

O alinhamento do pensamento estratégico: o BSC como condutor do processo na Caixa Econômica Federal

The alignment of strategic thinking: the BSC as a conductor of process in Caixa Econômica Federal

Edson Luiz Flores^[1], Ana Cristina Fachinelli^[2], Cíntia Paese Giacomello^[3]

^[a] Mestre em Administração pela Universidade de Caxias do Sul, professor da Faculdade da Serra Gaúcha, Caxias do Sul, RS - Brasil, e-mail: edsonluiz.flores@terra.com.br

^[b] Pós-doutora em Inteligência Estratégica pela Universidade de Deusto, doutora em Ciências da Informação e da Comunicação pela Université de Poitiers, professora da Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, RS - Brasil, e-mail: afachinelli@gmail.com

^[c] Doutora em Administração pela Universidade do Rio Grande do Sul, professora da Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, RS - Brasil, e-mail: cpaese1@ucs.br

Resumo

Este trabalho teve como objetivo verificar se a adoção dos conceitos do BSC (*Balanced Scorecard*) na avaliação da gestão das unidades de negócio da Caixa Econômica Federal contribuiu para o alinhamento do pensamento estratégico nos diversos níveis gerenciais da organização. Com tal finalidade, foi realizada uma pesquisa junto a três grupos de profissionais com atuação na gestão das unidades de negócio da empresa na região da Superintendência Regional da Serra Gaúcha. A pesquisa desenvolvida pode ser classificada como: aplicada (quanto a sua natureza); exploratória e descritiva (quanto aos seus objetivos); quantitativa (quanto a sua abordagem); e pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e levantamento (quanto aos procedimentos de coleta de dados utilizados). Este trabalho apresenta o resultado da pesquisa que desenvolveu o instrumento de coleta de dados, seguindo o método de escalas multi-itens. A escala foi construída a partir da realidade da organização selecionada como campo de estudo e, para tanto, fundamentou-se nos sete desafios estratégicos da instituição para o período 2005-2015 e no alinhamento estratégico a partir da adoção do BSC, bem como a sua influência nos resultados da Caixa Econômica Federal. Os dados coletados foram analisados com o auxílio do software estatístico SPSS. Após a análise dos dados e informações oriundas da pesquisa verificou-se que a adoção do *Balanced Scorecard* contribuiu para o alinhamento do pensamento estratégico nos diversos níveis gerenciais da empresa. Além disso, a opinião dos três grupos gerenciais entrevistados é de que as estratégias executadas no presente estão alinhadas com os desafios estratégicos da organização e que o sucesso na execução das estratégias contribuirá para a realização da visão de futuro da organização.

Palavras-chave: Estratégia. *Balanced scorecard*. Alinhamento estratégico.

Abstract

This work has as its objective to verify if the adoption of the concepts of BSC (Balanced Scorecard) in the management evaluation of the business units of Caixa Econômica Federal is contributing to standardize the strategic thought in the several management levels of the organization. With such purpose, a research was carried out with three groups of professionals that act in the administration of the business units of the company, in the Superintendency Area of Serra Gaúcha. The research undertaken can be classified as applied (as to nature), exploratory and descriptive (with regard to their objectives), quantitative (in terms of their approach) and literature search, survey and documentary research (the procedures for data collection used). This paper shows the results of a research that created a questionnaire that collected data, following the method of multi-item scales. The scale was built starting from the reality of the organization selected as study field and it was based in the seven strategic challenges for the period 2005-2015 and strategic alignment with the adoption of the BSC, as well as its influence on the results of the Caixa Econômica Federal. The data was analyzed using the SPSS statistical software. After analyzing the data and the information from the research, we were able to see that the adoption of the Balanced Scorecard has contributed to the alignment of strategic thinking on many levels of the company management. Besides, the opinion of the groups is that the management strategies implemented at present are aligned with the strategic challenges of the organization and its successful implementation, will lead to future achievements.

Keywords: Strategy. Balanced scorecard. Strategic standardization.

Introdução

No Brasil, as empresas nacionais do setor bancário começaram a enfrentar a concorrência de empresas estrangeiras provocada pela abertura da economia brasileira no início dos anos 1990. Grupos que controlam grandes bancos de varejo internacionais, como o HSBC, o Santander, o BBV e o ABN AMRO, entre outros, passaram a disputar clientes com instituições nacionais, como o Bradesco, o Itaú, o Unibanco, a Caixa Econômica Federal e o Banco do Brasil. Vários bancos públicos estatais, principalmente os que pertenciam aos estados da federação, foram privatizados como forma de desonerar a máquina pública de atividades não previstas na constituição federal.

Outro fator de impacto ocorreu no ano de 1994, marcando o início do que é conhecido, até hoje, como a era do real. O controle da hiperinflação acirrou a concorrência por clientes entre os bancos de varejo instalados no Brasil. Até então, não havia, por parte dos controladores dos bancos, uma preocupação efetiva com a conquista de clientes, pois, muitas vezes, o processo inflacionário garantia a rentabilidade e lucratividade dos bancos.

Na segunda década do século XXI observa-se que todos os produtos e serviços bancários são muito similares. A conta corrente, os fundos de investimento,

a poupança, os CDBs, o cheque especial, os empréstimos consignados, os financiamentos habitacionais, os planos de previdência, os seguros e os cartões de crédito são extremamente semelhantes em suas funcionalidades e diferenciam-se uns dos outros apenas pelo nome que as campanhas de marketing lhes atribuem. O uso da internet, a rede física e o horário de atendimento dos bancos expandiram-se.

Sendo assim, se o setor bancário é um dos setores que apresenta alta concorrência; se as estratégias de atuação dos bancos de varejo são semelhantes entre si; se as decisões estratégicas adotadas pelos bancos de varejo obedecem à mesma lógica que contempla a forte automação de seus serviços, o foco no autoatendimento do cliente, a formação de parcerias, o enxugamento do quadro funcional e ampliação do horário de atendimento; pergunta-se: como uma empresa participante deste acirrado segmento de mercado pode destacar-se das demais?

Um caminho que pode ser proposto para que uma empresa obtenha resultados sustentáveis, acima da média do mercado de atuação, é o alinhamento do pensamento estratégico, que pode ser definido como a capacidade de criar sinergia entre equipes, processos, unidades de negócio e parceiros externos (KAPLAN; NORTON, 2006).

Neste sentido, o *Balanced Scorecard* (BSC) é apresentado como um instrumento de gestão capaz de promover o alinhamento estratégico. Os fundamentos do BSC foram lançados por Kaplan e Norton (1992) quando da publicação do artigo *The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*. Os autores afirmam que as empresas bem-sucedidas na utilização do BSC revelam um padrão consistente na consecução do foco e do alinhamento estratégico onde estão sempre presentes cinco princípios, denominados princípios da organização focada na estratégia (KAPLAN; NORTON, 2000a, p. 18).

Com relação ao setor bancário brasileiro, o final do ano de 2002 marca o momento do reposicionamento estratégico de um de seus maiores *players*. Os dirigentes da Caixa Econômica Federal, preocupados com o desempenho da empresa nos primeiros anos do século XXI, decidem com a anuência de seu controlador – o Governo Federal – que o desempenho da instituição deveria ser compatível com os obtidos pelos demais *players*. O planejamento da empresa passaria a apresentar objetivos de curto, médio e longo prazo, perfeitamente sincronizados e que possibilitassem a realização da visão de futuro – ser referencial mundial como banco público integrado, rentável e socialmente responsável, eficiente, ágil e com permanente capacidade de renovação. Assim, o *Balanced Scorecard* foi selecionado enquanto sistema de medição do desempenho e controle gerencial para dar suporte à implementação de decisões na Caixa Econômica Federal.

Considerando a constatação de que as empresas que desfrutaram dos maiores benefícios obtidos da implantação do *Balanced Scorecard* são melhores no alinhamento de suas estratégias, a finalidade da pesquisa realizada foi a de verificar se a adoção do BSC pela Caixa Econômica Federal contribuiu para o alinhamento do pensamento estratégico nos diversos níveis gerenciais da organização.

O campo de pesquisa utilizado foi a Superintendência Regional da Serra Gaúcha da Caixa Econômica Federal, e os níveis gerenciais selecionados foram agrupados em três grupos distintos que serão detalhados no decorrer do texto.

A estratégia e o desafio do alinhamento

A definição da palavra estratégia é objeto de discussão há muito tempo. Sua utilização, atualmente,

é livre e permeia toda organização, desde os escalões mais altos até os primeiros níveis gerenciais da organização.

No entanto, a clareza dos conceitos passa pela convergência de várias escolas de pensamento, agrupadas e descritas por Mintzberg, Lampel e Ahlstrand (2000). Os autores, ao construir a base de suas reflexões, propõem 5 definições para estratégia: estratégia como um plano; estratégia como um padrão; estratégia como uma posição; estratégia como uma perspectiva; e estratégia como um truque (MINTZBERG; LAMPEL; AHLSTRAND, 2000). Tais definições sustentam as bases das escolas apresentadas pelos autores, assim como fundamentam as reflexões sobre o alinhamento no contexto do presente trabalho.

Escolas do *design*, do planejamento e do posicionamento

A escola do *design* surge na década de 60 do século XX e representa a visão mais influente do processo de formação da estratégia. Duas obras definem e lançam os fundamentos desta escola: *Leadership in Administration*, de Philip Selznick, publicada em 1957, e *Strategy and Structure*, de Alfred D. Chandler, publicada em 1962.

Em essência, o modelo utilizado para a formulação da estratégia, escolhido pela escola do *design*, objetiva equilibrar as capacidades internas de uma organização em relação ao mercado em que atua. A conhecida matriz SWOT é uma referência desse modelo, considerando que trata da avaliação dos pontos fortes (*Strengths*) e dos pontos fracos (*Weaknesses*) das organizações à luz das oportunidades (*Opportunities*) e das ameaças (*Threats*) dos ambientes em que as organizações estão inseridas.

Para a escola do *design*, a formulação da estratégia é um processo de concepção. O pensamento desta escola relega o ambiente interno a um papel menor a ser levado em conta, mas sem muita interação. A estratégia aparece como perspectiva, em algum ponto do tempo, plenamente formulada, pronta para ser executada. Faz uma separação clara entre pensamento e ação. Segue as noções clássicas de racionalidade: diagnóstico, prescrição e ação (MINTZBERG; LAMPEL; AHLSTRAND, 2000). Nessa lógica, os autores comentam que a escola do *design* segue sete premissas: a formulação da estratégia como um processo

deliberado de pensamento consciente; o executivo principal como o responsável pelo controle; a formulação da estratégia como um modelo simples e informal; o desenho da estratégia como um processo de *design* individual e único; o processo de formulação da estratégia como perspectiva plenamente formulada; a explicitação das estratégias que precisam ser mantidas simples; e, finalmente, somente depois que essas estratégias únicas, desenvolvidas, explícitas e simples são totalmente formuladas é que elas podem ser executadas.

Por outro lado, Mintzberg, Lampel e Ahlstrand (2000) também relacionam críticas à escola do *design* que se referem principalmente ao fato da referida escola: negar o desenvolvimento incremental e as estratégias emergentes; avaliar os pontos fortes e fracos passando ao largo do aprendizado; priorizar o processo de concepção em detrimento do processo de aprendizado; não resolver a questão das competências que distinguem a organização de seus concorrentes, uma vez que não identifica os aspectos duradouros nem relaciona o ambiente no futuro (médio e longo prazo); tornar a estratégia explícita promove a inflexibilidade e bloqueia a visão periférica; e separar a formulação da implementação (separação do pensamento da ação).

Diferentemente da escola do *design*, para a escola do planejamento a formulação de estratégia é vista como um processo formal. Representa o pensamento predominante na década de 70 e tem como principal obra *Corporate Strategy*, de H. Igor Ansoff, publicada em 1965. Em muitos aspectos pode ser considerada uma evolução da escola do *design*. Tem como ideia central subdividir o que foi identificado no SWOT em etapas claramente delineadas, articulando cada uma destas etapas com muitas listas de verificação e técnicas, dispensando atenção especial à fixação de objetivos, no início, e a elaboração de orçamentos e planos operacionais, no final.

Ansoff (1965) lança mão do modelo que ficou conhecido como matriz produto/mercado. Este modelo foi utilizado para determinar as oportunidades de crescimento das organizações em seus respectivos mercados de atuação. Com as dimensões produto e mercado, é possível formular quatro estratégias: penetração de mercado; desenvolvimento de mercado; desenvolvimento de produto; e diversificação.

Mintzberg, Lampel e Ahlstrand (2000), ao explicarem o pensamento da escola do planejamento, resgatam três premissas assumidas pela referida escola:

as estratégias resultam de um processo controlado e consciente de planejamento formal, decomposto em etapas distintas, cada etapa é delineada por *checklists* e apoiada por técnicas; a responsabilidade por todo o processo é do executivo principal; e as estratégias surgem prontas deste processo, devendo ser explicitadas para que possam ser implementadas através da atenção detalhada aos objetivos, aos orçamentos, aos programas e aos planos operacionais de vários tipos.

Com um ponto de vista mais crítico em relação à escola do planejamento, são apontados alguns pecados capitais relativos aos fatos de que: a assessoria assume o processo; o processo domina a assessoria; e os sistemas de planejamento são praticamente concebidos para não produzir resultados. Além disso, o planejamento se concentra no jogo mais excitante de fusões, aquisições e vendas, em detrimento do desenvolvimento do negócio básico; o processo de planejamento não consegue desenvolver opções estratégicas verdadeiras, negligenciando os requisitos organizacionais e culturais da estratégia. Finalizando, o autor argumenta que a previsão de ponto único é uma base inadequada para o planejamento em uma era de reestruturação e incerteza.

Já para a escola do posicionamento, a formulação da estratégia é vista como um processo analítico. Uma das principais obras associada a esta escola foi escrita por Michael Porter, publicada em 1980, e se chama *Competitive Strategy*. Embora aceite a maior parte das premissas subjacentes às escolas do *design* e planejamento, bem como seu modelo fundamental, a escola de posicionamento acrescentou conteúdo na maneira como pensar estratégia. Esse acréscimo enfatizou a importância das próprias estratégias e não apenas do processo pelo qual elas foram formuladas. Além disso, a escola do posicionamento acrescentou substância, após anos de pronunciamentos genéricos da escola de planejamento e da repetição do modelo da escola do *design*, focalizando o conteúdo das estratégias e abrindo o lado prescritivo da área a investigações substanciais.

Em síntese, para a escola de posicionamento: estratégias podem ser vistas como sendo posições genéricas, especificamente comuns e identificáveis no mercado; o mercado deve ser visto sob a ótica econômica e competitiva; o processo de formação de estratégia é, portanto, de seleção dessas posições genéricas com base em cálculos analíticos; os analistas desempenham um papel importante neste processo, passando os resultados dos seus cálculos

aos gerentes que oficialmente controlam as opções. Assim, as estratégias saem deste processo totalmente desenvolvidas para serem articuladas e implementadas: de fato, a estrutura do mercado dirige as estratégias posicionais deliberadas, as quais dirigem a estrutura organizacional.

No entanto, Mintzberg, Lampel e Ahlstrand (2000) relacionam críticas à escola de posicionamento afirmando que: o seu foco é estreito – orientação ao econômico e, em especial, ao quantificável em oposição ao social e político, ou mesmo ao econômico não quantificável; existe forte contradição de dizer ao gestor para estudar com atenção e se movimentar de forma genérica e, ao mesmo tempo, para ele se mover depressa e de forma inesperada. As críticas dizem respeito também ao fato de a escola do posicionamento focalizar sua atenção em estratégias genéricas, em indústrias estabelecidas, em grupos já formados e em dados já factuais; passa a mensagem de não é ir lá fora e aprender, mas ficar em casa e calcular. De fato, “as oportunidades para estratégias inovadoras não emergem de análises estéreis e do manuseio de números – elas surgem de experiências novas que podem criar oportunidades para novos discernimentos” (HAMEL, 1997, p. 32). Em última análise, o que emerge das três escolas no contexto desse trabalho é que a visão da formulação da estratégia como um processo de concepção, formal e analítico, pode representar uma convergência que pode ser percebida atualmente na busca de respostas para o desafio de obter resultados com a execução de determinadas estratégias. Essa busca aponta para alternativas de processos, ferramentas e métodos dentre os quais se destaca o BSC.

O *balanced scorecard* – BSC

Na edição de janeiro-fevereiro de 1996 da HBR, foi publicado o artigo *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. No ano de 2000, a *Harvard Business School Press* publicou o livro *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the new Competitive Environment*. Ambas as obras descrevem o BSC como o elemento central de um sistema aprimorado utilizado para gerenciar a execução da estratégia da organização. As referidas obras identificam os cinco princípios-chave que norteiam o alinhamento dos sistemas de mensuração e gestão das organizações com as estratégias propostas pelas mesmas. São eles:

traduzir a estratégia em termos operacionais; alinhar a organização à estratégia; transformar a estratégia em tarefa de todos; converter a estratégia em processo contínuo; e mobilizar a mudança por meio da liderança executiva.

O ano de 2006 marca a publicação, pela *Harvard Business School Press*, do livro *Alignment*. Nesta obra, Robert S. Kaplan e David P. Norton ampliam os conceitos e as formas de implementação do princípio-chave 2 – alinhar a organização à estratégia. O princípio-chave 2 é um dos temas centrais desta dissertação. Alinhar a organização à estratégia significa alinhar as corporações, as unidades de negócios, as unidades de apoio, os parceiros externos e os conselhos de administração com a estratégia. O alinhamento das unidades organizacionais, para criar valor no nível de corporação, tem recebido menos atenção do que a criação de valor no nível das unidades de negócio (KAPLAN; NORTON, 2006).

A Capacidade de Executar a Estratégia é mais importante do que a qualidade da estratégia em si. Para Kaplan e Norton (2000b), esta descoberta parece surpreendente, pois nas últimas duas décadas os teóricos em gestão, os consultores gerenciais e a imprensa especializada se concentraram em como desenvolver estratégias capazes de gerar desempenho superior. Aparentemente, a formulação da estratégia nunca foi tão relevante.

O modelo BSC é mais que um sistema de medidas táticas e operacionais. Empresas inovadoras estão utilizando o BSC como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia de longo prazo. Elas adotaram a filosofia do BSC para viabilizar processos gerenciais críticos como: esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; e melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico (KAPLAN; NORTON, 1997).

O BSC traduz a missão e a estratégia em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira; dos clientes; dos processos internos e do aprendizado e crescimento. O *balanced scorecard* cria uma estrutura – uma linguagem – para comunicar a missão e a estratégia, e utiliza indicadores para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro. Portanto, o BSC deve ser utilizado como um sistema de comunicação, informação e aprendizado, não como um sistema de controle.

As quatro perspectivas do BSC têm os objetivos de: balancear os objetivos de curto e longo prazo;

produzir os resultados almejados e os indicadores de desempenho desses resultados; e proporcionar medidas objetivas concretas e medidas subjetivas mais imprecisas. Os próximos quatro parágrafos apresentam uma síntese de cada uma das quatro perspectivas propostas pelo modelo de Kaplan e Norton (1997).

A perspectiva financeira utiliza o retorno sobre investimento e o valor econômico agregado, por exemplo, como medidas genéricas desta perspectiva. Permite tornar os objetivos financeiros explícitos, e ajustar os objetivos financeiros às unidades de negócios nas diferentes fases de seus ciclos de vida e crescimento.

O foco na clientela é muito valorizado na perspectiva dos clientes onde, por exemplo, a satisfação, a retenção, a participação de mercado e a participação de conta são exemplos de medidas genéricas desta perspectiva.

Na perspectiva dos negócios internos, a qualidade, o tempo de resposta, o custo e o lançamento de novos produtos são exemplos de medidas genéricas desta dimensão. Passa, necessariamente, pela identificação dos processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e acionistas.

No entanto, a perspectiva que está na base do *balanced scorecard* é a perspectiva do aprendizado e crescimento. A satisfação dos funcionários e a disponibilidade dos sistemas de informação são exemplos de medidas genéricas desta perspectiva. A capacidade de alcançar metas ambiciosas nas perspectivas financeiras, dos clientes e dos processos internos depende das capacidades organizacionais para o aprendizado e o crescimento. Os vetores de aprendizado e crescimento provêm basicamente de três fontes: funcionários; sistema; e alinhamento organizacional.

Para Kaplan e Norton (1997), três princípios permitem a integração do BSC de uma empresa a sua estratégia: as relações de causa e efeitos; os vetores de desempenho; e a relação com os fatores financeiros, onde “a relações causais de todas as medidas incorporadas ao scorecard devem estar vinculadas a objetivos financeiros” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 157).

O alinhamento estratégico

As organizações têm procurado posicionar a estratégia no centro de seus sistemas de gestão, com a finalidade de: “assegurar que a estratégia, como instrumento de comunicação e de gestão, chegue a

todos os níveis da organização e seja compartilhada. A esta tarefa de assegurar sinergias entre níveis, processos, unidades de negócio e parceiros externos denominamos alinhamento” (SCHWARS apud KAPLAN; NORTON, 2006, prefácio da edição brasileira).

O alinhamento estratégico das organizações para criar valor no nível corporativo tem recebido menos atenção do que a criação de valor no nível das unidades de negócio. Grande parte das teorias que versam sobre estratégia tem seu foco nas unidades de negócio, contemplando seus diferentes produtos, serviços, clientes, mercados, tecnologias e competências. A estratégia de uma unidade de negócios consegue descrever como ela almeja criar produtos e serviços que ofereçam, aos seus atuais clientes e a seus potenciais clientes, um conjunto irresistível de benefícios e diferenciação – a proposta de valor para o cliente (KAPLAN; NORTON, 2006).

A construção da proposta de valor para os clientes de uma unidade de negócios pode estar sustentada por quatro estratégias muito utilizadas pelas unidades de negócios. São elas: melhor custo total, com a qual são oferecidos produtos e serviços consistentes, oportunos e de baixo custo; liderança no produto, com a qual são oferecidos produtos e serviços que expandem as fronteiras dos atuais níveis de desempenho; intimidade com os clientes, com a qual é oferecido um conjunto personalizado de produtos e serviços combinados com conhecimento profundo de cada cliente para oferecer soluções completas e personalizadas; e aprisionamento, com a qual uma plataforma se torna o padrão no mercado de determinados produtos e serviços.

Entretanto, as referidas estratégias, utilizadas para a geração de valor para os clientes, não podem ser aplicadas diretamente sobre a organização como um todo. Para que a corporação gere valor superior à soma de suas partes, ela precisa promover o alinhamento das unidades de negócio para criar sinergia. “Quando uma organização alinha as atividades de suas várias unidades de negócio e unidades de apoio, ela cria fontes adicionais de valor, que denominamos valor gerado pela organização” (KAPLAN; NORTON, 2006, p. 6). Os autores propõem que o processo de alinhamento deve ser cíclico e realizado de cima para baixo, sendo que as sinergias almejadas pela corporação devem ser definidas no topo e realizadas pelas unidades de negócios, preferencialmente durante o ciclo de planejamento anual. A Figura 1 apresenta os oito pontos de verificação do alinhamento proposto pelos autores.

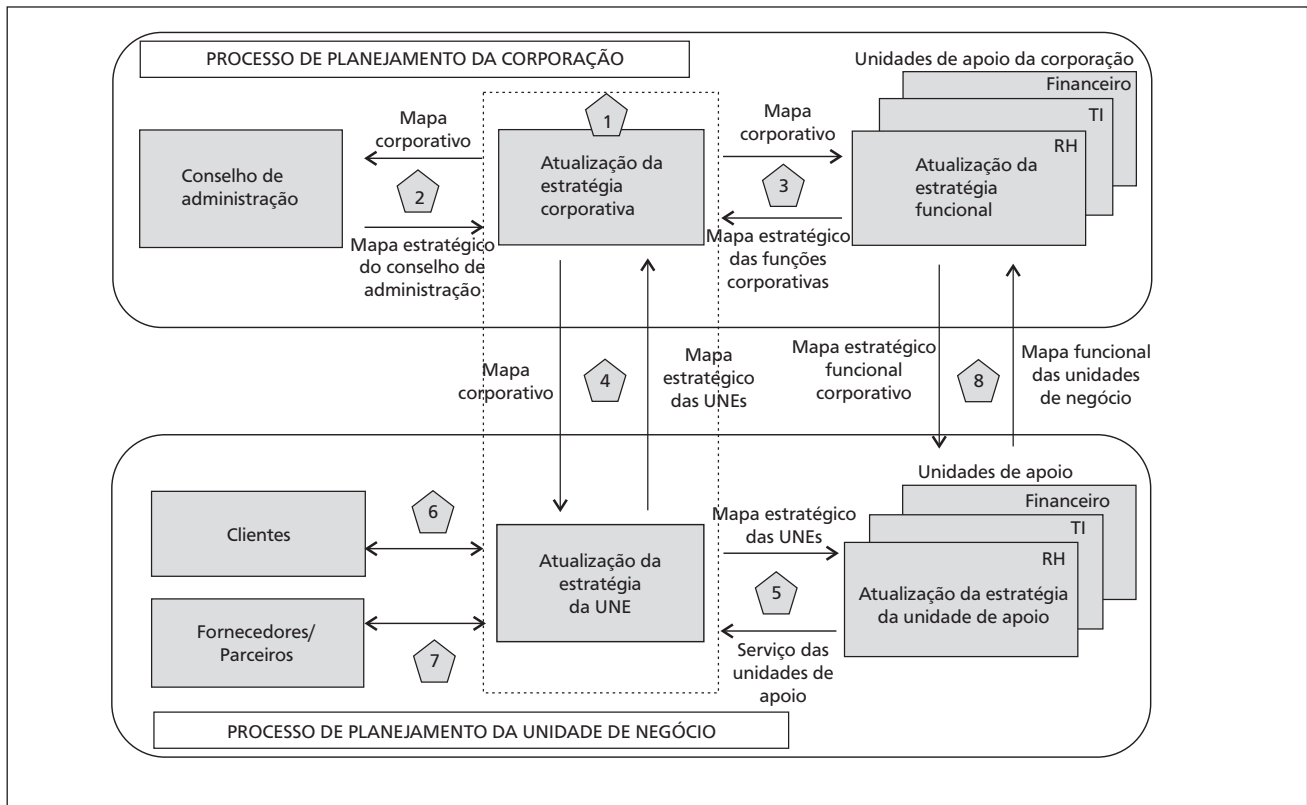


Figura 1 - Inclusão do alinhamento no processo de planejamento

Fonte: KAPLAN; NORTON, 2006, p. 14.

Oito pontos de verificação do alinhamento para a corporação, as unidades de negócios e as unidades de apoio de uma organização típica, composta de vários negócios que, na ótica de Kaplan e Norton (2006), devem ser incluídos no processo de planejamento. Nesse aspecto situa-se a convergência com os desafios estratégicos da Caixa Econômica Federal e que estruturaram a pesquisa aqui descrita. O ponto de verificação do alinhamento 1 – proposta de valor da organização – está associado ao PE (Planejamento Estratégico) e aos sete desafios estratégicos da Caixa Econômica Federal para o período de 2005-2015. O ponto de verificação do alinhamento 4 – do corporativo para as unidades de negócios – relaciona-se com a AV Gestão – o *balanced scorecard* da Caixa Econômica Federal – na medida em que as prioridades corporativas são desdobradas em estratégias nas unidades de negócios.

Metodologia

A pesquisa desenvolveu-se ao curso de uma sequência de etapas, desde a proposição do problema até a

satisfatória apresentação dos resultados. A pesquisa desenvolvida pode ser classificada como: aplicada em relação a sua natureza; descritiva e exploratória no que diz respeito aos seus objetivos; quantitativa no sentido da abordagem utilizada; e pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e levantamento quanto aos procedimentos de coleta de dados utilizados. Ao analisar os fatos do ponto de vista empírico para confrontar a visão teórica com os dados da realidade, tornou-se necessário desenhar um modelo conceitual e operativo da pesquisa. A Figura 2 apresenta as duas fases e os sete passos desenvolvidos na execução deste trabalho.

Objetivo da pesquisa

Com o propósito de responder ao objetivo da pesquisa – verificar se a adoção do BSC pela Caixa Econômica Federal está contribuindo para que ocorra o alinhamento do pensamento estratégico nos diversos níveis gerenciais da organização – selecionou-se a Superintendência Regional da Serra Gaúcha da Caixa Econômica Federal como campo de pesquisa.

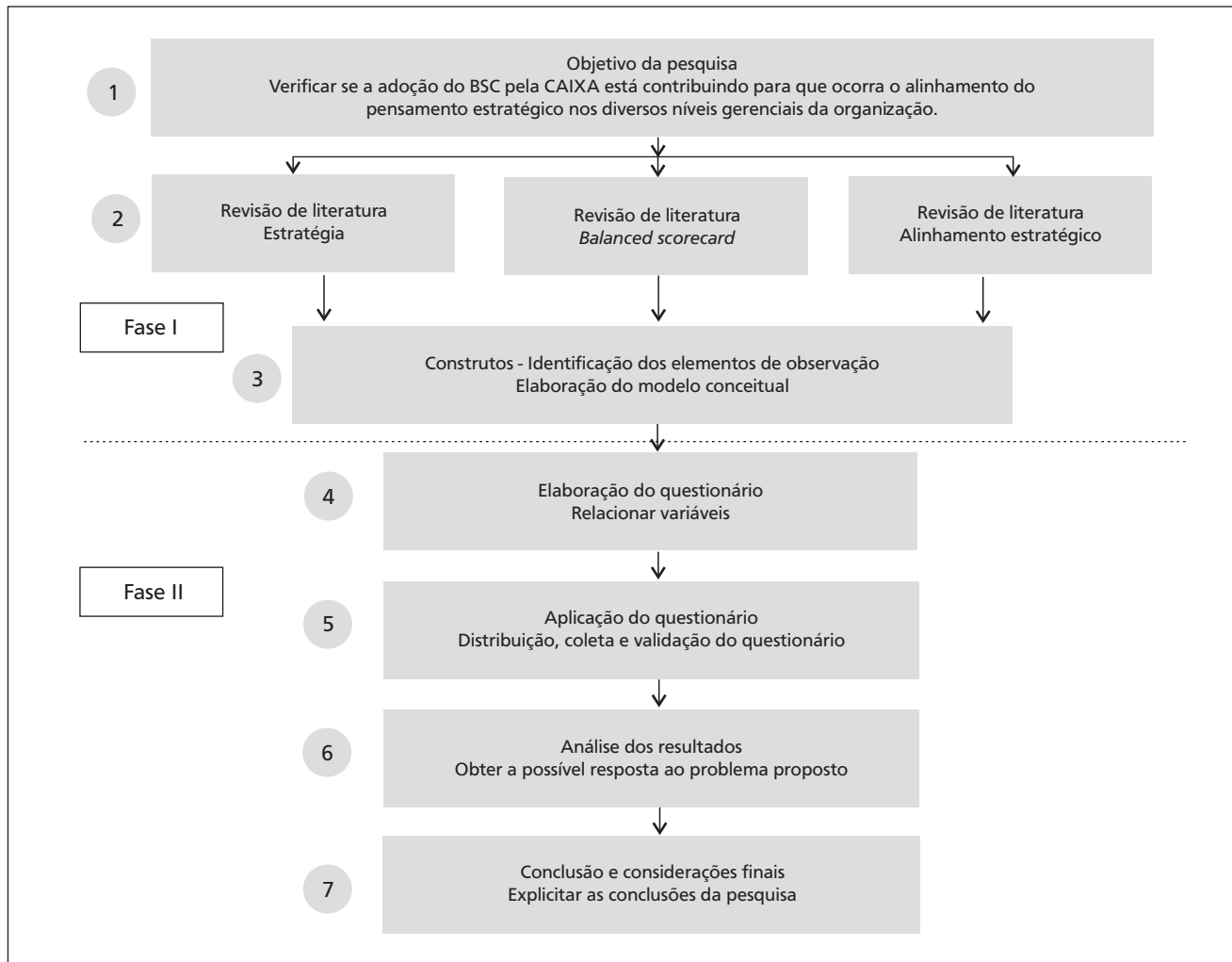


Figura 2 - Estratégia de pesquisa

Fonte: Dados da pesquisa.

Em junho de 2007, a SR (Superintendência Regional) Serra Gaúcha era responsável pela representação e atuação da Caixa Econômica Federal em 71 municípios, totalizando, segundo o censo realizado no ano de 2000 projetado para 2007, uma população de 1.168.224 habitantes, dos quais 828.957 residem na zona urbana dos municípios e 226.641 residem na zona rural, representando uma taxa de urbanização na ordem de 77,60%. Entre os municípios atendidos se destacam as cidades de Antônio Prado, Bento Gonçalves, Canela, Carlos Barbosa, Casca, Caxias do Sul, Encantado, Farroupilha, Feliz, Flores da Cunha, Garibaldi, Gramado, Guaporé, Muçum, Nova Bassano, Nova Petrópolis, Nova Prata, Roca Sales, São Francisco de Paula, São Marcos, Serafina Correa, Vacaria e Veranópolis. Segundo informações obtidas junto ao BACEN (Banco Central do Brasil), a SR Serra

Gaúcha possuía um *marketshare* de 23,61% no mercado de captação de recursos, excluídos os recursos captados em fundos de investimento, e de 20,95% no mercado de empréstimos e financiamento, excluídos os empréstimos agrícolas. Sua rede de atendimento incluía trinta agências, quatro postos de atendimento bancário, cinquenta e duas lotéricas, cento e vinte e oito correspondentes comerciais e quatro postos de atendimento eletrônico, totalizando 218 pontos físicos de atendimento. Seu quadro funcional era composto por 464 empregados.

O universo dos empregados convidados a responder a pesquisa foi formado pelos empregados que desempenham funções gerenciais no âmbito de atuação da Superintendência Regional Serra Gaúcha, totalizando 133 empregados. Em consonância com o objetivo geral deste trabalho, os empregados convidados

a responder a pesquisa foram organizados em três grupos, de acordo com o perfil de suas atividades.

O Quadro 1 apresenta o universo de empregados convidados (universo pesquisado) a responder a pesquisa obedecendo à formação dos grupos de gestores, conforme descrito nos parágrafos anteriores, além de explicitar os campos de atuação prioritários onde cada grupo de gestores exerce suas atividades profissionais.

Identificação dos elementos de análise

Para a identificação dos Construtos desenvolveu-se um modelo conceitual apoiado em três pilares: os sete desafios estratégicos do planejamento estratégico da Caixa Econômica Federal para o período 2005-2015; o modelo conceitual do BSC; e a AV Gestão para o período out/07 até dez/08 (Avaliação da Gestão – desenvolvida com base nos conceitos do BSC e utilizada na avaliação dos resultados das unidades de negócios da Caixa Econômica Federal). A Figura 3 apresenta o modelo proposto e que deu origem a sete dos oito construtos utilizados na pesquisa. As elipses numeradas e com cores iguais estabelecem as ligações entre os desafios estratégicos, o modelo conceitual do BSC e a AV Gestão. O oitavo construto foi elaborado a partir da relação entre estratégia e sistemas de gestão. Em outras palavras, foi elaborado com o propósito específico de mensurar o entendimento dos entrevistados sobre a importância de posicionar a estratégia da organização no centro de seus sistemas de gestão.

Elaboração do questionário

A elaboração do questionário procurou concentrar o foco das perguntas nas ligações das ações de curto prazo (acompanhadas na AV Gestão) com a visão de futuro da empresa, que fundamenta os sete desafios estratégicos para o período 2005-2015. A versão final do instrumento de pesquisa, num formato de escala multi-itens, continha cinquenta e nove questões que procuravam responder aos oito construtos e avaliar o alinhamento do pensamento estratégico nos três níveis gerenciais pesquisados.

Na busca das respostas dos entrevistados em cada questão, lançou-se mão da escala de Likert. Segundo Malhotra (2005), a escala de Likert oferece várias

vantagens, entre elas: é fácil para o pesquisador construí-la; a aplicação é simples; e o entrevistado compreende a sua dinâmica facilmente. A variante da escala de Likert selecionada para implementar a pesquisa apresenta seis categorias de respostas, adotada porque pode tratar estatisticamente como métrica de observação intervalar (KERLINGER, 1964). A escala de seis categorias de resposta leva o entrevistado a assumir, inicialmente, uma posição de discordância ou de concordância frente ao fenômeno estudado, no momento seguinte o entrevistado expressa o seu grau de discordância ou concordância.

Aplicação do questionário

Esta fase incluiu a distribuição, a coleta, a validação e o tratamento estatístico das informações coletadas. A distribuição do questionário foi por meio da intranet da Caixa Econômica Federal. Assim, todos os empregados convidados a responder a pesquisa podiam fazê-lo no horário de sua melhor conveniência, utilizando a sua própria estação de trabalho. O Quadro 2 apresenta também o resumo das quantidades de questionários coletados em relação à população total convidada a respondê-lo.

Validação do questionário

Para efeitos de validação dos dados, cada construto foi considerado como sendo uma escala que se propunha a avaliar a percepção dos entrevistados quanto ao alinhamento do pensamento estratégico da CAIXA no âmbito da SR Serra Gaúcha.

A confiabilidade da consistência interna das escalas foi analisada através do coeficiente alfa de Cronbach, que é formado pela média de todos os coeficientes meio a meio que resultam de diferentes maneiras de dividir os itens da escala (MALHOTRA, 2005). O autor indica que coeficientes alfa de Cronbach, cujos valores sejam superiores a 0,6, são aceitos como satisfatórios, enquanto Hair et al. (2005) afirmam que o limite inferior para o alfa de Cronbach geralmente aceito é de 0,70, apesar de poder diminuir para 0,60 em pesquisas exploratórias. O Quadro 2 apresenta os valores dos coeficientes alfa de Cronbach obtidos em todos os construtos analisados neste trabalho, onde se pode observar que todos os oito construtos apresentam valores para alfa de Cronbach superiores a 0,6.

Quadro 1 - Universo de empregados convidados a responder a pesquisa

Grupo	Descrição das funções exercidas	Atuação	Universo pesquisado	Universo respondido	Percentual respondido
1 GR SR	Superintendente regional Gerente regional Gerente de canais Gerente administrativo	<ul style="list-style-type: none"> Plano estratégico Supervisão das unidades de negócios vinculadas 	6	6	100,0%
2 GR GG	Gerente geral	<ul style="list-style-type: none"> Plano tático Gestão das unidades de negócios 	31	31	100,0%
3 GR GREL	Gerente de relacionamento Gerente de atendimento	<ul style="list-style-type: none"> Plano operacional Gestão de carteira de clientes Gestão do atendimento 	96	84	87,5%
Total de empregados			133	121	91,0%

Fonte: Dados da pesquisa.

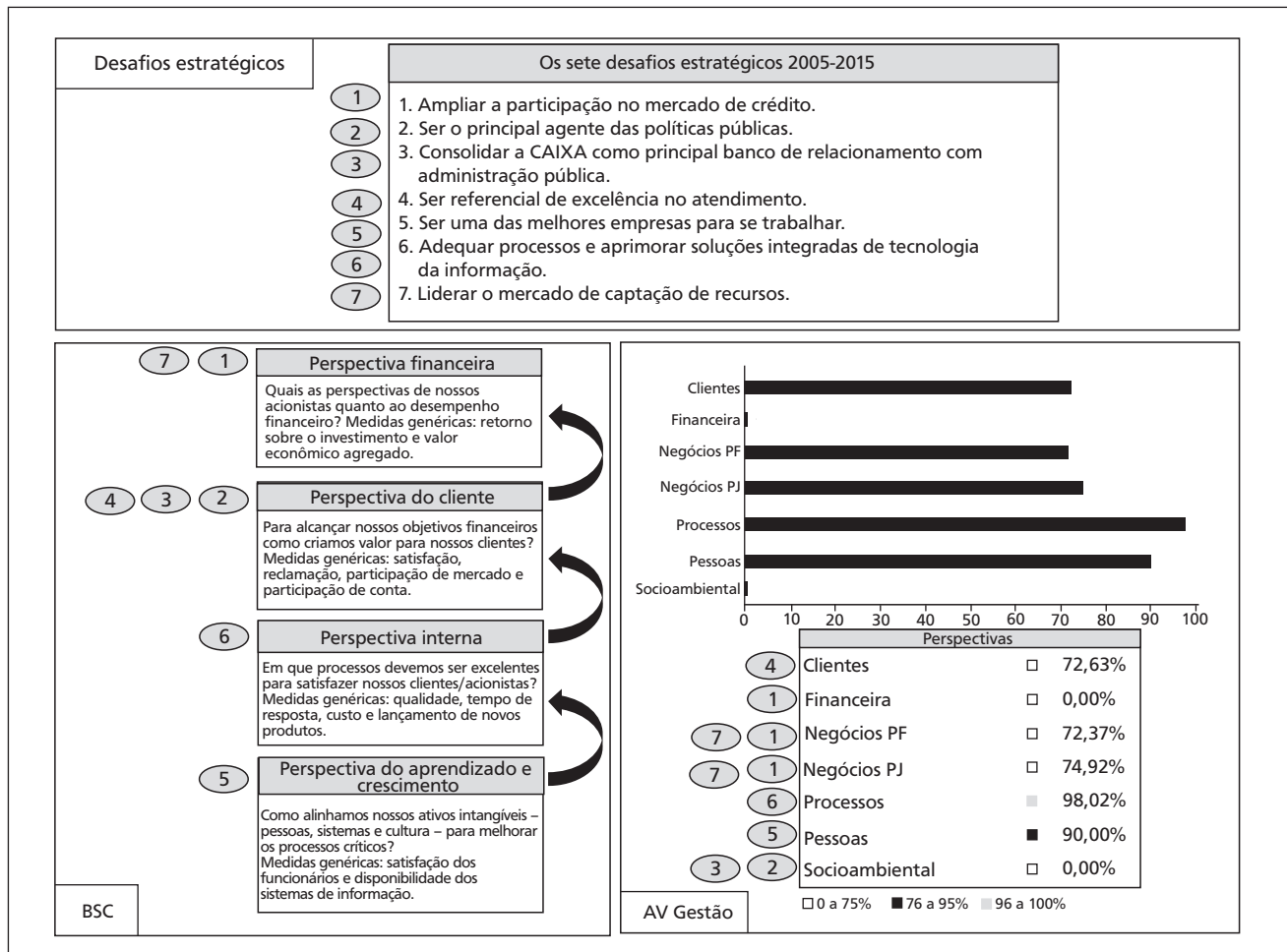


Figura 3 - Modelo conceitual utilizado para a geração dos construtos

Fonte: Dados da pesquisa.

Quadro 2 - Confiabilidade e validade da escala

Construto	Confiabilidade			KMO	Validade	
	N. de itens	Casos válidos	Alfa de Cronbach		N. fatores autovalor > 1	% variância explicada
C1: Ampliar a participação no mercado de crédito.	11	97	0,8612	0,789	2	54,45%
C2: Ser o principal agente das políticas públicas.	6	99	0,8167	0,790	2	66,54%
C3: Consolidar a CAIXA como principal banco de relacionamento com a administração pública.	5	106	0,8053	0,792	1	56,56%
C4: Ser referencial de excelência no atendimento.	11	111	0,8358	0,824	3	59,45%
C5: Ser uma das melhores empresas para se trabalhar.	9	108	0,8371	0,807	2	58,85%
C6: Adequar processos e aprimorar soluções integradas de tecnologia da informação.	4	104	0,6734	0,709	1	53,35%
C7: Liderar o mercado de captação de recursos.	6	100	0,6975	0,763	1	42,06%
C8: Assegurar que a estratégia, como instrumento de gestão, chegue a todos os níveis da organização e seja compartilhada.	7	117	0,9076	0,863	1	64,87%

Fonte: Dados da pesquisa.

Dando prosseguimento aos procedimentos de validação e confiabilidade do instrumento de pesquisa, passou-se a análise da validade da escala, que consiste na verificação de que ela realmente mede o que se propõe a medir. Para a validação da escala, utilizou-se a análise fatorial, que objetiva identificar fatores subjacentes aos construtos avaliados na escala e que expliquem as correlações entre um conjunto de variáveis relacionadas entre si.

O teste de esfericidade de Bartlett testa a associação entre as variáveis e a medida de adequação da amostra de Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) que, com valores entre 0,5 e 1, torna a análise fatorial adequada (MALHOTRA, 2005). O método utilizado foi o de componentes principais, que tem por base a variância total dos dados. A determinação do número de fatores foi feita com o uso do critério de autovalor maior que 1,0. O Quadro 2 apresenta os resultados quanto aos aspectos analisados – KMO, número de fatores com autovalor maior que 1 e percentual de variância explicada. O percentual de variância explicada do construto C1, por exemplo, mostra que dois fatores conseguem explicar 54,45% da variância total, ou seja, o índice para a presente solução

mostra que 54,45% da variância total são representados pela informação contida na matriz fatorial da solução em termos de dois fatores (HAIR et al., 2005). Todos os construtos apresentaram valor de significância para o teste de esfericidade de Bartlett < 0,001.

Em síntese, pode-se concluir que, com relação à análise da validade da escala sob a ótica do teste de esfericidade de Bartlett, todos os oito construtos estão compreendidos entre 0,5 e 1, tornando a análise fatorial adequada. Ou seja, analisando-se a confiabilidade e validade da escala utilizada na pesquisa, pode-se acreditar que ela realmente mede o que se propõe a medir e pode contribuir para responder ao objetivo geral deste trabalho: verificar se a adoção do *Balanced Scorecard* pela CAIXA está contribuindo para que ocorra o alinhamento do pensamento estratégico nos diversos níveis gerenciais da organização.

Resultados

Em linhas gerais, destaca-se que o conjunto dos 121 empregados que responderam a pesquisa

apresenta as seguintes características principais: 83,5% dos respondentes possuem, no mínimo, curso superior completo; 74,3% dos respondentes são casados; 87,6% dos respondentes estão na organização há pelo menos 11 anos; 90,3% dos respondentes têm 36 anos de idade ou mais; 65,3% dos respondentes são do sexo masculino; 98,3% dos respondentes pertencem à raça branca. O perfil geral que poderia definir um típico respondente da pesquisa realizada neste trabalho seria o de um indivíduo com curso superior completo, casado, trabalhando há pelo menos 11 anos na Caixa Econômica Federal, com trinta e seis anos ou mais, do sexo masculino, da raça branca e que desempenha função gerencial.

O propósito de identificar o perfil do respondente é chamar a atenção para características típicas dos empregados da Caixa Econômica Federal na região da Serra Gaúcha. Numa empresa com atuação nacional como a Caixa Econômica Federal, pesquisas com a abrangência definida neste trabalho podem apresentar um perfil de respondentes que, embora representem fielmente a população, podem apresentar características diferenciadas enquanto grupo localizado em outras regiões do país.

Análise e discussão dos construtos

O *Balanced Scorecard* procura integrar as suas medidas à estratégia da organização lançando mão, por exemplo, de relações de causa e efeito que podem ser representadas por afirmações do tipo “se então”. Tais relações encontram-se presente neste trabalho, se não de forma totalmente explícita, mas perfeitamente identificáveis. Para ilustrar essa afirmação, apresentam-se alguns exemplos: Construto C1 questão Q2 – se o foco do segmento empresarial nas médias e grandes empresas for efetivo e rentável então a Caixa Econômica Federal ampliará a sua participação de mercado; Construto C2 questão Q12 – se a realização dos feirões da casa própria for bem-sucedida então a Caixa Econômica Federal será reconhecida como o principal agente das políticas públicas; Construto C4 questão Q23 – se a expansão da rede de lotéricos e correspondentes bancários for adequada então a Caixa Econômica Federal poderá ser referencial de excelência no atendimento.

Nesse sentido, a análise dos dados mostra-se bastante favorável à confirmação de que a adoção do BSC pela Caixa Econômica Federal está contribuindo para

que ocorra o alinhamento do pensamento estratégico nos diversos níveis gerenciais da instituição. Com o propósito de reforçar essa constatação, retoma-se a característica bietápica da pesquisa realizada, onde primeiramente o entrevistado manifestava seu grau de concordância no que se refere ao sentimento de aceitação (respostas 3, 4 ou 5) ou de rejeição (respostas 0, 1 ou 2). As médias obtidas nos três grupos pesquisados, em todos os oito construtos analisados, indicam que os pesquisados concordam com o enunciado dos oito construtos. No momento seguinte, os entrevistados eram convidados a expressar o grau da aceitação ou da rejeição (pouco, muito, totalmente).

O Quadro 3 apresenta a síntese das médias obtidas pelos três grupos gerenciais nos oito construtos analisados nesse trabalho. Nela se pode observar que os valores das médias dos três grupos, na maioria das vezes, apresentam valor muito próximo a 4,0000 – que significa que os entrevistados concordam muito com o enunciado dos construtos. Tal observação é facilmente identificada nos resultados obtidos nos construtos C1, C2, C3, C4 e também nos construtos C6 e C7. As médias dos construtos C5 e C8 estão localizadas entre concordo pouco e concordo muito.

As Figuras 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 e 11 apresentam, no formato Box-Plot, o resultado dos três grupos gerenciais pesquisados nos oito construtos originados da concepção teórica deste trabalho.

O alinhamento do pensamento estratégico que, nas palavras destes pesquisadores, pode ser definido como a consciência coletiva dos gestores sintonizada com a visão de futuro da empresa, pode ser visualizado na Figura 12. A proximidade entre os pontos que representam as médias dos três grupos, em cada um dos oito construtos, reforça a percepção de alinhamento do pensamento (a consciência coletiva). Também o valor das médias, na grande maioria situada próximo ao valor 4,0000, indica a sintonia com a visão que a empresa deseja (estratégia), apontando assim para o alinhamento do pensamento estratégico.

Conclusões

Na era da informação, onde já não existem mais mercados locais e regionais, pois o mundo agora é plano, digital, móvel e virtual (FRIEDMAN, 2007), é fundamental que os recursos e os colaboradores estejam alinhados com a visão de futuro da empresa.

Quadro 3 - Médias obtidas

Constructo	Grupo	N	Média	Mínimo	Máximo
C1: Ampliar a participação no mercado de crédito.	1 GR SR	6	4,1967	3,55	4,91
	2 GR GG	31	3,9916	3,09	5,00
	3 GR GREL	84	4,0964	3,09	5,00
C2: Ser o principal agente das políticas públicas.	1 GR SR	6	4,1383	3,83	5,00
	2 GR GG	31	3,8906	2,50	4,83
	3 GR GREL	84	4,1310	3,17	5,00
C3: Consolidar a CAIXA como principal banco de relacionamento com a administração pública.	1 GR SR	6	4,0333	3,60	4,40
	2 GR GG	31	3,9935	2,80	5,00
	3 GR GREL	84	4,0173	2,20	5,00
C4: Ser referencial de excelência no atendimento.	1 GR SR	6	4,3167	4,09	4,73
	2 GR GG	31	3,8906	2,00	4,64
	3 GR GREL	84	4,0825	3,09	5,00
C5: Ser uma das melhores empresas para se trabalhar.	1 GR SR	6	3,5883	2,67	4,75
	2 GR GG	31	3,1235	1,56	4,44
	3 GR GREL	84	3,4015	0,67	4,78
C6: Adequar processos e aprimorar soluções integradas de tecnologia da informação.	1 GR SR	6	3,9450	3,00	5,00
	2 GR GG	31	3,6126	2,00	5,00
	3 GR GREL	84	3,8968	2,00	5,00
C7: Liderar o mercado de captação de recursos.	1 GR SR	6	4,2217	3,83	5,00
	2 GR GG	31	3,8981	2,50	5,00
	3 GR GREL	84	4,0019	2,83	5,00
C8: Assegurar que a estratégia, como instrumento de gestão, chegue a todos os níveis da organização e seja compartilhada.	1 GR SR	6	3,6900	2,71	5,00
	2 GR GG	31	3,2558	1,86	4,71
	3 GR GREL	84	3,6299	1,43	5,00

Fonte: Dados da pesquisa.

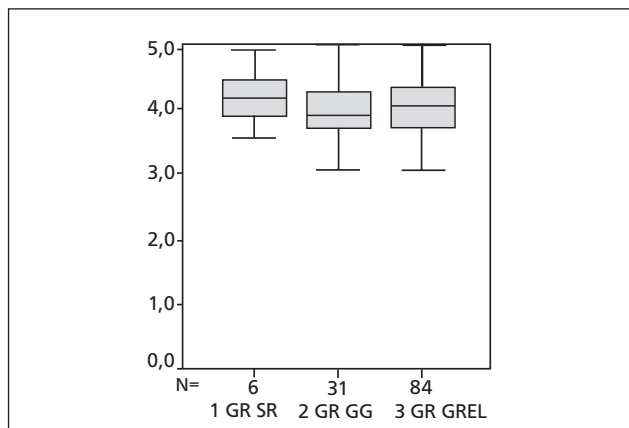


Figura 4 - Box-Plot do Construto C1

Fonte: Dados da pesquisa.

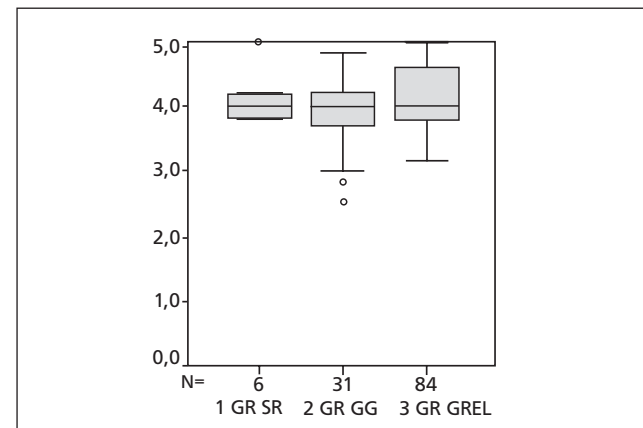


Figura 5 - Box-Plot do Construto C2

Fonte: Dados da pesquisa.

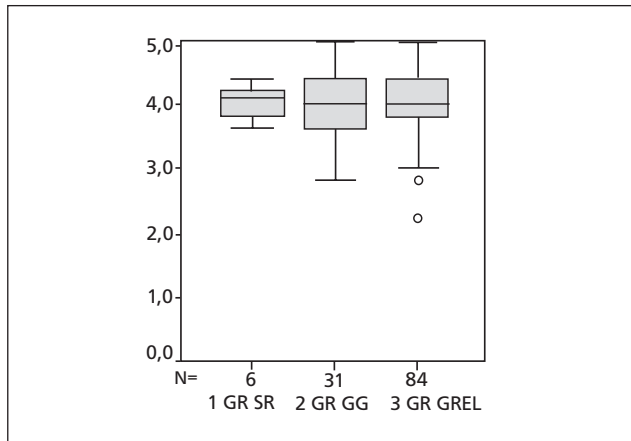


Figura 6 - Box-Plot do Construto C3

Fonte: Dados da pesquisa.

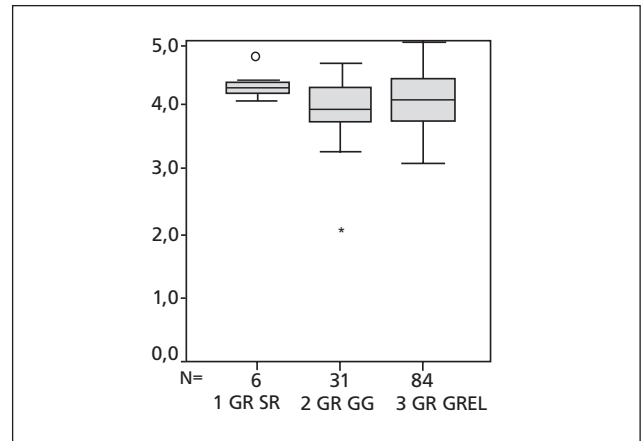


Figura 7 - Box-Plot do Construto C4

Fonte: Dados da pesquisa.

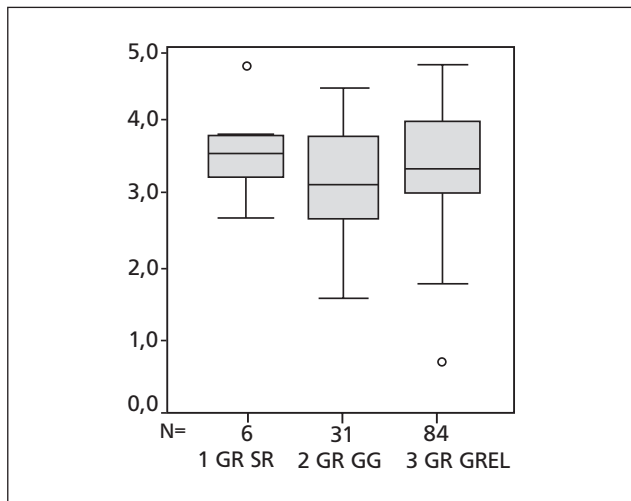


Figura 8 - Box-Plot do Construto C5

Fonte: Dados da pesquisa.

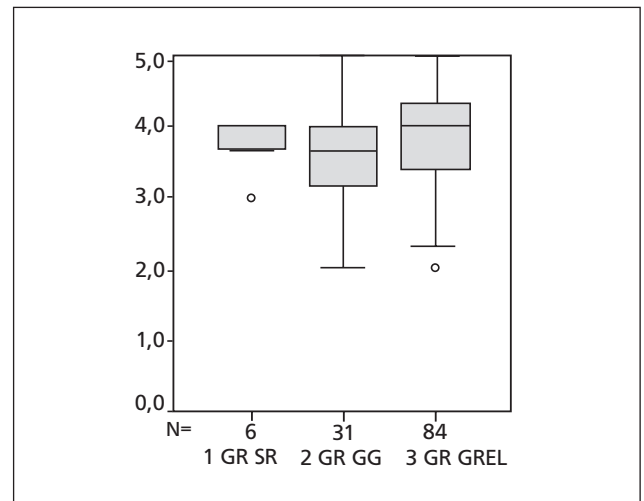


Figura 9 - Box-Plot do Construto C6

Fonte: Dados da pesquisa.

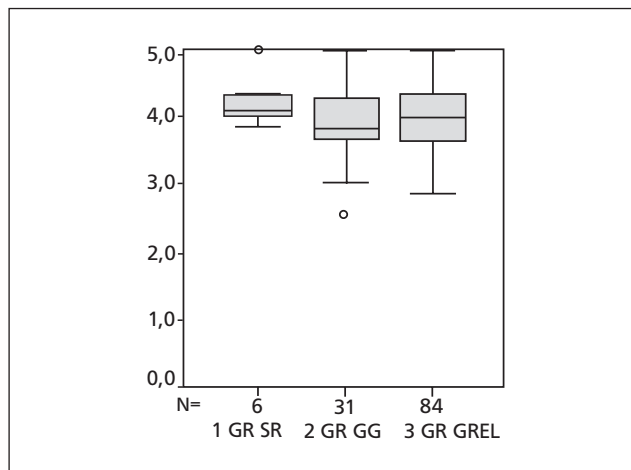


Figura 10 - Box-Plot do Construto C7

Fonte: Dados da pesquisa.

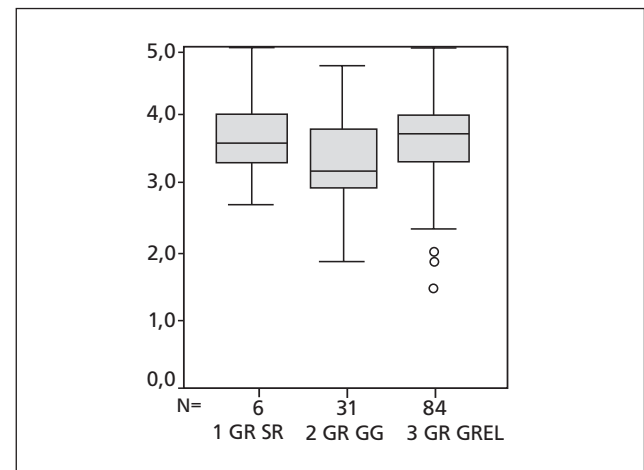


Figura 11 - Box-Plot do Construto C8

Fonte: Dados da pesquisa.

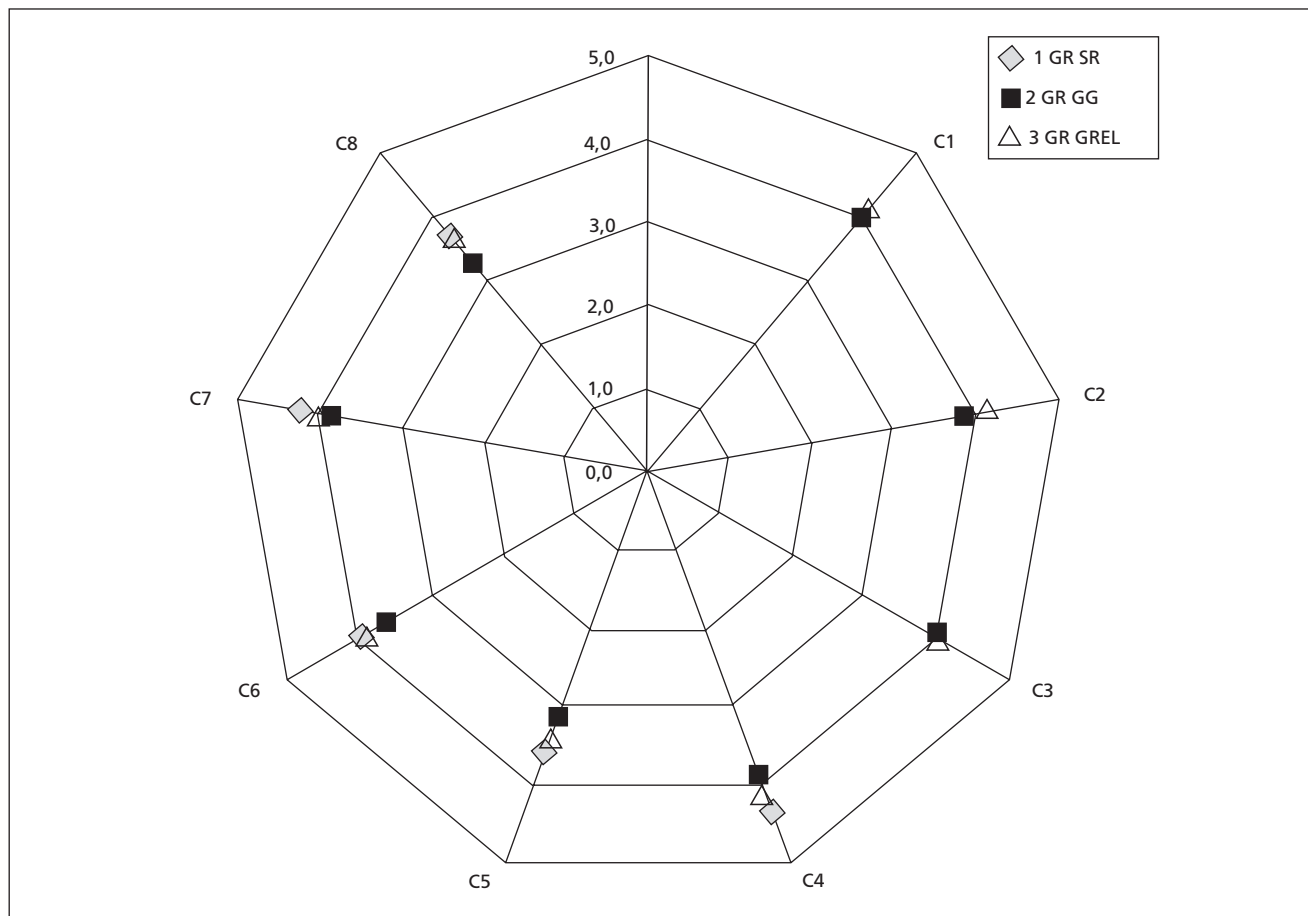


Figura 12 - Localização das médias

Fonte: Dados da pesquisa.

O alinhamento do pensamento estratégico apresenta-se, então, como força motriz fundamental para o sucesso de um negócio. Nesse contexto, o *Balanced Scorecard* vem sendo discutido nos meios acadêmicos e executado em organizações dos mais variados tipos há quase duas décadas. Trata-se, ao menos em teoria, de um caminho viável para promover a orientação da organização à estratégia.

Nessa linha, o presente trabalho se propôs a verificar a relação entre as ações praticadas no presente (curto prazo) e os desafios estratégicos estabelecidos para materializar a visão de futuro da organização (longo prazo).

Ao final da pesquisa e sob todos os aspectos analisados, vislumbram-se os benefícios da adoção do *Balanced Scorecard* na Caixa Econômica Federal, notadamente no que se refere ao objetivo geral proposto. De fato, verificou-se que a adoção do BSC está contribuindo para o alinhamento do pensamento estratégico. Esse fato evidenciou-se em duas

constatações. A primeira diz respeito às médias obtidas nas respostas dos três grupos de gestores. As médias obtidas nos três grupos gerenciais distintos apresentaram valores muito próximos, indicando que existe alinhamento no pensamento dos gestores da Caixa Econômica Federal que atuam em níveis hierárquicos e funcionais diferentes dentro da organização, no âmbito da Superintendência Regional Serra Gaúcha. A segunda constatação considera o valor das médias obtidas nas respostas que, na maioria das vezes, aponta para a afirmação concordo muito, equivalente ao grau 4 na escala proposta na pesquisa e que variava de 0 a 5. Tais valores indicam que os três grupos de gestores analisados acreditam que as ações e estratégias executadas no presente estão alinhadas com os desafios estratégicos da organização.

Além dessa comprovação, um dos maiores ganhos com a execução deste trabalho foi o desenvolvimento de uma escala para a aferição do alinhamento do pensamento estratégico nos vários níveis gerenciais

da organização estudada. De fato, a aplicação da pesquisa realizada neste trabalho junto às demais Superintendências Regionais da Caixa Econômica Federal, pode contribuir para aferir o grau de alinhamento do pensamento estratégico nos vários níveis gerenciais e disponibilizar aos gestores estratégicos informações importantes para avaliar e melhorar o modelo de gestão da organização. Acredita-se que o aprimoramento do modelo proposto neste estudo pode servir de base para o desenvolvimento de escalas adequadas para avaliar o grau de alinhamento do pensamento estratégico também em outras organizações.

Em termos de perspectiva, os resultados encontrados indicaram a viabilidade de se desenvolver pesquisas na área de gestão e alinhamento de estratégias com instrumentais capazes de fazer mensurações de temas com um grau de subjetividade importante. Nesse sentido, é possível se pensar numa evolução do que foi até aqui desenvolvido, agregando elementos como cultura e conhecimento nos instrumentos de mensuração, possibilitando uma maior compreensão do papel dos recursos intangíveis e sua influência na execução das estratégias e nos resultados das organizações.

Referências

- ANSOFF, H. I. **Corporate strategy**. McGraw-Hill: New York, 1965.
- CHANDLER, A. D. **Strategy and structure**: chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.
- FRIEDMAN, T. L. **O mundo é plano**. 2. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2007.
- HAIR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HAMEL, G. Killer strategies that make shareholders rich. **Business Administration**, v. 135, n. 12, p. 70-88, 1997.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The balanced scorecard – Measures that drive performance. **Harvard Business Review**, v. 70, n. 1, p. 71-79, 1992.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**. 17. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000a.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Having trouble with your strategy? Then map it. **Harvard Business Review**, v. 78, n. 2, p. 167-176, 2000b.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Alinhamento**: utilizando o balanced scorecard para criar sinergias corporativas. Rio de Janeiro: Campus, 2006.
- KERLINGER, F. N. **Foundations of behavioral research**. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1964.
- MALHOTRA, N. K. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; AHLSTRAND, B. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

Recebido: 05/09/2011

Received: 09/05/2011

Aprovado: 11/10/2011

Approved: 10/11/2011