



Revista ADM.MADE

Revista do Mestrado em Administração e
Desenvolvimento Empresarial - Universidade
Estácio de Sá

Revista ADM.MADE, Rio de Janeiro, ano 12, v.16, n.3, p.37-59, setembro/dezembro, 2012

Revista do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial da Universidade
Estácio de Sá – Rio de Janeiro (MADE/UNESA). ISSN: 2237-5139

Conteúdo publicado de acesso livre e irrestrito, sob licença Creative Commons 3.0.

Editora responsável: Isabel de Sá Affonso da Costa

Alinhamento Estratégico e Balanceamento da *Performance*: um Estudo a Partir da Percepção de Gerentes de Agências Bancárias

*José Francisco Rezende*¹

*Antonio Roberto Ramos Nogueira*²

Artigo recebido em 18/12/2012 e aprovado em 04/02/2013. Artigo submetido a avaliação *double blind*.

¹ Doutor em Administração pelo Instituto COPPEAD de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro (COPPEAD/UFRJ). Professor Adjunto do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Grande Rio Prof. José de Souza Herdy (PPGA/UNIGRANRIO). Endereço: Rua da Lapa, 86 - Centro - Rio de Janeiro – RJ - CEP: 20021-18. E-mail: rezende.jf@gmail.com.

² Doutor em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP). Professor do COPPEAD/UFRJ. Endereço: Rua Pascoal Lemme, 355 - Ilha do Fundão, 21941-918 – Rio de Janeiro, RJ. Email: nogueira@coppead.ufrj.br.

Alinhamento Estratégico e Balanceamento da *Performance*: um Estudo a Partir da Percepção de Gerentes de Agências Bancárias

A partir de estudo de caso com suporte de análise multivariada, o artigo discute a percepção gerencial sobre o alinhamento estratégico e sobre o balanceamento da *performance*, via aplicação do Balanced Scorecard, na rede de agências de um grande banco brasileiro de varejo. A percepção foi identificada por meio de *survey* contendo sete blocos de proposições: coerência institucional, formalização do planejamento e controle, direcionamento de recursos humanos, direcionamento para o futuro, direcionamento da tecnologia da informação, benefícios no planejamento esperados com a utilização do Balanced Scorecard, e melhorias nos resultados obtidos a partir do Balanced Scorecard. O emprego da análise multivariada possibilitou identificar a existência de *clusters* distintos quanto à percepção gerencial quando considerado simultaneamente o conjunto de proposições dos diversos blocos do estudo; computar funções discriminantes capazes de estabelecer tipos de percepção gerencial; estabelecer os fatores que exercem maior influência sobre a percepção dos gerentes; e verificar a existência de associações significativas entre os macroconstrutos computados para cada um dos blocos de proposições.

Palavras-chave: alinhamento estratégico; *performance*; controle gerencial; *Balanced Scorecard*.

Keywords: strategic alignment; performance; management control; Balanced Scorecard.

Strategic Alignment and Balancing Performance: A Study From The Perception of Managers of Bank Branches

The paper discusses — from a case study supported by multivariate analysis — the managers' perception on strategic alignment and balanced performance — application of the Balanced Scorecard — in the branch network of a major Brazilian retail bank. The perception was identified through a survey with seven blocks of propositions — institutional coherence, planning and control maturity, human resources steering, direction for the future steering, information technology steering, expected benefits of using the Balanced Scorecard (planning) and improvements resulting from the Balanced Scorecard (results). The use of multivariate analysis allowed to identify the existence of distinct clusters in the managers' perception when considering both the set of propositions of the building blocks of the study; compute discriminant functions able to establish types of managers' perception, to establish the factors that most influence on the managers' perception, and to demonstrate significant associations among constructs computed for each block of propositions.

1. Apresentação

A crescente busca das organizações por um modelo de gerenciamento da *performance* que possibilite o alinhamento tanto de recursos como das expectativas dos diversos *stakeholders* que gravitam em torno da instituição, justifica, em parte, os investimentos recentes e recorrentes em mecanismos de integração e de disseminação da estratégia.

O estudo a seguir aborda o ajuste na implementação do Balanced Scorecard (BSC), ou gestão balanceada da *performance* (KAPLAN; NORTON, 1996, 2004; REZENDE, 2003), em

uma grande instituição financeira de varejo, considerando a percepção dos gestores que atuam na linha de frente — gerentes de agências — como base para a identificação de melhorias no alinhamento estratégico advindas da solução já adotada.

A instituição é uma organização de capital aberto, constituída sob o formato de sociedade de economia mista, com forte participação do Estado na distribuição das cotas de capital, e que vem atuando no mercado de varejo bancário brasileiro desde os tempos imperiais.

O escopo de implementação do BSC na instituição estudada partiu da necessidade de revisão do modelo de avaliação e de remuneração dos empregados, englobando todos os níveis e instâncias organizacionais. Uma vez que o maior contingente de funcionários atua na rede de agências — e, por muitas vezes, é nelas que diariamente se manifesta a necessidade de equilibrar interesses divergentes — consideramos fundamental interpretar a percepção desses gerentes quanto ao processo de gestão corporativa como na utilização do BSC.

Por motivos de natureza estratégica e concorrencial, a pedido da instituição observada, os achados, a discussão e as proposições ora apresentados somente foram liberados para ampla divulgação decorridos cinco anos da realização do estudo.

2. Antecedentes e Marcos Teóricos

A partir da década de 1990 um considerável número de autores passou a dedicar especial atenção aos efeitos da tecnologia da informação (TI) sobre a estratégia e sobre a *performance* das organizações. O crescente emprego da TI para ampliar a eficiência levou à adoção intensiva da automação como fator de reordenamento dos processos e de reconfiguração organizacional.

Estudos de Venkatraman (1991), de MacDonald (1991) e de Venkatraman e Henderson (1998) apontam caminhos para a transformação dos negócios induzida pela TI, integrando estratégia, estrutura, pessoas e papéis, assim como a tecnologia em torno dos processos de gestão. O modelo de alinhamento estratégico e o conceito de valor — *value chains, value systems, value processes, value clusters* (CARTWRIGHT, 2000) — deveriam estar intimamente associados para aproveitamento e para potencialização das tendências em torno do negócio. Os vetores “interação com os clientes”, “alocação de ativos” e “alavancagem do conhecimento” se integrariam à plataforma de TI para compor a estratégia e a estrutura do empreendimento voltado para a economia do conhecimento, originando um novo modelo de negócios. Os três estágios do processo de adequação organizacional (VENKATRAMAN, 1991) estariam associados, respectivamente, à *performance* baseada no retorno sobre os investimentos, no valor econômico adicionado e no valor de mercado adicionado.

Nogueira e Amaral (1992) realizaram pesquisa junto a executivos de grandes empresas visando a compreender o processo de planejamento, de investimento e de controle gerencial envolvendo o componente de TI. Naquele estudo, os autores adaptaram instrumento proposto por Norton (1987) que já continha alguns princípios básicos do BSC. A

pesquisa validou o instrumento, assim como forneceu indícios de associação positiva entre o estágio do planejamento e o desempenho das empresas. Nogueira e Moreira (1997) complementam esse instrumento com três macroconstrutos adicionais, baseados respectivamente em Kanter (1983) e em Davenport (1993), em Prahalad e Hamel (1990) e em Venkatraman (1991), direcionamento dos recursos humanos; direcionamento para o futuro; e direcionamento da TI. No caso, foi encontrada associação entre o direcionamento para o futuro e os macroconstrutos direcionamento dos recursos humanos e da TI.

Dentre várias evoluções desse instrumento e dessa linha de pesquisa, destaca-se a sua aplicação à administração pública, conforme Bahiense e Nogueira (2002), que incluíram, no instrumento, um macroconstruto com o objetivo de capturar a percepção dos dirigentes quanto à estabilidade político-institucional e à independência administrativa das secretarias de fazenda.

Na presente pesquisa, o mesmo instrumento está sendo utilizado como base, recebendo, como acréscimo, novos construtos relacionados à implementação e ao resultado obtido com o BSC.

A seguir são apresentadas as bases conceituais utilizadas para a construção do instrumento da pesquisa.

2.1. Alinhamento estratégico

Kaplan e Norton (2004) apontam que dois terços das organizações por eles estudadas não criam forte alinhamento entre suas estratégias e os programas de recursos humanos e de TI. Isso leva à perda na eficiência dos investimentos, uma vez que estes não seriam capazes de colocar a estratégia em ação. Segundo os autores, os ativos intangíveis passaram a exercer influência tal para o sucesso da estratégia formulada que seriam necessárias três abordagens básicas para melhorar o alinhamento estratégico como um todo: (i) desenvolvimento de funções estratégicas; (ii) criação de um portfólio estratégico de TI; e (iii) estabelecimento de uma agenda de mudanças organizacionais.

2.1.1. Coerência institucional (CI)

Rainey et al (1976) classificam as influências sofridas pelas organizações públicas como resultantes de fatores ambientais, de transações-organização-ambiente, e de estruturas e processos internos.

Segundo Torres (1997), a competição não poderia pautar as relações institucionais do setor público, independentemente da esfera de poder.

Para Mintzberg (1996, p. 79), as três premissas básicas do *management* — segregação das atividades entre si e daquelas típicas da direção, mensuração completa e perfeita da *performance*, autonomia gerencial levando sempre à busca de resultados — não poderiam ser prescritas às organizações públicas, até mesmo por não ser possível separar administração e política: "... a crença de que política e administração no governo — tal como formulação e implementação no planejamento corporativo — podem ser separadas é outro

velho mito". Além disso, o mesmo autor ataca a simples substituição dos níveis superiores da hierarquia a cada nova administração que é investida de poder nas organizações públicas.

2.1.2. Formalização do planejamento e controle (PC)

Segundo Steiner (1979), o planejamento deve encompassar a dimensão estratégica, de formalização dos projetos de investimento, de responsabilização dos executivos, de controle gerencial e de aprendizado.

Porter (1996) propõe que as empresas deveriam distinguir eficácia operacional e estratégia. A eficácia estaria associada à realização de atividades semelhantes melhor do que os concorrentes; já o posicionamento estratégico estaria ligado à realização de atividades diferentes, ou de modo diferente, daquelas operadas pelos competidores.

Rocha e Christensen (1999) citam Andrews (ANO) e Ansoff (ANO) para examinarem conceitos básicos sobre estratégia: para Andrews (ANO), a estratégia corresponde à definição da classe de negócios onde a empresa atua ou quer atuar, abrangendo propósitos, objetivos, e metas, políticas e planos principais; para Ansoff (ANO), a estratégia diz respeito às regras de decisão em condições de desconhecimento parcial.

Para Eisenhardt e Brown (1999) é necessário um processo corporativo que altere o alinhamento estratégico da empresa continuamente em função das mudanças mercadológicas. O que se deveria buscar corresponde a uma evolução e não a uma revolução.

2.1.3. Direcionamento de recursos humanos (RH)

Para Waterman Jr. (1987), a renovação é a chave para a sobrevivência das organizações, baseando-se na informação, na flexibilidade, na solução criativa de problemas, nos controles internos, na visão dos dirigentes, no trabalho em equipe, na conversibilidade das grandes ideias em ações concretas, e na atenção constante dos gerentes para com as atividades em curso.

Kanter (1989) discute a corporação pós-empresarial, com ênfase no trabalho em equipe, na cooperação, no encorajamento à imaginação e no compromisso com a inovação. Ela buscaria manter as pessoas cada vez mais próximas, fazendo, das relações interpessoais e da "co-incidência" de valores, aspectos altamente estratégicos para a gestão de recursos humanos. Ao mesmo tempo, a presença de trabalhadores do conhecimento cada vez mais qualificados redefiniria questões sobre segurança no emprego e lealdade ao empreendimento: seria preciso que a corporação soubesse se "vender" como um "bem" necessário, ou seja, um produto ou serviço capaz de seduzir e de manter os colaboradores talentosos que mais contribuem para a agregação de valor.

Pfeffer (1992) propõe que os recursos humanos, e como eles são gerenciados, vêm superando os demais fatores tradicionais como fonte de vantagem competitiva.

De acordo com Davenport (1993), a inovação dependeria, em grande parte, da utilização de equipes multifuncionais, da delegação de poder para fomentar a participação nas decisões, dos investimentos permanentes em capacitação e da proatividade dos indivíduos — esta uma questão vinculada à motivação, à avaliação e à retribuição.

2.1.4. Direcionamento para o futuro (DF)

Prahalad e Hamel (1990) propuseram modelo no qual o principal fator de sucesso para as organizações é o desenvolvimento de competências básicas, ou seja, a capacidade apreendida de coordenar esforços de produção e de integrar diferentes tecnologias. A competitividade estaria associada a três níveis de intervenção organizacional — reestruturação do *portfolio*, reengenharia de processos, e reinvenção da indústria — e a gênese do empreendimento como um todo partiria das competências básicas para a criação de produtos básicos. Num momento posterior, ela passaria à composição de uma carteira de produtos finais, configurando um negócio. Os autores apresentam conjunto de fatores que deveria ser pesquisado junto aos executivos da alta gerência para identificar o grau de direcionamento para o futuro de uma organização.

Davis e Meyer (1988) destacam a importância da “oferta”, tanto para empresas quanto para consumidores, tendo por base os pilares da velocidade, da intangibilidade e da conectividade.

Prahalad e Oosterveld (1999) apontam a necessidade de as organizações adaptarem a gestão interna para fazer frente aos desafios das discontinuidades do mundo atual, basicamente por meio de melhores relacionamento, interligação e inovação.

2.1.5. Direcionamento da tecnologia da informação (TI)

Segundo Porter e Millar (1985), a revolução da informação estaria alterando a estrutura industrial e gerando diferenciações na capacidade de competir, a partir do aproveitamento em escalas distintas dos benefícios gerados pela TI.

De acordo com Bakos e Treacy (1986), a TI não vem sendo aproveitada em sua plenitude em função, em função do desconhecimento dos gerentes quanto ao seu potencial, da baixa efetividade na comunicação entre a área de sistemas e o restante da empresa, da resistência às mudanças, da falta de priorização das reais oportunidades, e da falta de mensuração dos benefícios alcançados por projetos de TI.

Para Cash (1988), a planificação dos serviços afins à TI deveria lidar, simultaneamente, com a cultura organizacional, com os mecanismos de planejamento e com a relevância — ou dependência — para o alcance dos objetivos das atividades fins.

Venkatraman (1991) identifica cinco níveis de reconfiguração dos negócios a partir do incremento dos investimentos em TI: (i) aproveitamento localizado, (ii) integração interna, (iii) redesenho dos processos de negócio, (iv) redesenho da *network* de negócios e (v) redefinição do escopo do negócio. Tendo como ancoradouros o grau de transformação dos negócios e o potencial alcance de benefícios, esse mesmo autor aponta os dois primeiros níveis como evolucionários e os demais como revolucionários. No caso, a efetividade do

alinhamento estratégico é maior nos níveis mais altos de reconfiguração, já que, levando-se em conta facilitadores e inibidores do alinhamento, seriam necessários pelo menos quatro “domínios” de intervenção para alcançar melhor *performance*: estratégia, estruturação, TI e sistemas de informação.

2.2. Gestão balanceada da *performance*

Kaplan e Norton (1996) identificaram que as organizações transformaram o BSC em um sistema de gestão estratégica capaz de fazer frente à crescente competição baseada em informações. Ou seja, a habilidade de explorar ativos intangíveis parece ter se tornado mais decisiva do que a habilidade de investir e gerir ativos físicos. Eles perceberam que isso se devia ao fato de, uma vez a estratégia definida e seus vetores operacionais identificados, os gerentes passarem a se concentrar em melhorar ou em redesenhar os processos mais críticos para o sucesso da organização (KAPLAN; NORTON, 1996). Para estes autores, uma estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causa e efeito, sendo a implementação do BSC — cujo poder de fomentar a aprendizagem organizacional seria um dos aspectos mais valiosos — baseada numa espiral com quatro passos: (i) tradução da visão, (ii) comunicação e conexão, (iii) planejamento do negócio e (iv) retroalimentação e aprendizado.

Para Rezende (2003), o BSC é um instrumento para comunicar a estratégia e não para prescrevê-la; a estratégia é considerada uma hipótese dentro de um conjunto de opções associadas a cenários prospectivos. Assim, como a organização ainda não alcançou a visão do futuro, a trajetória para chegar até ela envolve uma série de iterações no duplo *loop* de administração estratégica. Mesmo as organizações que não possuíssem estratégias claras e concisas se beneficiariam da adoção da gestão balanceada da *performance*, até para rever e para formalizar orientações sobre valor.

Segundo Kaplan e Norton (2004), mapas estratégicos vinculados ao BSC possibilitariam uma lista normativa para verificação dos componentes da estratégia e das suas inter-relações. A lógica dos mapas estratégicos, e do BSC como um todo, estaria associada aos seguintes princípios: balanceamento de forças contraditórias, identificação de propostas de valor distintas para os clientes-alvo, criação de valor pelos processos internos, complementaridade e simultaneidade de eventos e temas, potencial dos ativos intangíveis determinado pelos níveis de alinhamento.

Maiga e Jacobs (2003), a partir da interpretação da teoria e de dados empíricos do setor industrial, propõem que os procedimentos de implementação do BSC e os procedimentos de controle gerencial podem ter efeitos complementares e sinérgicos na *performance*.

3. Metodologia

3.1. Propósito do estudo

Desde 1997 a organização estudada tem investido na implementação de mecanismos voltados para a maior acuracidade da gestão da *performance* e, assim como um grande número de organizações tanto no Brasil quanto no restante do mundo, adotou como eixo o BSC. O pioneirismo na seleção do BSC como mecanismo articulador da transposição da estratégia corporativa para os níveis operacionais gerou uma solução inicial que, depois de implementada em toda a empresa, vem passando por sucessivas ampliações e se tornando, a cada dia, mais sofisticada e complexa. Caberiam, portanto, estudos exploratórios e descritivos dedicados à identificação do poder de transformação do BSC e à percepção dos funcionários — principalmente os gestores — sobre tal sistemática.

Este artigo visa, portanto, à discussão do potencial de alinhamento estratégico inerente ao quadro de referência do BSC, tendo, como pano de fundo, a importância e o amadurecimento de outras práticas de gestão — os níveis de formalização do planejamento e controle, por exemplo — como suportes ao pleno atingimento dos objetivos que deram origem à decisão de adotar o BSC.

O estudo foi conduzido a partir de uma demarcação quantitativa, objetivando descrever e explicar vínculos entre variáveis nas diversas observações efetuadas (VERGARA, 1998).

A contribuição esperada a partir do estudo do caso de uma organização pioneira na aplicação do BSC remeteria a um maior nível de conhecimento sobre razões de uso, adaptações e implicações da utilização do BSC, correspondendo a uma investigação, a partir de dados empíricos, capaz de responder às seguintes indagações:

- P1: Existiriam, entre os participantes, grupamentos homogêneos distintos no tocante à percepção sobre o alinhamento estratégico da instituição financeira em foco?
- P2: Existiriam funções capazes de discriminar os participantes nos grupamentos homogêneos, tendo por base as percepções expressas pelos respondentes?
- P3: Existiriam associações significativas entre “coerência institucional”, “direcionamento para o futuro”, “direcionamento de recursos humanos”, “formalização do planejamento e controle”, “direcionamento da tecnologia da informação”, “benefícios esperados — planejamento — com a utilização do BSC” e “otimização da *performance* — resultados — a partir do BSC”?

3.2. A organização estudada

A instituição financeira abordada neste estudo atua em todo o território brasileiro na forma de banco universal, com diversos ramos e perfis de negócios regulamentados pela supervisão bancária e pela supervisão do setor de seguros. Possuía, já em 2004, a maior rede

de agências e as maiores redes física e lógica para processamento de dados do País, com 13.220 pontos de atendimento em 3.241 agências que atendem a 2.884 municípios. Detinha o maior patrimônio (R\$ 12,2 bilhões), operava o maior ativo (R\$ 230,1 bilhões), era o prestador de serviços ao maior número de clientes (18,8 milhões) e o maior contratador de mão de obra (80.000 funcionários e 10.000 estagiários)ⁱ. Nas demonstrações societárias referentes ao ano de 2003, a instituição apontou o segundo maior lucro do setor, sendo estruturada a partir de três pilares negociais — varejo, atacado e governo — e apoiada em duas áreas estratégicas de negócios: internacional e agronegócio.

Após profundo programa de ajustes implementado em 1995, a instituição estudada adotou, como fundamento para a gestão da *performance* do nível estratégico ao operacional, o modelo proposto por Kaplan e Norton (1996), consubstanciado no BSC. Desde 1997 todas as unidades e funcionários são avaliados a cada seis meses com base num quadro ponderado de acompanhamento dos desvios observados para metas e competências.

A contextualização do BSC às características da empresa foi realizada por meio da institucionalização do processo de Gestão do Desempenho Profissional, incorporando ao modelo delineado por Kaplan e Norton uma quinta perspectiva de desempenho. Tal solução aproxima o “placar de desempenho profissional” do modelo adotado pela empresa Skandiaⁱⁱ para fazer frente à gestão do capital intelectual (REZENDE, 2003).

Campo de frequentes estudos acadêmicos em função de sua longevidade e representatividade, até por ocupar um lugar no imaginário dos brasileiros, a instituição foi abordada por estudo de Hilal (2002), que constata e discute a existência de grupamentos que percebem a cultura organizacional de maneira diferenciada. Uma das possibilidades associadas a tal questão poderia ser o modelo hierárquico que ainda oferece a chance de encapsulamento da gestão segundo princípios praticados regionalmente.

Esse último aspecto destaca a importância da percepção de alinhamento estratégico por parte dos gerentes de agências: em sendo o último elo da cadeia de valor, caberia às agências proporcionar, aos clientes, as melhores condições possíveis para interagir com a “oferta” (DAVIS; MEYER, 1988).

3.3. População e amostra

Face à complexidade da organização estudada e à dificuldade de acessar dados que possibilitassem melhor caracterizá-la como um todo, optou-se por adotar, como população, os gestores da rede de agências que cobre o mercado do estado do Rio de Janeiro.

Dessa maneira, em função de acesso físico às instalações da organização estudada e de menores custos envolvidos com o deslocamento do pesquisador e com o trânsito de documentos, foi possível manter estreito acompanhamento do processo de respostas por meio da coordenação da superintendência estadual, instância à qual os gerentes das agências se reportam.

A unidade de listagem observou a data de ativação das operações na agência

(abertura anterior a julho de 2002) e o tempo que o gerente já ocupa sua posição atual (efetivação anterior a julho de 2003). Tais procedimentos visaram à maior estabilidade do modelo, tendo em vista a plena operação da agência e o domínio, por parte do gerente, dos fatos relevantes do dia a dia do ponto de atendimento sob sua gestão.

Das 192 agências existentes e que atendiam às condições acima, 77 efetivamente participaram do estudo. Todos os questionários recebidos foram aceitos para o processamento da pesquisa. Não foi realizada análise dos não respondentes, nem procedimento de seleção amostral; portanto, mesmo com a indicação de similaridade entre a média de vários parâmetros da população e amostra, os resultados deverão ser observados como válidos apenas para os participantes da pesquisa.

3.4. Técnicas empregadas

A pesquisa pode ser caracterizada como estudo exploratório quantitativo, objetivando testes de hipóteses que indiquem a significância e a relevância com que os itens dos diversos macroconstrutos e os itens de caracterização das agências e dos respondentes interagem de forma multivariada.

Segundo Hair (1998), as relações de interdependência e de dependência, em estudos que fazem uso da análise multivariada, devem levar em consideração (i) fundamentação conceitual, ou seja, a preexistência de teoria capaz de categorizar as variáveis em dependentes e independentes; (ii) a significância prática das constatações, além da significância estatística; e (iii) um balanço entre quantidade de variáveis utilizadas, evitando erros de especificação pela falta de uma variável importante e buscando um modelo parcimonioso.

Foram também identificados possíveis problemas de interpretação de questões, levando à eliminação de oito itens do bloco que estuda a coerência institucional e de oito itens do bloco que estuda o direcionamento para o futuro.

De uma forma geral, a aplicação das técnicas de análise multivariada obedeceu ao seguinte protocolo: (i) identificação das dimensões latentes dos blocos estudados a partir da rotina "Factor" do aplicativo SPSS com a utilização de rotação VARIMAX; (ii) cômputo dos macroconstrutos a partir da ponderação de entre escores fatoriais e autovalores correspondentes; (iii) teste de confiabilidade para os macroconstrutos através do coeficiente Alpha de Cronbach, a partir da rotina Reliability Analysis do SPSS; (iv) classificação das observações em *clusters* a partir da utilização da rotina Hierarchical Cluster, pelo método de Ward do SPSS utilizando a distância euclidiana ao quadrado e dados padronizadosⁱⁱⁱ; (v) validação dos grupamentos obtidos por meio de teste multivariado de diferença de médias dos fatores, com base na rotina MANOVA do SPSS; (vi) identificação da existência de funções capazes de classificar corretamente os respondentes nos *clusters* encontrados a partir dos escores fatoriais, utilizando para tal a rotina Discriminant do SPSS; (vii) identificação da correlação paramétrica entre os construtos através do procedimento *correlation* do SPSS.

3.5. Instrumento e coleta de dados

O estudo está baseado na percepção de gerentes de agências bancárias, capturada entre novembro de 2003 e janeiro de 2004^{iv} a partir da aplicação de questionário composto por sete blocos de proposições e por um bloco de variáveis demográficas.

Os participantes foram orientados a responder os blocos das proposições com o emprego de escala Likert de seis pontos — nunca, quase nunca, poucas vezes, muitas vezes, quase sempre e sempre — levando-se em consideração que pesquisas internas realizadas periodicamente na instituição estudada já fazem uso dessas mesmas terminologia e escala: bloco I, direcionamento para o futuro, adaptado de Moreira e Nogueira (1997) e de Mathias (2003); bloco II, direcionamento de recursos humanos, adaptado de Augusto (2002) e de Bahiense (2002); bloco III, formalização do planejamento e controle, adaptado de Nogueira (2000) e de Augustinis (2003); bloco IV, direcionamento da TI, adaptado de Nogueira (2000) e de Deccax (2004); blocos V e VI, benefícios esperados (planejamento) com a utilização do BSC e otimização da *performance* (resultados) a partir do BSC, adaptados de Fontes (2004); e bloco VII, coerência institucional, adaptado de Bahiense e Nogueira (2002), a partir da variável “consistência político-administrativa”.

4. Resultados

A operacionalização dos itens da pesquisa foi realizada a partir do processamento de planilha de dados do SPSS, sendo as três perguntas formuladas para a pesquisa desenvolvidas por meio do teste de 23 hipóteses.

O Quadro 1 sintetiza os resultados da análise fatorial exploratória aplicada aos diversos blocos de proposições do instrumento de pesquisa, procedimento que permitiu representar, com mais parcimônia, o conjunto original de observações, e evidenciar a validade dos construtos (HINKIN, 1998).

A aplicação da técnica de *cluster*, com o método de Ward, possibilitou identificar três grupamentos hierárquicos: 27 observações computadas no conglomerado “1”, 32 observações no conglomerado “2” e 18 no conglomerado “3”.

Em seguida, com base na aplicação do procedimento Manova, procedeu-se ao teste para resposta à primeira pergunta. Foi possível a rejeição de $H_{0,1}$ para $p < 0,001$, indicando a existência de três grupamentos homogêneos de gerentes em relação às suas percepções sobre a gestão da instituição e a implementação do BSC.

Para responder à segunda pergunta foi testada a hipótese nula $H_{0,2}$ = não existem funções estatisticamente significativas capazes de discriminar as observações a partir dos *clusters* identificados com base nos escores fatoriais. A hipótese nula $H_{0,2}$ foi rejeitada em favor possibilidade de categorização dos casos conforme a estrutura das funções apresentada no Quadro 2.

Considerando o conjunto de fatores que compõem cada uma das funções e as características culturais da organização estudada, principalmente percepções sobre crenças e valores no segmento de gerentes de agências (HILAL, 2002), foram estabelecidos nomes para cada uma das funções de classificação.

Enquanto a Função 1, “Orientação Negocial”, aparenta maiores vínculos com aspectos externos sujeitos à influência da proposta de valor e da plataforma do ponto de vendas (convergências de interesses, inserção social e desenvolvimento de competências; por exemplo), a Função 2 parece ter carga simbólica interna vocacionada para a “Orientação Institucional” (formalização, responsabilização, alavancagem do desempenho e remuneração variável).

A significância das funções de classificação foi testada através da estatística Lambda de Wilks, cujo valor foi significativo ao nível de $p < 0,01$. As duas funções classificaram corretamente todas as observações nos respectivos conglomerados.

Finalmente, a terceira pergunta do estudo foi discutida a partir do teste de 21 hipóteses, onde cada uma das hipóteses nulas — $H_{0, 3-23}$ — correspondia à não existência de correlação significativa entre os sete macroconstrutos compostos a partir dos fatores identificados durante o desenvolvimento da pergunta 1^v.

O Quadro 3 apresenta os achados que apontam para a aceitação da hipótese nula $H_{0,13}$ apenas nas associações entre “coerência institucional” e “planejamento BSC”, levando às hipóteses alternativas em que, considerado intervalo de confiança de 99%, haveria correlações significativas em 19 dos 21 testes efetuados ($H_{A,3}$; $H_{A,4}$; $H_{A,5}$; $H_{A,6}$; $H_{A,7}$; $H_{A,8}$; $H_{A,9}$; $H_{A,10}$; $H_{A,11}$; $H_{A,12}$; $H_{A,14}$; $H_{A,16}$; $H_{A,17}$; $H_{A,18}$; $H_{A,19}$; $H_{A,20}$; $H_{A,21}$; $H_{A,22}$ e $H_{A,23}$); e, considerado intervalo de confiança de 95%, $H_{A,15}$.

São relevantes^{vi} as associações entre (a) “formalização do planejamento e controle” e “direcionamento de tecnologia da informação” ($H_{A,10}$); e (b) “direcionamento de tecnologia da informação” e “resultados do Balanced Scorecard” ($H_{A,22}$).

As correlações de magnitude moderada verificadas para as associações entre (i) “direcionamento de recursos humanos” e “direcionamento para o futuro” ($H_{A,8}$); (ii) “direcionamento de recursos humanos” e “direcionamento de tecnologia da informação” ($H_{A,11}$); e (iii) “direcionamento para o futuro” e “direcionamento de tecnologia da informação” ($H_{A,12}$) corroboram resultados anteriores^{vii} que levantam indícios sobre a existência de um “núcleo duro” para a maior efetividade do alinhamento estratégico.

Também são consideradas moderadas as associações retratadas pelos testes $H_{A,3}$, $H_{A,5}$, $H_{A,7}$, $H_{A,9}$, $H_{A,14}$, $H_{A,17}$, $H_{A,18}$, $H_{A,19}$, $H_{A,20}$, $H_{A,21}$ e $H_{A,23}$, todas registrando correlação de Pearson superior a 0,4. As associações envolvendo os macroconstrutos “planejamento BSC” e “resultados BSC” serão analisadas e discutidas adiante.

Quadro 1 – Análise fatorial dos itens do survey

Bloco	Fator e Macroconstruto	Autovalor	Variância Explicada (%)
Coerência institucional (CI) 6 itens Alpha ^{viii} = 0,5932 KMO ^{ix} = 0,623 Bartlett ^x = 0,000	C1 Inserção social	2,002	33,359
	C2 Autonomia gerencial	1,799	29,978
	MC1 Coerência institucional		63,337
Direcionamento para o futuro (DF) 19 itens Alpha = 0,9011 KMO = 0,846 Bartlett = 0,000	F1 Desenvolvimento competências	4,539	23,888
	F2 Inovação	2,952	15,537
	F3 Dedicção alta administração	2,299	12,102
	F4 Ruptura	1,797	9,458
	F5 Consistência de propósitos	1,734	9,124
	MC2 Direcionamento para o futuro		70,109
Direcionamento de recursos humanos (RH) 17 itens Alpha = 0,8604 KMO = 0,731 Bartlett = 0,000	RH1 Postura empreendedora	3,084	18,139
	RH2 Remuneração variável	3,068	18,044
	RH3 Recrutamento	2,145	12,618
	RH4 Desenvolvimento	1,950	11,471
	RH5 Pertencimento	1,788	10,519
	MC3 Direcionamento de RH		70,292
Formalização do planejamento e controle (PC) 23 itens Alpha = 0,9546 KMO = 0,869 Bartlett = 0,000	P1 Formalização	6,033	26,232
	P2 Definição de objetivos	3,769	16,389
	P3 Explicitação	3,083	13,403
	P4 Responsabilização dos agentes	2,357	10,249
	P5 Direcionamento	2,241	9,744
	MC4 Formal. planejamento e controle		76,016
Direcionamento da tecnologia da informação (TI) 25 itens Alpha = 0,9523 KMO = 0,850 Bartlett = 0,000	TI1 Efetividade das soluções	4,534	18,135
	TI2 CRM e Redesenho	4,351	17,404
	TI3 Planificação	4,270	17,079
	TI4 Administração de Dados	2,728	10,910
	TI5 Valor agregado	1,958	7,833
	MC5 Direcionamento de TI		71,361
Planejamento BSC (PB): 11 itens Alpha = 0,9082 KMO = 0,858 Bartlett = 0,000	PB1 Alavancagem do desempenho	3,895	35,407
	PB2 Convergência de interesses	3,409	30,992
	MC6 Utilização do BSC		66,399
Resultados BSC (RB): 13 itens Alpha = 0,9539 KMO = 0,904 Bartlett = 0,000	RB1 Resultados percebidos	8,343	64,178
	MC7 Resultados do BSC		64,178

Cont.

Quadro 1 – Análise fatorial dos itens do survey (cont.).

Bloco	Fator e Macroconstruto	Autovalor	Variância Explicada (%)
Porte da Agência: 17 itens Alpha = 0,9800 KMO = 0,874 Bartlett = 0,000	PA1 Foco Pessoa Física	7,468	43,931
	PA2 Foco Pessoa Jurídica	7,050	41,470
	MC8 Porte da Agência		85,401
Experiência do Gerente: 3 itens Alpha = 0,6440 KMO = 0,516 Bartlett = 0,000	EG1 Experiência profissional	1,808	60,271
	EG2 Experiência em gestão	1,006	33,518
	MC9 Experiência dos gerentes		93,789
Performance da Agência: 3 itens Alpha = 0,4210 KMO = 0,527 Bartlett = 0,004	PA1 Atingimento de metas	1,440	36,001
	PA2 Atingimento de padrões	1,123	28,076
	MC10 Performance da agência		64,077

Quadro 2 – Matriz de estrutura das funções discriminantes

Fatores	Função			
	1		2	
	EV ^{xi}	%V ^{xii}	EV	%V
	5,85	65,8	3,05	34,2
DF1 – Desenvolvimento	0,306(*)		0,011	
RB1 – Resultado BSC	0,261(*)		0,258	
TI5 – Valor Agregado	0,258(*)		-0,083	
PC5 – Direcionamento	0,231(*)		-0,053	
PC3 – Explicitação	0,223(*)		-0,005	
PB2 – Convergência Interesses	0,217(*)		0,173	
CI1 – Inserção Social	0,214(*)		0,036	
RH1 – Postura Empreendedora	0,211(*)		0,053	
TI3 – Planificação	0,128(*)		0,066	
TI1 – Efetividade das Soluções	0,100(*)		0,027	
PC2 – Definição de Objetivos	0,096(*)		0,083	
DF4 – Ruptura	0,037(*)		-0,012	
RH2 – Remuneração Variável	-0,002		0,358(*)	
PC4 – Responsabilização dos Agentes	-0,019		0,276(*)	
DF2 – Inovação	-0,051		0,237(*)	
TI2 – CRM e Redesenho	0,179		0,230(*)	
PB1 – Alavancagem do Desempenho	0,014		0,209(*)	
RH5 – Pertencimento	0,010		0,193(*)	
TI4 – Administração de Dados	0,075		0,188(*)	
PC1 – Formalização	0,121		0,155(*)	
CI2 – Autonomia Gerencial	0,092		0,132(*)	
DF5 – Consistência de Propósitos	0,089		0,126(*)	
RH3 – Recrutamento	-0,029		0,116(*)	
RH4 – Desenvolvimento	0,104		-0,105(*)	
DF3 – Dedicção Alta Administração	0,048		0,092(*)	

(*) Maior correlação absoluta entre cada variável e as funções.

Quadro 3 - Correlações entre os macroconstrutos do estudo

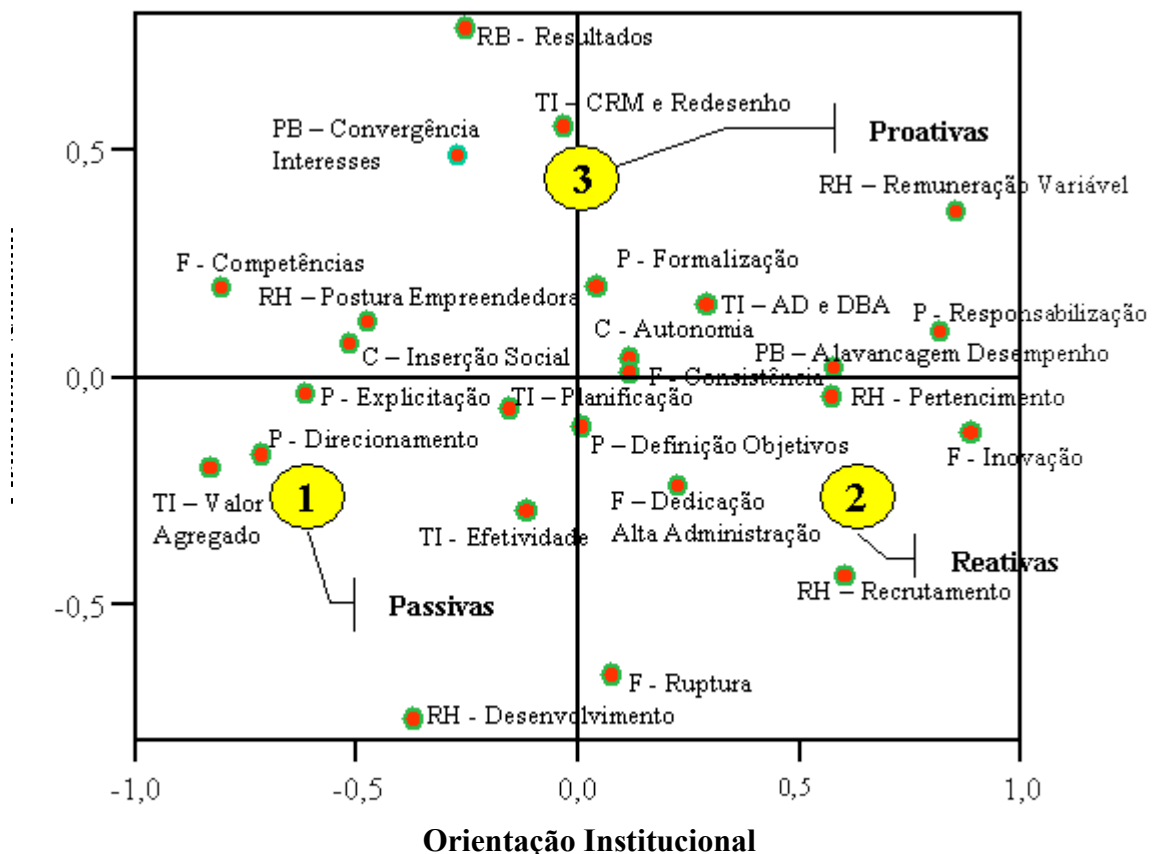
Macroconstrutos		Planejamento e Controle	Direcionamento de RH	Direcionamento para o Futuro	Direcionamento de TI	Planejamento BSC	Resultados BSC
Coerência Institucional (CI)	R	0,434	0,361	0,348	0,542	0,109	0,469
	Sig	0,000	0,001	0,002	0,000	0,343	0,000
Planejamento e Controle (PC)	R		0,551	0,609	0,836	0,416	0,539
	Sig		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Direcionamento de RH (RH)	R			0,603	0,517	0,256	0,498
	Sig			0,000	0,000	0,025	0,000
Direcionamento para o Futuro (DF)	R				0,600	0,350	0,546
	Sig				0,000	0,002	0,000
Direcionamento de TI (TI)	R					0,498	0,701
	Sig					0,000	0,000
Planejamento BSC (PB)	R						0,443
	Sig						0,000

Obs.: Correlação de Pearson computada para as duas caudas da distribuição. N = 77.

5. Discussão

As perguntas formuladas para este estudo dão sequência à linha de pesquisa sobre alinhamento estratégico — Moreira e Nogueira(1997); Nogueira (1999); Soares (2000); Taublib (2001); Augusto (2002); Augustinis (2002); Bahiense e Nogueira (2002); Mathias (2003); Terra (2003); Fontes (2004) —, desta feita sob o enfoque da percepção de ocupantes de cargos de gerência numa mesma organização.

O desenvolvimento de análises adicionais a partir das características demográficas dos sujeitos do *survey* e das observações propriamente ditas permitiu, a partir do emprego da correspondência^{xiii} entre conglomerados, fatores computados e macroconstrutos (porte, experiência e *performance*), criar mapas perceptuais para o estudo (ver Figuras 1 e 2), facilitando a atribuição de nomes aos conglomerados.

Figura 1 – Correspondência entre *clusters* e fatores

Fonte: os autores, a partir dos resultados de pesquisa.

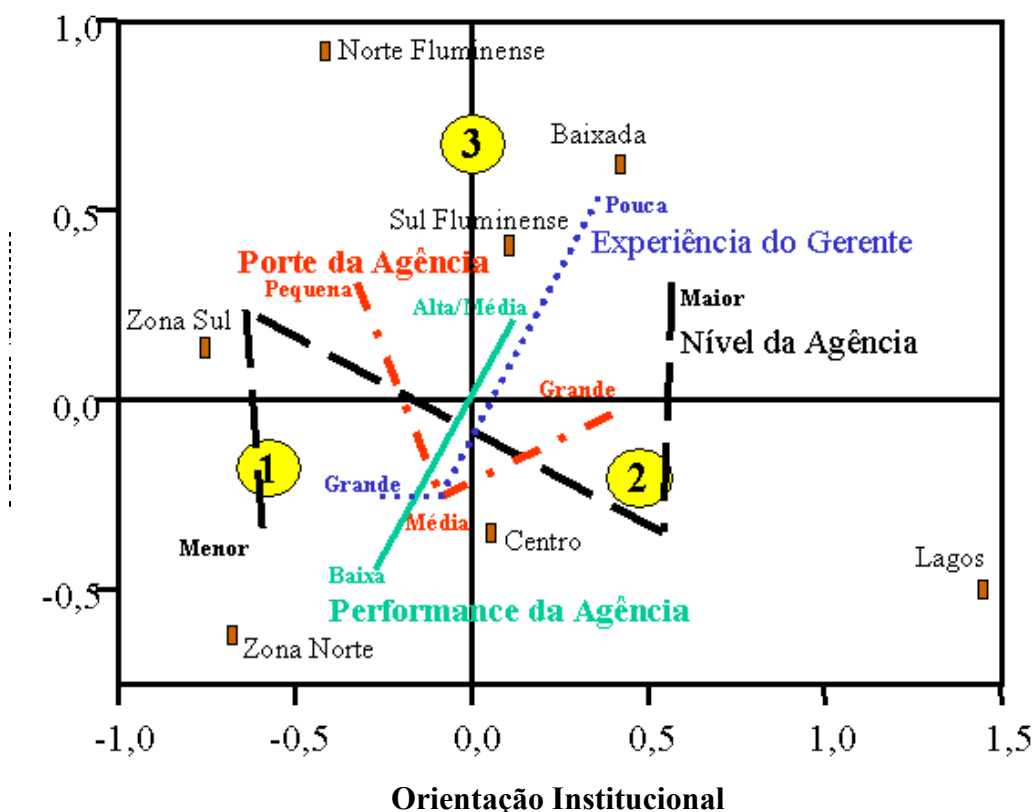
As hipóteses e as análises desenvolvidas para a primeira pergunta — existência de conglomerados distintos quanto à percepção de alinhamento — permitiram mapear que:

- Aparentemente coexistem orientações distintas e complementares quanto à orientação para desenvolvimento da *performance*, uma focada em questões institucionais e a outra focada em questões negociais. O nível de “prontidão” gerencial orientado negocialmente pode ser percebido pela valorização da convergência de interesses, da valorização das informações sobre clientes contidas em procedimentos CRM ou na maior ênfase para resultados; a “prontidão” institucional estaria associada, por exemplo, à remuneração variável, à responsabilização e à inovação;
- O *cluster 1*, Percepção Passiva, apresenta maior correspondência com gerentes de agências de pequeno porte, tanto com base no critério adotado pela instituição para categorizar as agências quanto a partir da criação de variável específica neste estudo, e baixa *performance* geral^{xiv};
- O *cluster 2*, Percepção Reativa, concentra gerentes de agências de maior porte,

novamente pelos dois critérios, e *performance* um pouco superior;

- O *cluster 3*, Percepção Proativa, agrupa gerentes de agências que aparentam estar mais ajustadas, mais equilibradas em relação ao porte e a volumes, e alcançando melhor *performance* global.

Figura 2 – Correspondência entre *clusters* e itens de caracterização demográfica da amostra



Fonte: os autores, a partir dos resultados de pesquisa.

No tocante ao perfil dos gestores, nos três *clusters* não foram percebidas correspondências relevantes para itens ligados aos programas de desenvolvimento gerencial (DG); vale dizer que o elevado percentual de gerentes com baixa participação nos programas de DG não possibilitou estabelecer minimamente análises sobre a efetividade da formação em influenciar a percepção do gerente sobre o ambiente.

Soma-se a tal questão uma maior concentração de gerentes com menor experiência^{xv} no *cluster* “percepção proativa”. Outra constatação que vem à tona por meio da análise de correspondência é a inversão, nas associações, entre *performance* geral da agência e experiência dos gerentes - questão complexa e que mereceria, entre outras providências, a

realização de estudos longitudinais.

Também foi identificado comportamento diferente do esperado em relação à correspondência entre desempenho e porte, com as agências de tamanho médio tendo sua *performance* global prejudicada em relação às de tamanho pequeno ou grande. Nesse aspecto, algumas especulações possíveis seriam: (i) incompatibilidade entre oferta (plataforma/portfolio) e demanda (mercado/volumes); (ii) não adequação da tipologia adotada pela instituição, levando à revisão da modelagem das agências em apenas dois portes distintos.

É interessante destacar que, tendo sido a implementação do BSC uma clara iniciativa da área de desenvolvimento profissional para fazer frente ao chamado “Programa de Ajustes”, a percepção dos gerentes não vincula o planejamento do BSC nem às políticas e práticas de recursos humanos nem ao caráter da organização como um todo. Foram identificadas correlações de baixa magnitude^{xvi} tanto para “direcionamento de recursos humanos” e “planejamento do Balanced Scorecard” quanto para “coerência institucional” e “planejamento do Balanced Scorecard” — esta última não significativa.

Vale dizer que o bloco de questões que deu origem ao macroconstruto “coerência institucional” parece não ter sido perfeitamente absorvido pelos respondentes. Isto leva a conjecturas sobre refinamentos em futuras aplicações que introduzam itens sobre governança corporativa menos vinculados — ou, pelo menos, mais sutilmente vinculados — ao caráter de empresa estatal.

De uma maneira geral, as associações vinculadas às percepções sobre planejamento e resultados do BSC apresentaram magnitude moderada, podendo ser interpretadas a partir das seguintes vertentes: (i) permanecem problemas de implementação que não levam ao pleno alinhamento estratégico; (ii) durante a manutenção do BSC (processo GDP) foram adotados instrumentos que tornaram a solução mais complexa e menos efetiva no tocante ao alinhamento estratégico; e (iii) o conceito de gestão balanceada da *performance*, fundamentado no BSC e expresso pela GDP, ainda não é de todo dominado pela instituição, a ponto de efetivamente vir a contribuir para o alinhamento estratégico.

6. Considerações Finais

Sobre a vertente de planejamento organizacional baseado no quadro teórico da Administração Estratégica, McNamee (1985, p. v) propõe que “...a maneira de perceber é determinante para a superação de um desafio...”. Tendo isto em mente, há que se considerar, a partir da percepção dos gerentes, que a efetiva utilização do BSC como sistemática para a gestão da *performance* pode ser aprimorada na instituição estudada, mediante melhorias nos diversos fatores de alinhamento estratégico, mais e principalmente naqueles ligados à “coerência institucional”, “direcionamento de recursos humanos” e “planejamento do BSC”. Nesse sentido, o *survey* dirigido ao segmento gerencial mostrou-se um valioso procedimento de diagnóstico sobre alinhamento estratégico e sobre gestão balanceada da *performance*.

Especificamente quanto ao ajustamento geral da rede de agências, consideramos

que a organização estudada ainda não vivenciava plenamente processos revolucionários voltados para a melhoria da gestão e da *performance*. A caracterização dos três *clusters* e respectivo mapeamento sobre os eixos de orientação para mudança — interna e externa — nos leva a propor que esforços de coordenação deveriam ser empreendidos sobre os inibidores e facilitadores do alinhamento estratégico para melhorar a *performance* da rede de agências como um todo. Parece discrepante o comportamento da regional “Lagos” em relação às demais: (i) ou as agências que compuseram a amostra não permitiram um perfeito delineamento dessa região; (ii) ou a composição adotada para a regional pode estar observando critérios diferentes daqueles adotados para as demais áreas do estado; (iii) ou a região, de fato, passou por processo de transformação diferenciado das demais, com maior ênfase interna na orientação para a mudança; ou (iv) existiu manifestação de efeito halo^{xvii}.

Em recurso às estatísticas descritivas do *survey*, poderiam ser buscadas soluções para: (i) estabelecimento de diferenciais mais incisivos em relação à concorrência; (ii) maior efetividade da gestão de canais em relação à da marca; (iii) maior aproveitamento do valor do portfólio atual em relação à exploração de novas tecnologias; (iv) agregação de *skills* ligadas à criatividade nos processos de recrutamento; (v) revisão da remuneração variável para torná-la mais compatível com o desempenho apurado; (vi) identificação precisa do responsável direto por um projeto de investimento; (vii) melhor comunicação dos objetivos dos projetos ligados à TI; (viii) objetivação dos critérios de padronização da *performance*; e (ix) verificação sistemática da satisfação geral de todos os *stakeholders* em relação ao uso do BSC como mecanismo de gestão da *performance*.

Do ponto de vista da percepção dos gestores acerca dos benefícios trazidos pelo BSC, que são aspectos que norteiam o planejamento da implementação, valeria prospectar mais profundamente, junto ao segmento gerencial, quais aspectos (da instituição, da gestão de recursos humanos e da estratégia da corporação) aparentam interferir na identificação das vantagens oportunizadas pelo BSC, e vice versa — principalmente no que se refere ao alinhamento estratégico.

É aceitável supor que melhores resultados alcançados pelo uso do BSC realimentarão o círculo virtuoso do alinhamento estratégico como um todo, proposição aparentemente apropriada para a rede de agências do estado do Rio de Janeiro em função da representatividade da amostra.

Apresenta-se, como destaque, a percepção sobre o direcionamento da TI como variável associada aos resultados alcançados pelo BSC: consideramos bastante razoável o entendimento dos gerentes sobre as necessidades de ativação de plataforma, processos e meios de interação com a TI que permitam mobilizar o empreendimento a partir do poder da informação. A maior clareza quanto aos fatores “facilitadores” e “inibidores” (VENKATRAMAN, 1991) poderia acelerar a trajetória de reconfiguração.

A variável “coerência” institucional, introduzida para fazer frente à natureza estatal da instituição, precisa ser novamente testada a partir de itens capazes de apropriar a essência das organizações de economia mista sujeitas a ambientes turbulentos. Uma das alternativas para isto parece ser a inclusão de itens sobre governança corporativa e sobre o

poder nas organizações, o que tornaria o instrumento de pesquisa mais genérico e aplicável aos diversos setores — governamental, privado e social.

A existência, não refutada empiricamente, de grupamentos de gerentes que podem ser diferenciados segundo sua percepção sobre o alinhamento estratégico deveria ser encarada como desafio adicional: a ideia de um padrão de atendimento unificado em toda a rede de agências poderia ser afetada por atitudes vinculadas às diferenças de percepção.

O estudo apresenta como principais limitações (i) utilização de população circunscrita ao estado do Rio de Janeiro, em razão de restrições de tempo, de acesso e de orçamento; (ii) não incorporação de variáveis representativas do potencial das regiões atendidas pelas agências para compor discussões sobre porte e complexidade^{xviii}; (iii) a exigência de *disclosure* de dados e de análises em prazo superior a cinco anos.

Em futuros estudos, caberia buscar populações e amostras maiores que possibilitem identificar efeitos (i) temporais; (ii) ligados ao exercício da função e do cargo; e (iii) derivados do processo de qualificação, tanto em termos de percepção do alinhamento estratégico quanto em termos de complexidade. Além disso, detalhar as metas de cada uma das perspectivas de *performance*, buscando retratar as relações de causa e efeito propostas por Kaplan e Norton (1996) como núcleo da adoção do BSC.

Referências

- AUGUSTO, M. A. **O alinhamento estratégico e a gestão do capital intelectual em empresas químicas operando no Brasil**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto Coppead de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2002.
- AUGUSTINIS, V. F. **Planejamento, escopo e resultados da utilização da internet por seguradoras**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto Coppead de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2002.
- BAHIENSE, G. C.; NOGUEIRA, A. R. R. O uso estratégico da tecnologia da informação em Secretarias de Fazenda no Brasil. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26., 2002, Salvador, BA. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002.
- BAKOS, Y. J.; TREACY, M. E. Information technology and corporate strategy: a research perspective. **MIS Quarterly**, v.10, n.2, p. 107-119, 1986.
- CASH JR., J. I.; MCFARLAN, F. W.; MCKENNEY, J. L. **Corporate information systems management: text and cases**. 3rd ed. Homewood, IL: Irwin, 1992.
- CARTWRIGHT, S. D.; OLIVER, R. W. Untangling the value web. **Journal of Business Strategy**, v.21, n.1, p. 22-27, 2000.
- DAVENPORT, T. H. **Process innovation**. Boston: Harvard Business School Press, 1993.
- DAVIS, S.; MEYER, C. **Blur: the speed of change in the connected economy**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1988.
- EISENHARDT, M.; BROWN, S. Patching: restitching business portfolios in dynamic markets. **Harvard Business Review**, v. 77, n.3, p.72-82, 1999.
- FONTES, E. A. N. **O alinhamento estratégico e a construção do futuro com o Balanced Scorecard**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto Coppead de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. 2004.

- HAIR JR., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. J.; BLACK W. C. **Multivariate data analysis and readings**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1998.
- HILAL, A. V. G. **Dimensões e clusters de cultura organizacional de uma empresa brasileira com atuação internacional**. Tese (Doutorado em Administração) – Instituto Coppead de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2002.
- HINKIN, T. R. A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires. **Organizational Research Methods**, v. 1, n. 1, p. 104-121, Jan., 1998.
- KANTER, R. M. **The change masters**. New York: Simon and Shuster, 1983.
- _____. **When giants learn to dance**. New York: Touchstone, 1989.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The Balanced Scorecard: transforming strategy into action**. Boston, MA: Harvard Business Scholl Press, 1996.
- _____.; _____. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- MACDONALD, K. H. The strategic alignment process. In: SCOTT-MORTON, M. S. **The corporation of the 1990s**. New York, NY: Oxford University Press, 1991. Appendix E, p. 310-22.
- MAIGA, A. S.; JACOBS, F. A. Balanced Scorecard, Activity-Based Costing and company performance: an empirical analysis. **Journal of Managerial Issues**, v. XV, n. 3, p. 283-301. 2003.
- MATHIAS, C. M. R. **A utilização estratégica da internet em ONG's atuantes no Rio de Janeiro**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto Coppead de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. 2003.
- MCNAMEE, P. B. **Tools & techniques for strategic management**. Oxford: Pergamon Press, 1985.
- MINTZBERG, H. Managing government, governing management. **Harvard Business Review**, v.74, n.3, p. 75-83, 1996.
- MOREIRA, P. A. C.; NOGUEIRA, A. R. R. O alinhamento estratégico e a construção do futuro: um estudo exploratório. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 21., 1997, Rio de Janeiro, RJ. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1997.
- NOGUEIRA, A. R. R.; AMARAL, T. L. M. O processo de planejamento para a utilização estratégica da tecnologia da informação: um estudo exploratório. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 16., 1992, Canela, RS, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1992.
- _____. **O alinhamento estratégico, a construção do futuro e a gestão da tecnologia da informação**. Tese (Doutorado em Administração), Faculdade de Economia e Administração – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.
- NORTON, D. P. Benefits based planning. **Stage by Stage**, v. 7, n. 6, 1987.
- PFEFFER, J. Competitive advantage through people. **California Management Review**, v.36, n.2, p. 9-11, 1992.
- PORTER, M. E.; MILLAR, V. E. How information gives you competitive advantage. **Harvard Business Review**, v. 63, n. 4, p. 149-160, 1985.
- _____. What is strategy? **Harvard Business Review**, v.74, n.6, p. 61-78, 1996.
- PRAHALAD, C. K; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v.68, n.3, p.79-91, may-jun., 1990.
- _____.; OOSTERVELD, J. P. Transforming internal governance: the challenge for multinationals. **Sloan Management Review**, v. 40, n.3, p.31-39, 1999.
- RAINEY H. G.; BACKOFF, R. W.; LEVINE, C. H. Comparing public and private organizations. **Public Administration Review**, v. 36, n.2, p. 233-244, 1976.

- REZENDE, J. F. **Balanced Scorecard e a gestão do capital intelectual**: alcançando a performance balanceada na economia do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- ROCHA, A.; CHRISTENSEN, C. **Marketing**: teoria e prática no Brasil. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 1999.
- SOARES, C. M. **O alinhamento estratégico e a utilização da internet nos bancos operando no Brasil**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto Coppead de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2000.
- STEINER, G. A. **Strategic planning**: what every manager must know. Free Press, 1979.
- TAUBLIB, V. T. V. **O alinhamento estratégico e o CRM em bancos operando no Brasil**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto Coppead de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2001.
- TERRA, A. M. **O alinhamento estratégico e o CRM em seguradoras operando no Brasil**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto Coppead de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2003.
- TORRES, G. G. Esboço de um modelo de gestão governamental da informática, informação e comunicação. In: REUNIÓN DE EXPERTOS SOBRE TENDENCIAS Y DESAFÍOS DE LA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN Y TECNOLÓGICAS DE INFORMACIÓN EN LA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE, 1997, Santiago de Chile. **Notas de conferência**. Santiago: CEPAL, 1997.
- VENKATRAMAN, N. IT induced business reconfiguration. In. SCOTT-MORTON, M. S. **The corporation of the 1990s**. New York, NY: Oxford University Press, 1991. p. 122-158.
- _____.; HENDERSON, J. C. Real strategies for virtual organizing. **Sloan Management Review**, v.40, n.1, p. 33-48, 1998.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.
- WATERMAN JR., H.R. **The renewal factor**. New York: Bantam, 1987.

Notas:

- ⁱ Dados de balanço referentes à posição contábil de 31 de dezembro de 2003, publicados em março de 2004.
- ⁱⁱ Empresa sueca com atuação predominante do ramo de seguros.
- ⁱⁱⁱ Escore Z.
- ^{iv} *Disclosure* autorizada a partir de cinco anos da coleta de dados.
- ^v A partir das proposições que originalmente compuseram instrumento de pesquisa.
- ^{vi} Estatística “r” maior do que 0,7.
- ^{vii} Moreira, 1997; Soares, 2000; Taublib, 2001; Augusto, 2002; Augustinis, 2002; Bahiense, 2002; Mathias, 2003; Terra, 2003; Fontes, 2004.
- ^{viii} Teste de Cronbach para confiabilidade e adequação da amostra.
- ^{ix} Teste de Kaiser-Meyer-Olkin para identificação da probabilidade de um item ser previsto pelo conjunto dos demais.
- ^x Teste de esfericidade para identificação da probabilidade da existência de correlações significativas entre os itens do construto na amostra estudada.
- ^{xi} Autovalor.
- ^{xii} Percentual da variância explicada.
- ^{xiii} Para Hair et al. (1998), a Análise de Correspondência é um procedimento que permite relacionar categorias de uma tabela de possibilidades de ocorrência em um mapa perceptual que apresenta objetos e respectivos atributos.
- ^{xiv} Computada a partir da fatoração dos escores de *performance* das agências nas cinco perspectivas que compõem o BSC da instituição.
- ^{xv} Variável computada a partir da idade, do tempo de ingresso na instituição e do tempo ocupando a atual função gerencial.
- ^{xvi} Estatística “r” inferior a 0,3.

^{xvii} Por ocasião do *survey*, o titular da Regional Lagos vinha ocupando interinamente a posição de superintendente estadual, não podendo ser descartado viés favorável nas manifestações dos gerentes daquela região.

^{xviii} Não foi identificado algoritmo capaz de transpor as variáveis socioeconômicas nos diversos pontos de atendimento como forma de manifestar o potencial da região servida pela agência.