidenciado pelos interesses divergentes que o modelo administrativo apresenta. Os diretores, gerentes e coordenadores devem agir segundo os interesses do cooperado e ao mesmo tempo agir em favor da instituição cooperativa. Este cenário conflitante também incentivou as cooperativas a buscarem instrumentos de gestão para implementação da estratégia que privilegiassem o equilíbrio na busca de satisfazer os interesses das partes.

O *Balanced Scorecard* tem sido utilizado por muitas organizações sem fins lucrativos com a finalidade de buscar a eficiência na implementação e execução da estratégia. O presente trabalho teve como objetivo identificar as contribuições percebidas que o uso do instrumento BSC promoveu em uma cooperativa de trabalho médico, após o intervalo de uso de 2012-2014.

O problema de pesquisa está alicerçado no interesse de responder quais foram as contribuições relevantes que o uso do BSC promoveu na percepção dos participantes no nível estratégico, tático e operacional. Para medição destas contribuições foi utilizado o modelo *SFO-The Strategy Focused Organization*, sugerido por Kaplan e Norton (2001). Ele possui cinco princípios que tornam a organização orientada para a estratégia, sendo a mobilização da liderança, a tradução da estratégia, a comunicação da estratégia, o alinhamento estratégico e o aprendizado estratégico.

Este trabalho colabora para que outras cooperativas de trabalho médico possam visualizar as contribuições que o uso do BSC promoveu em uma cooperativa similar. Contribui também para que as cooperativas possam decidir pela

implementação do BSC em suas estruturas de governanças, como também redirecionarem os esforços para tornar a cooperativa uma organização focada na estratégia, segundo os cinco princípios de Kaplan e Norton (2001, p. 19). Diversas constatações estimulam a possibilidade de que outras cooperativas de trabalho médico se interessem pela implementação do BSC.

A primeira constatação foi de que os entrevistados de fato estavam envolvidos com o processo de planejamento e execução da estratégia, isto foi evidenciado porque em todas as categorias e subcategorias de análise foram identificadas contribuições, com maior ou menor frequência, em todos ou alguns níveis de responsabilidade. Outra evidência desse envolvimento pode ser percebida no relato de um dos respondentes, quando afirma que a visão e a missão da cooperativa são importantes para orientar as ações e rumos da organização:

Definimos que iríamos ser uma cooperativa de referência. Em quase todas as reuniões que fazemos relembramos a visão e a missão e as ações que tem a ver com o nosso negócio. A visão dos últimos anos proporcionou a Unimed ser referência com premiações como melhor Singular do estado do Paraná e premiações nacionais também. Coisa que nunca tinha acontecido em 25 anos de existência. Foi fundamental colocar lá atrás o que queríamos. É de fundamental importância sempre lembrar a visão e a missão (ENTREVISTADO NÍVEL ESTRATÉGICO, 2014).

A segunda constatação revelada pela pesquisa foi a grande quantidade de contribuições percebidas, algumas distribuídas de forma polarizada em um ou dois níveis de gestão, outras distribuídas repetidamente nos três níveis de gestão. O fato das contribuições se repetirem permite constatar que elas possuem uma natureza multidisciplinar, ou seja, as contribuições identificadas pelo uso do BSC formam uma rede complexa de relações em que não há como examinar isoladamente cada contribuição sem considerar o contexto geral.

As relações entre as contribuições parecem não ter um sentido unidirecional, são envoltas de uma ampla inter-relação de causa, participação, associação e contradição. Kaplan e Norton (1997) defendem que os objetivos estratégicos contidos no mapa estratégico devem possuir uma relação de causa e efeito. Foram observadas evidências que as contribuições que o BSC promoveu não seguem esta mesma lógica. Em concordância com os autores Pace e Basso (2001) que afirmam que o BSC produz uma relação de finalidade, onde a intenção é mobilizar as pessoas para a ação, conforme constatado nos resultados.

Ainda com relação ao mapa estratégico Kaplan e Norton (2001) preveem que os indicadores estratégicos proporcionem o balanceamento no processo de medição dos esforços direcionados para a estratégia, sem ater-se somente aos indicadores financeiros. Esta foi a única contribuição não identificada. Os entrevistados parecem não perceber qualquer contribuição que o BSC possa ter em relação ao fato de equilibrar as medidas de desempenho.

A terceira e mais importante constatação foi a identificação das três contribuições mais relevantes que o BSC promoveu. As destacadas foram “ajuda alinhar as atividades”, “aumenta o grau de comprometimento” e “mobiliza as pessoas para o planejado”. A primeira com forte vínculo para a promoção do alinhamento organizacional, a segunda demonstra a capacidade de gerar um maior compromisso das pessoas e a terceira contribuição sugere totais condições de organizar os esforços da cooperativa de trabalho médico em direção à estratégia. Como síntese, foi possível encontrar evidências de que as três contribuições possuem capacidade de tornar a organização focada na estratégia, conforme prevê o modelo *SFO-The Strategy Focused Organization* de Kaplan e Norton (2001).

Como sugestão para organização em estudo, a pesquisa destaca a necessidade de harmonizar os termos, conceitos e práticas ligadas ao uso do BSC. Principalmente na distinção entre objetivos estratégicos, indicadores estratégicos, metas e iniciativas estratégicas. Por vezes, foi constatado que, dentre as respostas, havia o entendimento que parte do que era referenciado como planejamento estratégico, eram planos operacionais, mais vinculados a pauta cotidiana que estratégica. A conveniência de separar uma pauta distintamente estratégica de uma pauta operacional poderá proporcionar maior eficiência na gestão da estratégia.

Foram encontradas duas limitações de pesquisa, uma é que existe a possibilidade de que algumas questões possam ter sido respondidas considerando também o momento atual, mesmo que a perspectiva temporal seja *ex post facto*. Isto é possível porque os respondentes permanecem no quadro da atual gestão. Para mitigar esta limitação o roteiro foi estruturado com questões orientadas ao passado, sempre reforçadas ao entrevistado que se tratava de algo já acontecido. Desta forma foi assumido por prerrogativa que as respostas também fazem parte de fatos passados. Outra limitação melhor detalhada na metodologia é que a cooperativa de trabalho médico utiliza os conceitos do BSC com algumas nomenclaturas adaptadas. Isto foi percebido na aplicação da entrevista teste. Para mitigar esta

limitação a pesquisa foi escrita com os termos encontrados na literatura oficial, e para efeito de coleta de dados foi utilizado os termos usuais da organização conforme quadro de referência dos termos contidos no Apêndice A.

No Brasil foram encontrados inúmeros trabalhos dedicados a investigar o período de implementação do BSC e também muitas pesquisas orientadas a modelagem do mapa estratégico para diversos setores da economia. Poucos estudos são direcionados para investigar os resultados do uso do BSC após o período de implementação, principalmente em organizações sem fins lucrativos. É recomendável estudos futuros com uma abordagem quantitativa para verificar em que grau as contribuições identificadas neste trabalho são relevantes. Seria valoroso poder usar as contribuições identificadas neste estudo como atributos a serem medidos em escalas *likert*, dado que existem muitas entidades que já utilizam o BSC como instrumento para auxiliar na gestão da estratégia.

Para saber se é possível generalizar os resultados deste caso para outras realidades, é sugerido aplicar pesquisas empíricas com a mesma abordagem qualitativa em outros setores. A comparação com outros contextos econômicos se constituiria numa interessante abordagem de pesquisa, principalmente se comparado com organizações que também não possuem fins lucrativos.

Outra recomendação para pesquisa futura é ampliação dos horizontes da amostragem, que poderia incluir os cooperados médicos que não estejam vinculados ao dia a dia operacional. Comparar as contribuições percebidas por cooperados ausentes do cotidiano da cooperativa de trabalho médico, com os resultados da equipe interna de gestão, permitiria aprofundar a investigação sobre as contribuições que o BSC promove.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR - ANS. **Caderno de informação da saúde suplementar**: beneficiários, operadoras e planos. Agência Nacional de Saúde Suplementar, Rio de Janeiro, ANS, 2013. Disponível em: <<http://www.ans.gov.br/materiais-para-pesquisas/materiais-por-tipo-de-publicacao/periodicos>>. Acesso em: 18 abril 2014.

ALMEIDA, F. C.; ALFREDO, J. M. N.; JANAINA M. E. G. **Revista de gestão USP**. São Paulo, v. 13, n. 2, p. 15-26, abr./jun., 2006.

ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**. Homewood: Dow Jones-Irwin, 1971.

ANSOFF, I. H. **Corporate strategy**. New York: McGraw-Hill, 1965.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS - ABONG. **Pesquisa**: números e dados das fundações e associações privadas sem fins lucrativos no Brasil. São Paulo. Realizada 2010, divulgada em dezembro de 2012. Disponível em: <<http://www.abong.org.br/ongs.php>>. Acesso em: 18 abril 2014.

ASSOCIAÇÃO PAULISTA DE MEDICINA - APM. **Pauta do fórum de cooperativismo médico**. Promovido no dia 27 de julho de 2012. Disponível em: <<http://www.cremesp.org.br/?siteAcao=NoticiasC&id=2584>>. Acesso em: 18 abril 2014.

BAHIA, L. **Planos e seguros de saúde**: padrões e mudanças das relações entre o público e o privado no Brasil. Tese (Doutorado em Ciências na área de saúde) – Escola Nacional de Saúde Pública, Fundação Osvaldo Cruz, Ministério da Saúde, Rio de Janeiro, 1999.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARREIROS, R. F. **Caracterização do processo decisório em nível estratégico nas cooperativas agropecuárias do Paraná**. Curitiba, 2005. 196 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, 2005.

BERLE, A.; MEANS, C. G. **The modern corporation and public property**. New York: Macmillan, 1967.

BESANKO, D. A.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M. **Economics of strategy**. 2. ed. John Wiley & Sons, 1999.

BESSIRE, D.; BAKER, C. R. The french tableau de bord and the american *Balanced*

Scorecard: a critical analysis. **Critical Perspectives on Accounting**, v. 16, n. 6, p. 645-664, 2005.

BIALOSKORSKI NETO, S. Gestão do agribusiness cooperativo. In: BATALHA, M. O. **Gestão Agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 1997.

BIALOSKORSKI NETO, S. Agronegócio cooperativo. In: BATALHA, M. O. **Gestão Agroindustrial**. cap. 12, p. 628- 655, São Paulo: Atlas, 2001.

BRASIL. CONSTITUIÇÃO (1988). **Sobre a constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 20 abr. 2014.

CAMPBELL, D.; DATAR, S.; KULP, S. C.; NARAYANAN, V. G. Using the *Balanced Scorecard* as a control system for monitoring and revising corporate strategy. **Working paper**. Harvard Business School, 2004.

CHEQUIM, L. **Gestão estratégica da informação**: um estudo de caso na Cooperativa de Trabalho Médico Ltda–UNIMED Lavras. 1999. f. 47, Monografia (Estágio Supervisionado em Administração) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, 1999.

CHANDLER JR., A. D. **Strategy and structure**. Boston: MIT Press, 1962.

CHANDLER JR., A. D. **Strategy and structure**: chapters in the history of the American Industrial Enterprise. 20. ed. MIT Press, 1998.

CLARKSON, M. B. E. A Stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. **Academy of Management Review**, Mississippi State, v. 20, p. 92-117, jan. 1995.

COOK, M. L. The future of U.S. agricultural cooperatives: a neo-institutional approach. **American Journal of Agricultural Economics**, v. 77, p. 1153-1159, dez., 1995.

CORDEIRO, H. **As empresas médicas**. Rio de Janeiro: Graal, 1984.

COSTA, L. S. O cooperativismo: uma breve reflexão teórica. **Ciências Sociais em Perspectiva - UNIOESTE**, v. 6, n. 11, 2007.

DIAS R. S. Cooperativismo de trabalho à luz de Guerreiro Ramos: uma economia de caráter isonômico para profissionais de nível superior. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24, Florianópolis, 2000. **Anais...** Florianópolis: ENANPAD 2000. 1 CD ROM.

DOLLINGER, M. J. The evolution of collective strategies in fragmented industries. **Academy of Management Review**, v. 15, p. 266-285, 1990.

DUCLÓS, L. C.; SANTANA, V. S. **Ciclo estratégico da informação**: como colocar a

TI no seu devido lugar. Curitiba: Champagnat, 2009.

EVANGELISTA, M. L.; REBELATO, F. A., Desenvolvimento do *Balanced Scorecard* como ferramenta estratégica para o gerenciamento da cooperativa de serviços médicos. In: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 1, Florianópolis, 2004. **Anais ...** Florianópolis: Covinbra, 2004

FALK, J. A.; XAVIER, T. A. S. Gestão pela qualidade em serviços de saúde: expectativas dos clientes potenciais e percepções dos profissionais da área. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22, Foz do Iguaçu, 1998. **Anais...** Foz do Iguaçu: ENANPAD, 1998. 1 CD ROM.

FILHO, C. V. S. **Cooperativas de trabalho**. São Paulo: Atlas, 2001.

FREITAS, M. M. M. **O *Balanced Scorecard* em entidades sem fins lucrativos**: um estudo de caso no centro de treinamento e desenvolvimento – CETREDE. Fortaleza, 2005. Dissertação (Mestrado Profissional em Controladoria) - Universidade Federal do Ceará, 2005.

FREZATTI, F.; RELVAS, T. R.; JUNQUEIRA, E. BSC e a estrutura de atributos da contabilidade gerencial: uma análise no ambiente brasileiro. **Revista de Administração e Economia–FAE**, São Paulo, v. 50, n. 2, abr./jun., p. 187-198, 2010.

GLUCK, F.; KAUFMAN, S.; WALLECK, A. S. The four phases of strategic management. **The Journal of Business Strategy**, v. 2, n. 3, p. 9-21, 1982.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr., 1995.

GRANT, R. M. **Contemporary strategy analysis**. 5. ed. Malden, MA: Blackwell Publishing. 2004.

HAMBRICK, D. C. Operationalizing the concept of business-level strategy in research. **Academy of Management Review**, v. 5, n. 4, p. 567-575, 1980.

HAX, A. C.; MAJLUF, N. S. The concept of strategy and strategy formation process. **Interfaces**, v.18, n. 3, p. 99-109, 1988.

HERNANDES, C. A. M.; CRUZ, C. S.; FALCÃO, S. D. Combinando o *Balanced Scorecard* com a gestão do conhecimento. **Caderno de pesquisas em administração**, São Paulo, v. 01, n. 12, 2000.

HERRERO FILHO, E. ***Balanced Scorecard* e a gestão estratégica**: uma abordagem prática. Rio de Janeiro: Campus. 2005.

HOFER, C. W.; SCHENDEL, D. **Strategy formulation**: analytical concepts. West Publishing Company, 1978.

HREBINIAK, L. G.; JOYCE, W. F. Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism. **Administrative Science Quarterly**, v. 30, p. 336-349, 1985.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil**. 2010. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/fasfil/2010/default.shtm>>. Acesso em: 14 abr. 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. **Governança corporativa**. 2014. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18161>>. Acesso em: 23 abr. 2014.

ITTNER, C.; LARCKER, D.; MEYER, M. Subjectivity and the weighting of performance measures: evidence from a *Balanced Scorecard*. **The Accounting Review**, v. 3, n. 78, p. 725-758, 2003.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. **Theory of the firm**: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, n. 3, 1976.

JENSEN, M. C.; **A Theory of the firm**: Governance, residual claims and organizational forms, Harvard University Press, December, 2000.

JORDAN, H.; NEVES, J. C.; RODRIGUES, J. A. **O controle da gestão**. Ao serviço da estratégia e dos gestores. Sétima edição. Lisboa: Área Editores, 2009.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A execução premium**. A obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2008.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004a.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Kaplan e Norton na Prática**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2004b.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia – Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Putting the *Balanced Scorecard* to work. **Harvard Business Review**, v. 71, n. 5, p. 134-142, set./out., 1993.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The Balanced Scorecard measures that drive performance. **Harvard Business Review**, v. 70, n. 1, p. 71-79, 1992.

KENNERLEY, M. P.; NEELY, A. Performance measurement frameworks: a review. In: NEELY, A. **Business Performance Measurement**: theory and practice. Cambridge University Press, 2002.

KERLINGER, F., N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo. EPU-EDUSP, 1996.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **Organization and environment**: Managing differentiation and integration. Boston, MA: Harvard University Press. 1967.

MACERI, T. C., **Método de tradução e controle da estratégia**: um estudo multicaso em empresas de tecnologia de informação. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Pontifícia Católica do Paraná, Curitiba-Paraná, 2011.

MACHADO FILHO, C. A. P.; MARINO, M. K.; CONEJERO, M. A. Gestão estratégica em cooperativas agroindustriais. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ECONOMIA E GESTÃO DE REDES AGROALIMENTARES, 4, 2003. Ribeirão Preto. **Anais...** Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, 2003. Disponível em: pensa.org.br/wp-content/uploads/2011/10/Gestao_estrategica_em_cooperativas_agroindustriais_2003.pdf. Acesso em: 24 abr. 2014.

MALINA, M. A.; SELTO, F. H. Communicating and controlling strategy: an empirical study of the effectiveness of the *Balanced Scorecard*. **Journal of Management accounting Research**, v. 13, n. 1, p. 47-90, 2001.

MANZINI, E. J. A entrevista na pesquisa social. **Ed. Didática**, São Paulo, v. 26-27, p. 149-158, 1991.

MARINO, F. T.; AMBONI, N.; ANDRADE, R. O. B. Planejamento estratégico em uma cooperativa de trabalho. **Revista de Informação**, v. 13, n.1, fev., 2011.

MARIOTTI, F. L. **Mobilizing emergent strategies**. Relatório nº 10/2000. Núcleo de Pesquisas e Publicações - Série Relatórios de Pesquisa. São Paulo: EAESP/FGV, 2000.

MARTINET, A. C. **Management Stratégique**: organisation et politique, McGraw-Hill. 1984.

MARTINS, T. S.; GUINDANI, R. A.; REIS, J. A. F.; CRUZ, J. A. W. **Incrementando a estratégia**: uma abordagem do *balanced scorecard*, Curitiba: IBPEX, 2010.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. Organizational strategy, structure and process. **Academy of Management Review**, v. 3, n. 3, p. 546-562, jul., 1978.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2001.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**. Pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: HUCITEC, 2007.

MINTZBERG, H. The fall and rise of strategic planning. **Harvard Business Review**,

jan.-fev., 1994.

MINTZBERG, H. The pitfalls of strategic planning. **California Management Review**, Fall, 1993.

MINTZBERG, H. The structuring of organizations. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The strategic process: concepts, contexts, cases**. 2. ed. Prentice-Hall, cap. 6, p. 330-350, 1991a.

MINTZBERG, H. Learning 1, Planning 0 (Reply to Igor Ansoff). **Strategic Management Journal**, n. 12, set. 1991b.

MINTZBERG, H. Strategy-Making in Three Modes. In QUINN, J. B.; MINTZBERG, H.; JAMES, R. M. (Ed.), **The Strategic Process-concepts, contexts and cases**. Prentice-Hall Inc. 1988.

MINTZBERG, H. **Crafting Strategy**. Harvard Business Review, set.-out., 1987.

MINTZBERG, H. **Planning on the Left Side and managing on the right**. Harvard Business Review, jul.-ago., 1976.

MINTZBERG, H. The science of strategy-making. **Industrial Management Review**, n. 8, spring, 1967.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H., WATERS, J. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, p. 257-272, 1985.

MOLINA, P. A. S. **Planos privados de saúde: um estudo de caso na Cooperativa de Trabalho Médico UNIMED de Lavras-MG**. 1999. 57 f. Monografia (Estágio Supervisionado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, 1999.

MONTEIRO, D. A. **Gestão estratégica de uma cooperativa de trabalho médico: uma análise a partir da visão baseada em recursos**. 169 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2005..

NEUMANN, J.; MORGENSTERN, O. **The theory of games and economic behaviour**. New York: John Wiley & Sons, 1944.

NICOLAU, I. **O conceito de estratégia**. INDE/ISCTE. Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial. Lisboa, Portugal, 2001.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA – OCESC. **O cooperativismo ao alcance de todos**. 2. ed. Florianópolis, 1996.

PACE, E. S. U., BASSO, L. F. C., **Uma Análise Crítica da Causalidade no**

Balanced Scorecard. EnANPAD. ANPAD, 2001.

PANZUTTI, R. **Empreendimento cooperativo:** um novo agente econômico. São Paulo: OCESP-SESCOOP, 2001.

PARANJAPE, B.; ROSSITER, M.; PANTANO, V. Insights from the *Balanced Scorecard* performance measurement systems: successes, failures and future – a review. **Measuring Business Excellence**, v. 10, n. 3, p. 4-14, 2006.

PASCUCCI, L. M.; GRAVE, P. S.; SILVEIRA, J. M. A UNIMED Maringá e seu posicionamento estratégico: uma explicação a partir da visão baseada em recursos. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, Atibaia, 2003. **Anais...** Atibaia: ENANPAD, 2003. 1 CD ROM.

PAULA, F. R. C. **Processo organizacional de uma cooperativa de saúde:** um estudo descritivo da UNIMED Lavras. 2001. 43 f. Monografia (Estágio supervisionado em Administração) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2001.

PEARCE II, J. A.; ROBINSON JR., R. B. **Strategic management:** formulation, implementation and control. 7. ed. McGraw-Hill, 2000.

PRIETO, V. C.; PEREIRA, F. L. A; CARVALHO, M. M. de; LAURINDO, F. J. B. Atores críticos na implementação do *Balanced Scorecard*. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 13, n. 1, p. 81-92, 2006.

PINHO, D. B. **A doutrina cooperativa nos regimes capitalista e socialista.** 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1966.

PINHO, D. B. **O pensamento cooperativo e o cooperativismo brasileiro.** 18. ed. São Paulo: CNPq, 1982.

PINTO, I. M. G. H. **Controle de gestão no setor hospitalar.** O processo de Pós-implementação do *Balanced Scorecard*: um estudo de caso. Dissertação (Mestrado em Contabilidade). FEP – Faculdade de Economia do Porto, Porto. 2013.

POLIT, D. F.; BECK, C. T.; HUNGLER, B. P. **Fundamentos de pesquisa em enfermagem:** métodos, avaliação e utilização. Trad. de Ana Thorell. 5. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

PORTER, M. E. **Estratégia – A busca da vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1980.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 17. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

QUINN, J. B. **Strategies for Change:** Logical Incrementalism, R.D. Irwin Inc., 1980.

RAMANANTSOA, B. Voyage en Strategie. **Revue Française de Marketing**, n. 4. p. 21-33, 1984.

REYNOLDS, B., J. **Decision making in cooperatives with diverse member interests**. United States Department of Agriculture. Research Report 155. Washington, 1997.

RICHMOND, B., **A new language for Leveraging Scorecard-Driven Learning**. Haward Business School Publishing, Jan/Fev, 2001.

ROQUETE, F. F. **Impactos da regulamentação estatal na gestão organizacional: o caso de uma cooperativa médica UNIMED no Estado de Minas Gerais**. 2002. 226 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2002.

RUMELT, R. P. Towards a strategic theory of the firm. In: LAMB, R. B. (ed.) **Competitive Strategic Management**. New Jerse: Prentice Hall, 1984.

SELZNICK, P. **Leadership in administration: a sociological interpretation**. Harper and Row: New York, 1957.

SILVA S. S.; SOUZA, A. R.; LEITE, E. T.; Conflito de agência em organizações cooperativas: um ensaio teórico. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 13, n. 1, p. 63-76, 2011.

SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE – SUS. **Sobre o SUS**. Apresenta informações sobre o sistema público de saúde. 2010. Disponível em: <<http://portalsaude.saude.gov.br/>>. Acesso em: 20 abr. 2014.

SIQUEIRA, M. M. **Estado e burocratização da medicina**. Belo Horizonte: UFMG, 1987.

STAAZ, J.M. **Farmer cooperative theory: recent developments**. ACS Research Report n. 84. Washington D.C., Department of Agriculture, Agricultural Cooperative Service, 1989.

STACEY, R. D. **Complexity and creativity in organizations**. San Francisco: Berret-Koehler publishers, 1996.

STEINER, G. A.; J. B. MINER, **Management policy and strategy**, Rweadings and Cases. New York: McMillan Publishers Inc., 1977.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v.18, n. 7. p. 509-533, 1997.

THOMPSON, J. D. **Organizations in action**. New York: McGraw-Hill. 1967.

THIETART, R. A. **La Stratégie d'entreprise**. New York: McGraw-Hill, 1984.

VENKATRAMAN, N.; PRESCOTT, P. S. The market share-profitability relationship: testing temporal stability across business cycles. **Journal of Management**, v. 16, n. 4, p. 783-806, 1990.

WERNERFELT, B. A resource based review of the firm. **Strategic management Journal**, Hoboken NJ, 1984.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Thompson, 2002.

APÊNDICE A - LISTA DE TERMOS SIMILARES

A primeira coluna representa os termos comumente encontrados na literatura oficial. As nomenclaturas da segunda coluna são os similares utilizados internamente pela cooperativa de trabalho médico. Para efeito de coleta de dados foram utilizados os termos da segunda coluna, e para efeito de escrita da pesquisa foram utilizados os termos da primeira coluna.

Quadro 8 - Lista de conversão de nomenclatura

NOMENCLATURA USUALMENTE ENCONTRADA NA LITERATURA	NOMENCLATURA UTILIZADA NA COOPERATIVA DE TRABALHO MÉDICO
<i>Balanced Score Card</i>	Planejamento Estratégico
Mapa Estratégico	Mapa de Objetivos Estratégicos
Indicadores	Metas e indicadores de resultados
Iniciativas estratégicas	Ações / Tarefas
Incentivos financeiros	PPR-Programa de participação nos resultados
Reunião de Análise da Estratégia	RAEs

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS

Perguntas principais e perguntas secundárias

Introdução

Meu nome é Leandro Lorenzetti, estou realizando um estudo acadêmico para o programa de pós-graduação da PUCPR nesta cooperativa de trabalho médico. O objetivo de saber quais as contribuições que o uso do planejamento estratégico promoveu na organização.

Esta cooperativa, já alguns anos, promove esforços para definir, implementar e controlar as estratégias por meio da definição de objetivos, metas, indicadores de resultados, ações/tarefas estratégicas.

Por vivenciar a rotina a mais de 03 anos, acreditamos que você possa contribuir com sua opinião no sentido de identificar esses benefícios em seu cotidiano e da equipe.

Ela deve durar aproximadamente 30 minutos e para poder guardar de forma fiel suas respostas eu necessito gravar esta entrevista. Você não será identificado, seu nome não será revelado neste estudo, você permite que eu grave suas respostas?

Conversaremos sobre 05 temas principais. Cada tema possui um bloco assuntos que você poderá responder livremente. Podemos iniciar?

Leandro Lorenzetti
Pesquisador PUC/PR

Quadro 9 - Roteiro de entrevistas

<p>1. MOBILIZAÇÃO DA LIDERANÇA</p> <p>1. De que maneira o planejamento estratégico contribui na construção da visão de futuro da cooperativa? Como isto afeta o dia a dia das pessoas?</p> <p>2. Como o Planejamento Estratégico tem colaborado no engajamento dos líderes da cooperativa? Como ele promove o engajamento da liderança?</p> <p>3. Em sua opinião o Planejamento Estratégico contribui para que os líderes sintam-se mais responsáveis pela execução das ações/tarefas? Como a existência do planejamento estratégico aumenta a responsabilidade das pessoas na execução das ações/tarefas?</p>
<p>2. TRADUÇÃO DA ESTRATÉGIA</p> <p>4. Quais as vantagens da cooperativa ter um mapa de objetivos estratégicos para traduzir sua estratégia? Que impactos ele tem sobre as pessoas?</p> <p>5. Como a existência de metas e indicadores de resultado contribuem para traduzir a estratégia da empresa? Fale sobre como as metas e indicadores de resultado influenciam as pessoas?</p> <p>6. Como as ações/tarefas influenciam o desempenho da cooperativa? Fale sobre as ações/tarefas estratégicas e como elas influenciam as pessoas?</p>
<p>3. ALINHAMENTO ESTRATÉGICO</p> <p>7. O setor em que você atua possui mapas de objetivos estratégicos? Como eles contribuem para melhorar o alinhamento da sua área com a estratégia geral da cooperativa? Fale sobre como o mapa de objetivos estratégico influencia a sua área?</p> <p>8. O setor em que você atua possui metas e indicadores de resultado por área? Como eles contribuem para melhorar o alinhamento da sua área com a estratégia geral da cooperativa? Fale sobre como as metas e indicadores de resultado do seu setor são sintonizadas/alinhadas com o planejamento estratégico geral.</p>
<p>4. COMUNICAÇÃO DA ESTRATÉGIA</p> <p>09. Qual a contribuição que o uso do Planejamento Estratégico promove na comunicação da Estratégia para todos? Fale sobre a comunicação da estratégia para todos?</p> <p>10. Qual o efeito que o uso do Planejamento Estratégico promoveu na contribuição das equipes para a realização da estratégia geral? Fale sobre o que acontece com a motivação das pessoas quando participam do planejamento estratégico?</p> <p>11. Quais as vantagens da cooperativa estabelecer vínculos entre a estratégia e o programa de participação nos resultados-PPR para a equipe? Fale sobre o vínculo do PPR e o Planejamento Estratégico?</p>
<p>5. APRENDIZADO ESTRATÉGICO</p> <p>12. Como as RAEs contribuem para melhorar o aprendizado estratégico? Fale sobre as RAEs e a revisão da estratégia da empresa?</p> <p>13. Como as RAEs contribuem para correção dos indicadores de resultados e das ações/tarefas? Fale sobre a relação entre as RAEs e o planejamento estratégico?</p> <p>14. A existência do vínculo entre o planejamento estratégico e o orçamento financeiro contribui para melhorar a execução da estratégia? Fale sobre orçamento financeiro e Planejamento estratégico?</p>

Fonte: o autor, 2014.