



FATORES CRÍTICOS À IMPLANTAÇÃO DE FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA

ROBERTA CATRIB DE AZEVEDO LEMOS
MARIA NAIULA MONTEIRO PESSOA

REITOR

Hidelbrando dos Santos Soares

VICE-REITOR

Dárcio Ítalo Alves Teixeira

EDITORA DA UECE

Cleudene de Oliveira Aragão

CONSELHO EDITORIAL

Antônio Luciano Pontes

Eduardo Diatahy Bezerra de Menezes

Emanuel Ângelo da Rocha Fragoso

Francisco Horácio da Silva Frota

Francisco Josênio Camelo Parente

Gisafran Nazareno Mota Jucá

José Ferreira Nunes

Liduina Farias Almeida da Costa

Lucili Grangeiro Cortez

Luiz Cruz Lima

Manfredo Ramos

Marcelo Gurgel Carlos da Silva

Marcony Silva Cunha

Maria do Socorro Ferreira Osterne

Maria Salete Bessa Jorge

Silvia Maria Nóbrega-Therrien



FATORES CRÍTICOS À IMPLANTAÇÃO DE FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA

1ª Edição | Fortaleza - CE | 2022

**ROBERTA CATRIB DE AZEVEDO LEMOS
MARIA NAIULA MONTEIRO PESSOA**

FATORES CRÍTICOS À IMPLANTAÇÃO DE FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA

©2022 Copyright by Roberta Catrib de Azevedo Lemos e Maria Naiula Monteiro Pessoa

O conteúdo deste livro, bem como os dados usados e sua fidedignidade, são de responsabilidade exclusiva do autor. O download e o compartilhamento da obra são autorizados desde que sejam atribuídos créditos ao autor. Além disso, é vedada a alteração de qualquer forma e/ou utilizá-la para fins comerciais.

Coordenação Editorial

Cleudene de Oliveira Aragão

Diagramação e Capa

Narcélio Lopes

Revisão de Texto

Os autores

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Lemos, Roberta Catrib de Azevedo
Fatores críticos à implantação de ferramenta
de gestão estratégica [livro eletrônico] /
Roberta Catrib de Azevedo Lemos, Maria Naiula
Monteiro Pessoa. -- 1. ed. -- Fortaleza, CE :
Editora da UECE, 2022.
PDF.

Bibliografia.
ISBN 978-85-7826-852-7

1. Administração de empresa 2. Estratégia de
competências 3. Gestão de negócios 4. Planejamento
estratégico I. Pessoa, Maria Naiula Monteiro.
II. Título.

22-130067

CDD-658.4012

Índices para catálogo sistemático:

1. Estratégia de gestão e organização empresarial :
Administração 658.4012

Aline Grazielle Benitez - Bibliotecária - CRB-1/3129

Todos os direitos reservados

Editora da Universidade Estadual do Ceará – EdUECE

Av. Dr. Sílas Munguba, 1700 – Campus do Itaperi – Reitoria – Fortaleza – Ceará

CEP: 60714-903 – Tel: (085) 3101-9893

www.uece.br/eduece – E-mail: eduece@uece.br

Editora filiada à



PREFÁCIO

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta interessante porque ajuda no controle da implantação da estratégia a partir do uso de indicadores financeiros e não-financeiros (clientes, processos internos e aprendizado e crescimento), o que não é muito comum, pois a maioria das ferramentas se atentam mais ao processo de planejamento da estratégia (e não no de controle). Além disso, a maioria das ferramentas de controle da implantação das estratégias é baseada em indicadores financeiros, sendo que o BSC vai mais além.

Roberta Catrib, com toda a sua competência, aceitou o desafio e estudou o uso do BSC aplicado a uma empresa de construção civil, que é um setor bem diferenciado em relação a outros setores industriais, tendo como base os estudos de Kaplan e Norton, idealizadores do BSC. Ela seguiu o exemplo de sua orientadora, Profa Dra Naiula Pessoa, que assumiu o desafio de estudar o BSC em instituições de ensino superior. Ambas fizeram um excelente trabalho!

O trabalho inicia-se com uma boa contextualização sobre as questões do BSC e a construção civil, complementando com a apresentação da importância desta para a economia nacional, juntamente com a justificativa do uso do BSC para as organizações e, em especial, para as empresas de construção civil.

O método de pesquisa apresenta ainda as razões pelas quais a empresa foi escolhida como estudo de caso, que é a estratégia de pesquisa deste trabalho. Em seguida, apre-

senta-se a abordagem quali-quantitativa com a descrição dos aspectos quantitativos e qualitativos, juntamente com os respectivos levantamentos (questionários e roteiro de entrevistas) e análise (métodos estatísticos e análise de conteúdo) de dados, mostrando uma coerência entre eles.

Por fim, tem-se a apresentação e a discussão dos dados, que é feita de forma aprofundada na busca de apresentar os fatores potencializadores e restritivos à implantação do BSC, que é o objetivo principal deste trabalho. Há um detalhamento da relação entre os dados quantitativos e qualitativos. Consegue então, identificar claramente estes fatores, apresentando uma contribuição para empresas que futuramente pretendam implantar o BSC.

Sendo assim, parabéns às autoras pelo desenvolvimento deste trabalho que apresenta uma contribuição prática para as organizações e convido a todos a se deleitarem com este livro construído com tanto esmero.

José de Paula Barros Neto

Professor do centro de tecnologia

Universidade Federal do Ceará

Doutor em Administração UFRGS

Sumário

PREFÁCIO.....	5
1 – CONCEITOS ESTRATÉGICOS NA CONTRUÇÃO CIVIL 9	
2 – O <i>BALANCED SCORECARD</i>	16
2.1 – O <i>Balanced Scorecard</i> e a estratégia.....	22
2.2 – O planejamento estratégico	27
2.3 – A perspectiva financeira.....	35
2.4 – A perspectiva dos clientes.....	42
2.5 – A perspectiva de processos internos.....	45
2.6 – A perspectiva do aprendizado e crescimento	49
2.7 – <i>Balanced Scorecard</i> e as organizações	56
2.8 – Balanço geral do <i>Balanced Scorecard</i>	67
3 – PERCURSO METODOLÓGICO.....	81
3.1 – Tipo e abordagem do estudo	84
3.2 – Local e período de estudo	88
3.3 – População e amostra.....	93
3.4 – Coleta de dados	94
3.5 – Tratamento e análise de dados	97
3.6 – Aspectos éticos da pesquisa	100
4 – O <i>BALANCED SCORECARD</i> NA PRÁTICA.....	101
4.1 – O <i>Balanced Scorecard</i> através da análise documental.....	101
4.2 – A perspectiva dos colaboradores sobre a implantação ..	104
4.2.1 – Dados de identificação	105
4.2.2 – Fatores potencializadores e restritivos à implantação do BSC..	108

4.2.3 – Aspectos positivos e negativos da organização.....	151
4.3 – A visão da alta direção em relação aos fatores característicos da implantação do <i>BSC</i>	154
4.4 – O <i>Balanced Scorecard</i> na empresa a partir das categorias de análise..	156
5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS	170
REFERÊNCIAS	176
SOBRE OS AUTORES	181

1 - CONCEITOS ESTRATÉGICOS NA CONTRUÇÃO CIVIL

A busca de uma vantagem competitiva sustentável é uma realidade no dia a dia das organizações. No entanto, esta busca não é algo simples e nem todas as empresas alcançam bons resultados. Ao mesmo tempo, muitas organizações incorrem em vários erros antes de alcançar o acerto tão desejado.

Na construção civil, a realidade não poderia ser diferente. As empresas do setor têm procurado se manter com uma postura muito proativa no que diz respeito a esta busca constante pela competitividade, inclusive muito focadas em inovações de produto e processos. Oliveira e Freitas (2001) percebem a indústria da construção civil como detentora de certas especificidades que não podem ser desconsideradas em nenhuma análise gerada. Ela se apresenta completamente defasada em termos de desenvolvimento. Além disso, existe um elevado número de relações geradas por meio do desenvolvimento de um produto desse porte, visto que envolve elevados investimentos, por ser um produto de alto valor agregado.

O processo de construção é segmentado nas etapas de concepção, produção e uso, havendo uma enorme importância da informação para o seu desenvolvimento. A maior precisão das informações pode levar a organização a tomar decisões mais consistentes. A competitividade existente nos diversos mercados aliada às deficiências, já presentes na construção civil, leva esse segmento a um movimento de melhoria e busca por informações.

Araújo (2003) aponta como um dos fatores críticos desse setor o número elevado de organizações que participam do processo. Este fato acaba tornando a estrutura gerencial bastante complexa. Tem-se como característica predominante a subcontratação. Além disso, o domínio tecnológico, na maioria das empresas, apresenta-se alocado aos profissionais, de maneira que as organizações não são detentoras da tecnologia que empregam. Outro fato levantado foi que muitas organizações não dispõem de documentações formais, mantendo seus registros na informalidade, com exceção das que possuem programas de qualidade. Com foco nessas deficiências, o autor sugere a criação de redes colaborativas, com o intuito de se desenvolver o setor, visto que o mesmo, conforme já citado, apresenta-se aquém dos demais. Além disso, podem-se obter ganhos de produtividade por meio de gerenciamento da produção, gerando mais eficiência e eficácia na gestão dos diversos processos produtivos.

Não se poderia deixar de buscar maior eficácia e eficiência também nos modelos de gestão aplicados. A gestão estratégica eficaz gera diversos benefícios para a empresa, tais como a visão compartilhada do negócio, a percepção das oportunidades emergentes com maior velocidade, dentre outros. Com isso, a organização precisa selecionar um mo-

delo de gestão para que possa ser capaz de alcançar uma maior eficácia na execução da sua estratégia. O *Balanced Scorecard (BSC)* é uma ferramenta utilizada como modelo de gestão desenvolvido para a execução da estratégia da organização (KAPLAN; NORTON, 1997).

O *Balanced Scorecard*, de acordo com esses autores, trata-se de uma ferramenta criada para a execução da estratégia em torno de quatro principais perspectivas. A mais conhecida destas é a perspectiva financeira. As três demais perspectivas são as dos clientes, processos internos e aprendizado e crescimento, que passam a ser focos do modelo, o que não era levado em conta pelos modelos tradicionais de gestão, pois apenas eram avaliados os aspectos financeiros do negócio e o foco era voltado para os resultados econômico-financeiros da organização.

Kaplan e Norton (2000) desenvolveram o *Balanced Scorecard* e o apresentam como uma solução para a execução da estratégia. Os autores constataram, mediante pesquisas, que a capacidade de executar a estratégia é mais importante do que a estratégia propriamente dita. Dessa maneira, essa ferramenta torna-se atraente para as organizações que buscam orientar sua gestão em consonância com a estratégia. Não adianta criar uma estratégia de acordo com as ferramentas existentes na literatura, se a execução da mesma não acontecer de acordo com os seus princípios fundamentais. Uma organização precisa estar sempre focada em objetivos estratégicos coerentes e trabalhar para atingi-los da maneira mais eficiente possível.

No setor de construção civil, essa realidade também se faz presente. O setor tem apresentado um alto crescimento nos últimos anos. Segundo Pires (2009), o crescimento alcan-

gado foi de 5,45% nos primeiros três meses de 2009, em relação aos três primeiros meses do ano passado. Coelho (2009) afirma que esse crescimento deu-se principalmente ao crédito concebido ao setor imobiliário. Com isso, as empresas têm direcionado o seu foco para atividades mais táticas e menos estratégicas, de maneira a acompanhar o crescimento do setor, deixando de lado, muitas vezes, o plano estratégico desenvolvido anteriormente.

Perdendo o foco na estratégia, as organizações ficam suscetíveis a uma fuga da sua identidade. Por isso, elas precisam encontrar uma maneira de manter a direção de atuação para os aspectos estratégicos, mesmo em momentos que são tentadas a esquecerem-se desses aspectos. O *Balanced Scorecard* aparece nesse contexto como uma poderosa ferramenta, pois considera a execução da estratégia e não apenas o seu desenvolvimento, mantendo assim o modelo de gestão direcionado para os aspectos estratégicos, os objetivos e a visão.

No entanto, existem alguns fatores que podem interferir negativamente na implantação da metodologia do *BSC*, ressaltando algumas deficiências das organizações. Fatores estes que precisam ser muito bem avaliados e compreendidos por toda a organização antes de se realizar a implantação de uma ferramenta como essa.

Nesse sentido, este trabalho sustenta-se na análise dos fatores potencializadores e restritivos à implantação do *Balanced Scorecard* em uma empresa de construção civil do estado do Ceará, motivado pelo desempenho alcançado por essa empresa. Espera-se que, por meio dos resultados da pesquisa, possam-se gerar subsídios para que as organizações que pretendam implantar a ferramenta do *Balanced*

Scorecard evitem apresentar, durante o processo, fatores inibidores da execução da estratégia.

Caso não seja dada a importância devida a estes fatores, pode-se correr riscos de insucessos ou de retrabalhos e perdas de tempo durante o processo de implantação da ferramenta, algo não desejado pelas organizações, visto que o mercado exige que estas sejam competitivas perante a concorrência.

No intuito de se reduzir os riscos de um possível e indesejado insucesso, quando da implantação de uma ferramenta como o *Balanced Scorecard* e desenvolvê-la de maneira a atender a maioria das expectativas geradas na concepção do projeto, optou-se por empreender um estudo, partindo da avaliação do processo de implantação do *Balanced Scorecard* em uma empresa de grande porte de construção civil do estado do Ceará, visando à identificação dos principais fatores potencializadores e restritivos à implantação da ferramenta.

O conhecimento desses fatores inerentes à implantação do *BSC* é importante para que a organização possa estar preparada para as adversidades que surjam no decorrer do processo. Além disso, pode-se pensar em melhorias em termos de concepção do projeto de implantação do *BSC*.

A relevância desse estudo constitui-se na possibilidade de melhoria do processo de implantação do *BSC*. Além disso, os resultados da pesquisa poderão servir de referência para outras organizações que o desejem implantar e poderão orientar novos estudos que lhes darão continuidade. Dessa maneira, associados ao objetivo geral definido, encontram-se os objetivos específicos, todos em consonância com o problema identificado.

Esta pesquisa foi estruturada em cinco capítulos. O primeiro capítulo trata de alguns conceitos estratégicos na construção civil, contém a contextualização e análise do cenário no qual a organização está inserida. Ao mesmo tempo, aborda a justificativa para a realização do estudo, além de sua contribuição e relevância, levando em conta suas principais características.

O segundo capítulo apresenta toda a revisão de literatura utilizada para embasar os conhecimentos acerca do tema, de maneira a se desenvolver a metodologia aplicada. O capítulo apresenta conceitos sobre estratégia, a metodologia do *Balanced Scorecard*, a sua relação com a estratégia e a importância do mesmo para o processo de gestão, além de um balanço geral sobre os aspectos da teoria de acordo com a visão de diversos autores. Esta seção tem por objetivo fornecer sustentação ao restante da pesquisa, visto que a mesma foi toda formatada com base nas características apresentadas pela metodologia do *BSC*.

O terceiro capítulo está focado nos aspectos metodológicos e no delineamento da pesquisa. Este capítulo tem por finalidade apresentar todas as características determinantes da pesquisa, definindo a sua natureza, local de aplicação, classificação quanto aos fins e aos meios, amostra, participantes, análise de dados, dentre outras informações necessárias.

O quarto capítulo traz as características do processo de implantação do *Balanced Scorecard* na empresa foco do estudo. Neste capítulo são apresentadas as principais características da implantação da ferramenta, considerando uma análise geral de todo o processo com foco nos fatores potencializadores e restritivos. Além disso, apresenta a discussão

dos resultados obtidos com a pesquisa, considerando as características do processo de implantação do *BCS* na mesma e as comparando com as características apresentadas pela literatura. Também são discutidas algumas especificidades do processo de implantação da ferramenta na organização analisada. De uma maneira geral, neste momento, a pesquisa é analisada com foco nos objetivos traçados, verificando-se a aplicação do *BSC* com base nos critérios metodológicos estabelecidos. Por fim, tem-se a análise das inquietações motivadoras desse estudo.

As considerações finais, quinto e último capítulo, apresenta alguns apontamentos sobre o assunto estudado e a ideia conclusiva da pesquisa, apresentando também as deficiências e as possibilidades desencadeadas por esta.

2 - O *BALANCED SCORECARD*

Com os novos padrões de concorrência estabelecidos, os executivos precisam de indicadores sobre diversos aspectos do ambiente e desempenho organizacional. As empresas não podem mais tomar decisões sem análises concretas do ambiente. É nesse contexto que está inserido o *Balanced Scorecard*. Mais conhecido como um método de tradução da missão e estratégia da empresa num conjunto abrangente de medidas de desempenho que tem sido utilizado para a gestão estratégica de uma organização. Esse método atua como um sistema de medição, em que, além dos objetivos financeiros, busca-se também incluir características de desempenho. O método se constitui em medir o desempenho organizacional sob quatro perspectivas, sendo elas a financeira, dos clientes, dos processos internos da empresa e do aprendizado e crescimento. No entanto, essas perspectivas são apenas uma proposta dos autores, a organização pode considerar quaisquer perspectivas (KAPLAN; NORTON, 1997).

Para Campos (1998), o modelo recebeu essa denominação devido ao fato de uma organização ser considerada como percorrendo o caminho do sucesso, se esses quatro conjuntos de indicadores estiverem balanceados e, para isso, eles

precisam ser aplicados com graus de importância relativa, mas equitativa. Apenas dessa maneira, a organização poderá ser capaz de alcançar um desenvolvimento real e equilibrado. Como o modelo apresenta uma configuração bastante simplificada, ele permite aos gerentes uma visão rápida e completa da situação da organização. O mais importante para uma organização é buscar a melhor combinação de indicadores, que surtirá um resultado mais efetivo na gestão de negócios. No entanto, a empresa precisa partir de uma estratégia adequada às suas atividades e negócios, visto que o autor trata o *Balanced Scorecard* como uma ferramenta complementar ao plano estratégico que permite acompanhar os progressos alcançados ao longo do tempo.

Ao mesmo tempo em que proporciona informações aos gerentes seniores sob quatro perspectivas diferentes, o *Balanced Scorecard* minimiza a sobrecarga de informação, ao restringir o número de indicadores. As empresas raramente carecem de indicadores. Com mais frequência, agregam novos indicadores sempre que um empregado ou consultor apresenta uma sugestão razoável. Certo gerente descreveu a proliferação de novos indicadores em sua empresa como o seu 'programa mate mais uma árvore'. O *Balanced Scorecard* força os gerentes a se concentrarem nos poucos indicadores de maior importância (KAPLAN; NORTON, 2004a, p. 9).

O *Balanced Scorecard* também pode ser utilizado como um modelo de planejamento, controle, tomadas de decisões e avaliação de desempenho, de acordo com Pessoa (2000), que no seu estudo propôs a criação de um modelo, com base na metodologia do *scorecard*, para a melhoria da gestão nas universidades federais brasileiras.

Além disso, o *BSC* é, também, uma maneira inovadora de se medir conhecimento. Sabe-se que atualmente as em-

presas estão direcionando uma significativa atenção para a gestão do conhecimento. No entanto, deparam-se constantemente com a difícil tarefa de mensuração do efeito gerado pelo conhecimento adquirido.

Dessa maneira, os modelos existentes contentam-se em medir apenas itens tangíveis, de maneira que se tem um resultado disfarçado, visto que atualmente o sucesso está diretamente atrelado a itens intangíveis. Os modelos tradicionais são aqueles que consideram para análises apenas resultados econômico-financeiros, não se orientando para os demais indicadores, como aqueles considerados pelo *Balanced Scorecard*. Por isso, o *BSC* tem uma característica singular de mudar o direcionamento das organizações, fazendo com que elas deixem de ser dirigidas por resultados financeiros e passem a ser dirigidas pela missão e visão, algo muito maior no contexto da organização, de forma que a organização passe a ser gerida através da estratégia. Tem-se, com isso, a gestão estratégica da empresa (SKYRME; AMIDON, 1998).

Com uma gestão estratégica eficaz, uma empresa pode alcançar diversos benefícios, dentre eles a visão compartilhada do negócio, a qual se tem acesso à equipe executiva e aos colaboradores; os recursos e esforços são direcionados aos objetivos prioritários; a empresa é capaz de perceber e explorar com grande velocidade as oportunidades emergentes; a organização também é capaz de identificar e monitorar rapidamente as mudanças na sociedade e nos mercados onde atua, além do impacto dessas mudanças em sua posição competitiva; pode-se obter uma sistemática análise crítica da estratégia e da consistência da mesma, em decorrência aos resultados alcançados. Essa gestão estratégica se

faz tão presente na realidade empresarial atualmente que se fala da criação de uma nova função dentro das empresas. Esta função seria do executivo da gestão estratégica (HERRERO FILHO, 2017).

Além disso, Herrero Filho (2017) afirma que com a realidade empresarial atual, marcada por globalização, desregulamentação, convergência entre os negócios, dentre outros, medir apenas a saúde financeira de uma empresa não é mais suficiente, precisa-se medir também a saúde estratégica da organização em longo prazo. O autor cita que o *Balanced Scorecard*, também conhecido como *BCS*, procura responder a algumas perguntas muito importantes para saber se uma organização está sendo fortalecida ou não através da gestão estratégica. São perguntas relacionadas à estratégia e sua implementação. Essas perguntas precisam ser desenvolvidas como um padrão de resultado esperado pela organização, dada a implantação do *BSC*, e podem ser melhores visualizadas na Figura 1.

Figura 1: Questões respondidas pelo *Balanced Scorecard*



Fonte: Elaboração do autor a partir de Herrero Filho (2017).

Com isso, o autor mostra como o modelo procura ser orientado pela estratégia, mas mantendo a busca por resultados financeiros. No entanto, Campos (1998) afirma que a grande maioria das empresas ainda utiliza medidas financeiras tradicionais como a base de seus sistemas de medição, o que atualmente é inaceitável, visto que o mundo dos negócios e a sociedade sofreram transformações. Nessa nova era, as empresas precisam de mais do que indicadores financeiros tradicionais para evoluir e dominarem novos conceitos. Surge, então, uma nova maneira de gerir a organização no sentido de enfatizar os aspectos estratégicos. As citações abaixo expressam críticas ao modelo de gerenciamento focado apenas em aspectos financeiros e apresentam algumas características consideradas positivas do *BSC*.

A estratégia de uma companhia baseada no controle do empregado sobre os processos que satisfaçam as necessidades do cliente não é consistente com o pensamento de curto prazo, que facilmente, resulta do enfoque sobre as medidas financeiras sozinhas (OLVE; ROY; WETTER, 2001, p.14).

Mas, os sistemas estabelecidos de controle do gerenciamento não foram criticados somente como um meio de controle interno. Um direcionamento estratégico novo requer nova informação para planejar, tomar decisões, monitorar o progresso e controlar. Portanto, o controle do gerenciamento também deve levar em conta os fatores externos e ser ampliado a fim de incluir a informação estratégica, a qual indicará se o negócio continuará ou não a ser competitivo no futuro (OLVE; ROY; WETTER, 2001, p.14-15).

Uma enorme diferença, citada por Kaplan e Norton (1992), é que o *BSC* coloca a estratégia no centro e não o controle, pois eles afirmam que os modelos tradicionais deter-

minam as ações que eles desejam que os empregados sigam e controlam para analisarem se realmente essas ações têm sido seguidas, tentando, assim, controlar comportamentos. Já o *scorecard* tem como foco a determinação das metas, partindo do princípio que as pessoas tomarão quaisquer ações e comportamentos para realizá-las. O foco do controle é completamente direcionado para a execução das metas.

Gooderham (1998) critica o fato dessa abordagem de controle do gerenciamento tradicional ser direcionado para orçamentos, pois orçamentos apenas indicam quanto se espera gastar, de maneira que frequentemente tem-se uma realidade diferente quando chega o momento de realmente gastar o dinheiro. O autor acredita que os gerentes precisam tomar decisões mais complexas que os orçamentos podem apresentar. Dessa maneira, os orçamentos apresentam-se incapazes de determinar os porquês e os como relacionados a essas decisões.

Mackenzie e Shillig (1998) também realizam uma comparação entre o *Balanced Scorecard* e os modelos tradicionais, de maneira que aquele apresenta algumas vantagens em relação a este, visto que o foco da gestão está direcionado à estratégia e à visão e não mais ao controle, além disso, pode ser visto como completamente vantajoso essa integração das quatro perspectivas, pois diversas empresas já trabalhavam com perspectivas financeiras e não-financeiras, mas ainda não se tinha visto estas perspectivas integradas. Dessa maneira, a organização pode ser capaz de alcançar os seus objetivos estratégicos, mantendo o foco nas peculiaridades do seu negócio, ao invés de se lançar na procura de controles desnecessários. Com essa integração, pode-se executar a estratégia de maneira muito mais eficiente.

Olve, Roy e Wetter (2001) apontam mais algumas críticas ao controle do gerenciamento tradicional, com foco em aspectos financeiros somente, dentre elas: o fornecimento de informações distorcidas para a tomada de decisão; o fato de deixar de levar em consideração as exigências da organização e estratégias atuais; o estímulo dado ao pensamento de curto prazo e subotimização; a posição secundária quanto às exigências do relatório financeiro; o oferecimento de informações distorcidas para a destinação do custo e controle dos investimentos; o fornecimento de informação abstrata para os empregados; a pouca atenção dada ao ambiente do negócio e, por fim, a possibilidade de um possível fornecimento de informações distorcidas. Dessa maneira, as organizações precisam rever esse modelo com foco estreito de gerenciamento. Além disso, as tendências modernas apontam que as organizações têm demandado um modelo mais complexo, que aborde características distintas. Esse modelo vai de encontro com a proposta do *Balanced Scorecard*.

2.1 – O *Balanced Scorecard* e a estratégia

O *scorecard* reflete a estratégia da organização, indicando o quão bem ela é gerida e o quanto a organização está engajada. Segundo Goorderham (1998), o passo mais difícil dessa ferramenta, depois de identificadas as perspectivas financeiras, dos clientes e dos processos internos, é a identificação, inovação e aprendizado. Tendo, então, todos esses objetivos determinados, pode-se ter uma ferramenta muito mais poderosa que os orçamentos tradicionais. Como os indicadores não são apenas financeiros, todos na organização são capazes de compreender os alvos e como podem contribuir para eles. Além disso, o *scorecard* é essencial para uma eficaz execução da estratégia.

Em relação à capacidade de execução da estratégia, Kaplan e Norton (2000) realizaram uma pesquisa e observaram que a capacidade de executar a estratégia é mais importante do que a qualidade da estratégia em si. Esse fato se mostrou como surpreendente, pois por muitos anos o foco das empresas e estudiosos estava completamente voltado para o desenvolvimento de estratégias capazes de geração de desempenho superior, mas, com esta pesquisa, vê-se que a formulação da estratégia nunca foi tão relevante como se costumava afirmar. Os autores apresentam alguns dados que mostram que por mais que se desenvolva uma estratégia com eficácia, a sua implementação pode não acontecer com êxito. Além disso, com toda a evolução apresentada pelo cenário organizacional, as empresas precisam se alinhar para serem capazes de seguir a nova tendência, com estratégias com base no conhecimento, e isso gera uma grande mudança nos sistemas gerenciais das organizações. Além disso, as empresas também já são capazes de compreender que atualmente a vantagem competitiva tem derivado mais de ativos intangíveis, considerados pela metodologia do *BSC*.

No entanto, a implementação de uma estratégia é algo trabalhoso e surgem diversos problemas nesse percurso. Segundo Herrero Filho (2017), os problemas de empresas que estavam implementando estratégias eram relacionados à implantação mais lenta que o planejado; o surgimento de problemas internos não previstos pelos executivos; a coordenação ineficaz de atividades planejadas; o acontecimento de crises simultâneas que desviaram o foco da implementação; a falta de capacidade dos colaboradores envolvidos no processo; a comunicação e o treinamento insuficientes dos colaboradores; a ocorrência de fatores ambientais, os quais a empresa não podia controlar; algumas falhas na liderança

e no comprometimento dos gestores de nível médio; falhas na clareza da definição de algumas atividades principais da implementação e o monitoramento inadequado de atividades do sistema de informações gerenciais da organização, pois é muito importante o alinhamento do sistema de informações gerenciais com todas as atividades da organização.

Para evitar esse tipo de problema, quando da implementação de uma estratégia, pode-se optar pelo *Balanced Scorecard*. Kaplan e Norton (2000) citam alguns processos gerenciais críticos, os quais são viabilizados pelo método. São estes o esclarecimento e tradução da visão e da estratégia; a comunicação e associação dos objetivos e medidas estratégicas; o planejamento, estabelecimento de metas e alinhamento de iniciativas estratégicas e o melhoramento do *feedback* e aprendizado estratégico. No que diz respeito ao esclarecimento e tradução da visão e da estratégia, Kaplan e Norton descrevem como:

O processo do *scorecard* tem início com um trabalho de equipe da alta administração para traduzir a estratégia de sua unidade de negócios em objetivos estratégicos específicos. Ao estabelecer metas financeiras, a equipe deve priorizar a receita e o crescimento de mercado, a lucratividade ou a geração de fluxo de caixa. Mas particularmente no caso da perspectiva do cliente, a equipe gerencial deve ser clara quanto aos segmentos de clientes e mercados pelos quais está competindo (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 11).

Os autores identificam essa etapa como uma das principais inovações e benefícios do modelo, pelo fato de que os sistemas tradicionais de medição de desempenho normalmente se concentram na melhoria de custos, qualidade e ciclos dos processos e o *Balanced Scorecard* aborda os processos

mais críticos com o intuito de obtenção de um desempenho superior para os clientes e seus acionistas. Nesse contexto, têm-se processos internos novos, nos quais a organização busca atingir a excelência, com o intuito de que sua estratégia seja bem-sucedida.

A segunda etapa, segundo Kaplan e Norton (1997), é a comunicação e associação dos objetivos e medidas estratégicas. Nesta etapa, a empresa deve transmitir os objetivos e medidas estratégicas através de quadros de avisos, correspondências, vídeos, até mesmo eletronicamente. É muito importante que todos os funcionários sejam capazes de compreender os objetivos que precisam alcançar para que a organização possa obter uma estratégia bem-sucedida. Certas empresas tentam traduzir as estratégias de alto nível em nível operacional. Em seguida, com todos da empresa tendo total conhecimento das metas de longo prazo das unidades de negócio, tem-se o planejamento, estabelecimento de metas e alinhamento de iniciativas estratégicas. As metas para os objetivos do *scorecard* devem ser estabelecidas pelos altos executivos, com três a cinco anos de antecedência e com foco em mudanças.

Para alcançar esses ambiciosos objetivos financeiros, os executivos devem estabelecer metas de superação para seus processos de atendimento aos clientes, processos internos, e objetivos de aprendizado e crescimento. As metas de superação podem ter diversas origens. O ideal é que as metas relacionadas aos clientes derivem da satisfação ou da superação das expectativas do cliente. As preferências dos clientes atuais e potenciais devem ser examinadas a procura de expectativas de um desempenho excepcional (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 14).

Segundo Kaplan e Norton (1997), esse processo gerencial de planejamento e estabelecimento de metas permite a quantificação dos resultados em longo prazo, a identificação de mecanismos e fornecimento de recursos para obtenção do resultado pretendido e estabelecimento de referenciais no curto prazo para as medidas financeiras e não-financeiras do modelo do *Balanced Scorecard*. Por fim, tem-se a melhoria do *feedback* e o aprendizado estratégico. Este processo gerencial vem incorporar ao modelo um contexto de aprendizado estratégico. Os autores consideram, por isso, este aspecto o mais importante e inovador do modelo, pois cria instrumentos de aprendizado em nível executivo. Com isso, pode-se monitorar a estratégia, a fim de se exercer alguns ajustes no decorrer do tempo.

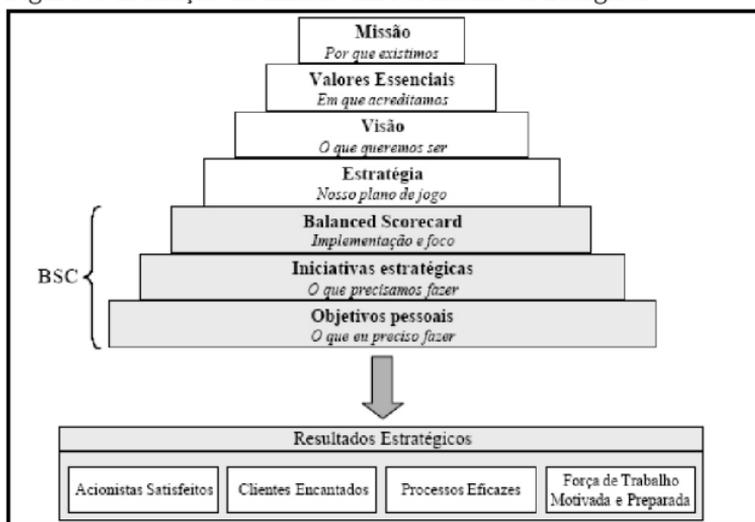
Esse monitoramento da estratégia se faz necessário, visto que não basta criar uma estratégia e implementá-la, necessita-se de acompanhamento, para que a organização não perca o seu foco e corra o risco de extinguir-se. Em relação a isso, Kaplan e Norton (1997) afirmam que algumas empresas possuem estratégias com base nos clientes, nas competências essenciais e nas capacidades organizacionais, no entanto focam e medem apenas o desempenho financeiro, o que para eles é um erro, visto que se acreditam nas outras medidas de desempenho, mas não as controlam, de maneira que não se tem como garantir realmente as suas aplicações na execução dos processos de trabalho. Vale ressaltar também que os próprios criadores do modelo dizem que, apesar das quatro perspectivas apresentadas terem sido adequadas para diversas empresas, não se pode acreditar que o modelo é completamente fechado, pois não há uma lei que afirme que as quatro medidas são necessárias e suficientes, mas é possível alocar diversos objetivos nas medidas já existentes.

Com todas essas etapas cumpridas e com a tradução da missão e da estratégia em objetivos e medidas organizados nas perspectivas financeiras, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento, ou quaisquer demais perspectivas, tem-se toda uma estrutura para comunicar-se a missão e a estratégia e, através dos indicadores, pode-se informar aos colaboradores da empresa o direcionamento atual e futuro, de maneira que as energias sejam canalizadas, além dos conhecimentos dos colaboradores, em prol do atendimento das metas de longo prazo da organização. Com isso, Herrero Filho (2017) mostra que os pontos de partida para o *Balanced Scorecard* são a missão e a visão.

2.2 – O planejamento estratégico

Apesar do modelo do *BSC* direcionar o seu foco na execução da estratégia, precisa-se primeiramente desenvolvê-la. Com isso, parte-se de um planejamento estratégico, onde se desenvolve a missão, visão e objetivos estratégicos da empresa. Dessa forma, a missão e a visão tendem a evidenciar o sentido do trabalho, porque esta mostra o destino da organização e aquela o sentido de existir da organização, de maneira que buscam traduzir os objetivos da empresa. Herrero Filho (2017) mostra como a busca de um sentido é algo motivador, até mesmo na vida de uma pessoa. Após serem definidas, a missão e visão precisam ser traduzidas em indicadores de desempenho, pois as ações estratégicas precisam ser medidas. A missão e visão são traduzidas em resultados estratégicos, conforme a Figura 2.

Figura 2: Tradução da missão em resultados estratégicos



Fonte: Galas e Forte (2004).

Com a missão e visão traduzidas em objetivos estratégicos, ou indicadores de desempenho, tem-se a estratégia da organização, que foi definida de diversas formas. Para Ahlstrand, Lampel e Mintzberg (1998), estratégia é um padrão, isto é, ela pode ser considerada como uma consistência de comportamentos ao longo do tempo. É como lançar um olhar para o comportamento passado, em contraposição a diferente perspectiva que diz ser a estratégia um plano, que neste caso lança um olhar para frente, para o futuro da organização.

Outra abordagem muito utilizada é a de estratégia como uma posição, isto é, a localização de determinados produtos em determinados mercados. Juntando-se a estas duas definições por uma única palavra, acrescenta-se que estratégia é uma perspectiva, isto é, a maneira fundamental de uma

organização fazer as coisas. Outra definição, também em uso, é que estratégia é um truque, ou seja, uma manobra específica para enganar um oponente ou concorrente. Apesar de já existirem todas estas definições, mais conceitos podem vir a ser incorporados aos estudos sobre estratégia, sempre trazendo novos conhecimentos e atendendo a novas expectativas. Não importa as diversas maneiras utilizadas para definir o termo estratégia em si, o que realmente deve ser levado em consideração no contexto empresarial é a sua importância e como ela pode ser desenvolvida e aplicada em uma organização em busca de melhores resultados. Esse desenvolvimento deve ocorrer de acordo com os objetivos traçados pela empresa (AHLSTRAND; LAMPEL; MINTZBERG, 1998).

Conforme já citado, tem-se um planejamento estratégico da organização, onde se define a estratégia, a missão, visão e objetivos da organização. O planejamento estratégico tem como ponto de partida uma análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*) desenvolvida por Michael Porter, de maneira que é preciso analisar as forças macroambientais e setoriais, procurando-se os pontos fortes e fracos da organização e as oportunidades e ameaças do ambiente, no qual a organização está inserida (PORTER, 1986).

A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente. Embora o meio ambiente relevante seja muito amplo, abrangendo tanto forças sociais como econômicas, o aspecto principal do meio ambiente da empresa é a indústria ou as indústrias em que ela compete. A estrutura industrial tem uma forte influência na determinação das regras competitivas do jogo, assim como das estratégias potencialmente disponíveis para a empresa. Forças externas

à indústria são significativas principalmente em sentido relativo; uma vez que as forças externas em geral afetam todas as empresas na indústria, o ponto básico encontra-se nas diferentes habilidades da empresa em lidar com elas (PORTER, 1986, p. 22).

O modelo SWOT busca, como estratégica econômica, a união entre qualificações e oportunidades que vão posicionar a empresa no ambiente. Esse modelo defende que antes de uma organização iniciar uma formulação estratégica, ela precisa realizar essas análises já citadas anteriormente (HUNGER; WHEELLEN, 2002).

A análise ambiental pode ser definida como o monitoramento de informações obtidas nos ambientes externo e interno. Este ambiente possui forças que não tocam diretamente as atividades de curto prazo da organização, mas podem influenciar as decisões de longo prazo, como costuma acontecer. Dessa maneira, nessa análise, levam-se em conta as forças econômicas, tecnológicas, político-legais e sociais (WRIGHT, KROLL, PARNELL, 2000).

Segundo Hunger e Wheelen (2002), as forças econômicas são aquelas que regulam a troca de produtos, dinheiro, energia e informações. Alguns aspectos podem e, normalmente, influenciam o ambiente no qual as empresas estão inseridas. De acordo com o contexto analisado, os diversos fatores percebidos podem representar tanto oportunidades como ameaças para as empresas, cabe as organizações identificarem cada um deles.

Já as forças tecnológicas dizem respeito à geração de invenções, novos equipamentos, que ajudem a solucionar os problemas encontrados. As mudanças na tecnologia afetam as operações de uma empresa, além de seus produtos e serviços. Percebe-se que as mudanças tecnológicas podem dizi-

mar empresas existentes e até setores inteiros, mas quando bem administradas, podem trazer vantagens competitivas para as organizações, principalmente quando elas são as pioneiras em determinadas tecnologias (HUNGER; WHEELLEN, 2002).

As organizações vêm cada vez mais utilizando a tecnologia da informação como ferramenta de competitividade, gerando impactos positivos nos mais variados ramos de seu negócio. As empresas que não conseguirem acompanhar tal ritmo poderão ter sua competitividade ameaçada e fatalmente se extinguirem, principalmente se não forem capazes nem mesmo de se adequar às tecnologias existentes, quanto mais desenvolver tecnologias inovadoras, modernas e lucrativas (WRIGHT, KROLL, PARNELL, 2000).

Com a utilização da tecnologia mais intensiva nos últimos tempos, as instituições, tanto as públicas quanto as privadas, são levadas a modernizarem e racionalizarem continuamente suas práticas administrativas, incluindo as áreas trabalhistas e de recursos humanos, processo esse que passa necessariamente pela informatização de seus procedimentos, rotinas e métodos de trabalho, de maneira que se mantenham no mercado e, se possível, alcancem uma vantagem competitiva sustentável (BASTOS, 2005).

As forças político-legais também exercem um impacto no ambiente organizacional muito significativo, visto que estão relacionadas aos cumprimentos das leis, dentre outras implicações. Dessa maneira, a organização precisa focar em atender a essas tendências político-legais e as suas estratégias precisam levar essas características em consideração.

Conforme citado, a análise SWOT também leva em conta uma análise setorial. A análise setorial visa estudar os

diversos pontos que podem determinar o potencial final de lucro do setor, o qual é medido em relação ao retorno de longo prazo sobre o capital investido. Os principais pontos são: barreiras de entrada, poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos compradores, produtos substitutos e rivalidades entre empresas existentes. Essas forças, segundo Porter (1986), apenas mostram que a concorrência em um setor não está restrita aos concorrentes já estabelecidos, existe uma concorrência em potencial.

Existem diversas maneiras de se monitorar tanto os concorrentes já estabelecidos, quanto os potenciais. Porter (1986) afirma que o conhecimento das metas de uma empresa pode ajudar a compreender seus movimentos frente a mudanças estratégicas, assim como uma análise do seu portfólio de produtos ou serviços e clientes, como também um histórico da sua alta gerência, considerando as ações já implantadas, mesmo que em outras organizações. Essa análise da alta gerência pode fornecer diversos indicadores a respeito da maneira com que a organização vai reagir frente à concorrência ou às dificuldades do setor. Além de tudo isso, deve-se procurar conhecer as capacidades da concorrência. Tudo isso a organização pode conseguir por meio de estudos de inteligência mercadológica, que tem o intuito de coletar dados, fazer análises e apresentar subsídio para as tomadas de decisões pelos gestores.

Novos concorrentes entram em um setor com um desejo de conquistar uma fatia do mercado, constituindo assim uma ameaça para as empresas já presentes no setor. O peso desta entrada está ligado diretamente com a existência ou não de barreiras de entrada. O setor sofre poder dos fornecedores quando são observados alguns pontos como: o se-

tor fornecedor é dominado por poucas empresas, quando o produto é peculiar e possui um alto custo de mudança, não existem substitutos disponíveis, os fornecedores possuem capacidade de produzir o mesmo tipo de produto, passando assim de fornecedores para concorrentes diretos. As empresas de um setor podem concorrer com algumas empresas de outros setores que produzem produtos substitutos. Porém, só serão realmente considerados produtos substitutos, como já foi dito anteriormente, se satisfizerem as necessidades dos consumidores da mesma forma que o produto principal. Os produtos substitutos exercem influência em relação aos preços. A rivalidade pode ser entendida como a quantidade de competição direta encontrada em um setor. A rivalidade pode estar relacionada com a quantidade de concorrentes, o índice de crescimento setorial, características do produto ou serviço, montante de custos fixos, capacidade produtiva, barreiras de saída e diversidade dos concorrentes. Já o poder de barganha dos compradores é visto como a capacidade dos compradores de influenciarem uma queda nos preços, ou uma melhora na qualidade (HUNGER, WHEELLEN, 2002).

Com isso, podem-se determinar os pontos fracos e fortes, à luz das oportunidades e ameaças do setor. Conforme já citado, o planejamento estratégico e, fazendo parte deste, a análise SWOT são as bases de um modelo de formulação estratégica. Estando com toda a sua estratégia estruturada com base nesses conceitos, a organização precisa direcionar o seu foco na sua execução. Com o intuito de executá-la com excelência, muitas empresas têm optado pelo *Balanced Scorecard* e as suas perspectivas, sendo elas a financeira, dos clientes, de processos internos e de aprendizado e crescimento, de maneira que integradas, elas sejam capazes de gerir a estratégia, além de funcionar como um painel de controle.

No entanto, mesmo que uma organização formule uma estratégia de maneira eficiente, ela pode enfrentar diversos problemas na sua implementação. Kaplan e Norton (1997) afirmam que as principais barreiras para a implementação da estratégia são: visão e estratégia não executáveis; estratégias não associadas às metas de departamentos, equipes e indivíduos; estratégias não associadas à alocação de recursos de curto e longo prazo e *feedback* tático não estratégico. A primeira barreira pode ser compreendida como uma falha da empresa na tradução de sua visão e estratégia de maneira compreensível, para evitar que cada um interprete a sua maneira e deixem de atuar com foco em iniciativas integradas.

A segunda barreira gera um problema sério para a empresa, que pode culminar nos departamentos realizarem seus trabalhos apenas para o cumprimento do orçamento, de maneira que não geram melhorias no longo prazo. Já no caso da terceira barreira ocorre que a organização não associa as prioridades estratégicas ao orçamento, de maneira que o foco é retirado das realizações estratégicas para as divergências orçamentárias. Por último tem-se a falta de *feedback*, de maneira que a organização não aprende com os erros e não é capaz de buscar melhorar. Tomando cuidado com esses fatores, a organização pode desenvolver uma estratégia eficiente e implementá-la eficazmente através do modelo do *Balanced Scorecard*.

Uma organização deve estar sempre atenta na busca de minimizar a ocorrência dessas barreiras no seu processo estratégico, visto que muitas vezes elas podem ser responsáveis pelo insucesso deste. Além disso, não se pode esquecer a importância aferida ao último item citado na execução de todos os processos, não só os estratégicos, mas também os demais. Esse item é o *feedback*, pois, através dele, tem-se

uma das maneiras mais eficientes de se alcançar melhorias. Em todas as atividades, deve-se procurar obter avaliações acerca do trabalho realizado, mas não basta obtê-las, deve-se utilizá-las como uma verdadeira oportunidade de se trabalhar para reduzir as deficiências e potencializar as benfeitorias, demonstrando que a organização está orientada para aprender sempre, em qualquer circunstância.

Para que consiga atingir esse objetivo, a organização precisa estar focada na implementação de um *Balanced Scorecard* eficiente. Para isso, ela precisa desenvolvê-lo e implantá-lo. Para o desenvolvimento do *BSC* precisa-se determinar os objetivos estratégicos de cada perspectiva, sendo elas a financeira, a dos processos internos, dos clientes e do aprendizado e crescimento.

2.3 – A perspectiva financeira

Segundo Campos (1998), a perspectiva financeira indica se a estratégia de uma empresa e a sua implementação e execução estão contribuindo para melhorar os resultados. Dessa forma, deve-se considerar esta perspectiva como importante, apesar de a inovação do modelo do *Balanced Scorecard* estar relacionada com o fato da necessidade de se acompanhar outras diferentes perspectivas de análise, além da financeira.

Os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas dos *scorecard*. Qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro. O *scorecard* deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os depois à seqüência de ações que precisam ser tomadas em relação aos

processos financeiros, dos clientes, dos processos internos e, por fim, dos funcionários e sistemas, a fim de que, a longo prazo, seja produzido o desempenho econômico desejado. Na grande maioria das organizações, temas financeiros como o aumento de receita, melhoria dos custos e da produtividade, incremento da utilização de ativos e redução dos riscos servem de base para integrar as perspectivas do scorecard (KAPLAN; NORTON, 1997, p.49).

Como o modelo sugere que se desenvolvam as relações de causa e efeito, de maneira que as demais medidas culminem com a melhoria do desempenho financeiro, percebe-se que esta perspectiva permanece como um importante foco, mas não mais como o único, pois é preciso que se desenvolvam metas nas diversas perspectivas. Além disso, as metas devem ser geradas de acordo com as características de cada unidade de negócio, pois as mesmas podem apresentar características muito distintas e o uso de uma única meta pode gerar distorções.

Para Kaplan e Norton (1997), é improvável que seja adequado se utilizar uma única meta para uma medida financeira aplicada a diversas unidades de negócio, pois as medidas financeiras precisam medir o desempenho financeiro esperado pela estratégia e servir de meta principal para todos os objetivos e medidas das outras perspectivas, de maneira que as diferentes unidades de negócio podem estar seguindo estratégias diferentes e em fases de maturação diferentes, o que exige posicionamentos distintos em termos estratégicos. Segundo os autores, precisa-se sempre identificar o valor agregado que se deve gerar para os acionistas, de maneira a alcançar a visão da empresa. No entanto, Herrero Filho (2017) afirma que também se faz necessário responder a algumas outras questões, tais como:

- O que a empresa significa para os acionistas?
- Por que os consumidores têm interesse na sobrevivência da empresa?
- Qual o grau de interesse dos investidores externos em alocar recursos na empresa?
- Qual a motivação dos empregados em permanecer trabalhando na empresa?
- Por que é importante para um fornecedor abastecê-la com insumos e produtos?
- As competências, a tecnologia e a boa imagem da empresa estimulam sua aquisição por outra empresa ou investidor, que esteja interessado?
- Que benefícios a empresa proporciona para a comunidade?

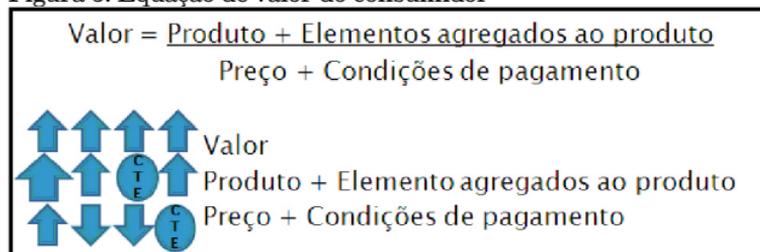
Segundo o autor, essas perguntas são muito interessantes e devem ser levadas em consideração, pois atualmente os ativistas sociais, ambientalistas e defensores dos consumidores têm ganhado muita influência perante o governo, opiniões públicas, empresas, dentre outros, de maneira que se percebe que os interesses dos acionistas não podem mais ser a única fonte de análise. Deve-se, então, buscar sincronizar todos os interessados, sem que os interesses dos acionistas entrem em conflito com os interesses dos demais.

Para isso, a organização precisa desenvolver uma cadeia de valor. Porter (1985) desenvolve o conceito de cadeia de valor como sendo um conjunto de atividades realizadas por uma organização, levando-se em conta as suas diversas relações, desde o fornecimento de matéria-prima, até a distribuição do produto acabado. Com isso, pode-se decompor as atividades estratégicas da organização, com o intuito de se

analisar o custo de cada atividade, a fim de se privilegiar as atividades que agregam valor ao cliente e, assim, otimizar o valor final do produto. Essa cadeia está inserida no sistema de valores, que tem por base a geração de valor em todos os seus elos e, atualmente, trata-se da gestão baseada em valor, como a aplicação desses conceitos de cadeia de valor no gerenciamento da organização.

Herrero Filho (2017) demonstra como um projeto de *Balanced Scorecard* pode perder efetividade, quando não considera a gestão baseada em valor. Segundo o autor, a alta administração precisa dispor de instrumentos de apoio para conhecer o processo de criação de valor. Nesse contexto, Souza e Serrentino (2002) demonstram uma equação de geração de valor, onde se tem no numerador o produto e os elementos agregados e no denominador o preço e as condições de pagamento. Dessa maneira, o consumidor recalcula essa equação constantemente. Para os autores existem algumas maneiras de aumentar o valor percebido. Pode-se aumentar o numerador, diminuir o denominador, ou aumentar os dois, mas aumentar o numerador numa maior proporção. A Figura 3 ilustra essa equação de geração de valor de um produto para os consumidores.

Figura 3: Equação de valor do consumidor



Fonte: Elaboração do autor a partir de Souza e Serrentino (2002).

Essa equação está demonstrando apenas a geração de valor para o consumidor, mas se pode imaginá-la sendo utilizada por todas as partes interessadas, considerando sempre as especificidades dos diferentes numeradores e denominadores. Diversos métodos podem ser adotados pela empresa na sua gestão baseada em valor, sendo que todos eles servem de ajuda para a alta administração buscar o aumento do valor de mercado da empresa.

Segundo Anderson e Narus (1998), deve-se medir esse valor, para que se tenha noção do valor representado no mercado do segmento que a organização busca alcançar, de maneira que se possa definir se o segmento abordado apresenta-se como a melhor opção para a organização. Esse valor é o preço, em termos monetários, da técnica, economia, serviços e benefícios sociais que um cliente percebe por uma oferta de mercado da organização. Com isso, as organizações precisam construir suas cadeias de valor, de maneira que possam identificar os elos que agregam ou não valor a sua organização. Para isso existem diversas técnicas que, quando bem utilizadas, podem gerar informações essenciais para a gestão.

As cadeias de valores de empresas em uma indústria diferem, refletindo suas histórias, estratégias e sucessos na implementação. Uma diferença importante é que a cadeia de valores de uma empresa pode divergir em escopo competitivo da cadeia de seus concorrentes, representando uma fonte potencial de vantagem competitiva. O atendimento de apenas um segmento particular da indústria pode permitir que uma empresa ajuste sua cadeia de valores a este segmento, resultando em custos reduzidos ou em diferenciação no atendimento deste segmento em comparação com a concorrência (PORTER, 1989, p.33).

Além da geração de valor, uma empresa precisa focar no gerenciamento do risco. De acordo com Kaplan e Norton (1997), muitas empresas incluem um objetivo relacionado ao risco na sua dimensão financeira do *Balanced Scorecard*, no entanto o gerenciamento de risco deve ser compreendido como um objetivo acessório integrante da perspectiva financeira, que visa complementar o retorno esperado definido pela estratégia de negócios.

Dependendo da atuação da organização, a gestão do risco pode tornar-se um indicador mais ou menos relevante. Algumas empresas optam por focar na gestão de riscos, pelo fator de sua atividade possuir um risco elevado embutido. Por exemplo, empresas de seguros, bancos, dentre outras, pois possuem uma incapacidade de prever seus resultados operacionais. Dessa maneira, um dos objetivos da perspectiva financeira passa a ser relacionado à gestão de riscos e pode ser vital para a sobrevivência em longo prazo de uma organização. Um bom exemplo seria a escolha por uma carteira de clientes bastante diversificada, de maneira que se pudesse medir a diversificação da carteira, com o intuito de se controlar o risco do negócio em questão, visto que esta é uma das formas de gerir riscos inerentes à atividade. Além da geração de valor e da gestão dos riscos, existem diversos temas que devem ser abordados.

Kaplan e Norton (1997) demonstram três temas financeiros comumente presentes em estratégias empresariais. Estes temas são crescimento e mix de receita, redução do custo ou melhoria da produtividade e utilização dos ativos ou estratégia de investimento. Os temas estratégicos desenvolvidos por Kaplan e Norton estão determinados no Quadro 1.

Quadro 1: Temas estratégicos para a perspectiva financeira

Temas estratégicos	Vetores	Descrição	Medida comum
Crescimento e mix de receita	Novos produtos	Ampliação das linhas de produtos existentes ou ofertas de produtos e serviços inteiramente novos	Percentual de receita gerado por novos produtos e serviços lançados em um período
	Novas aplicações	Novas aplicações para os produtos existentes	Percentual de vendas das novas aplicações
	Novos clientes e mercados	Levar produtos e serviços existentes a novos clientes e mercados	Percentual de receitas gerado por novos clientes, segmentos de mercado e regiões geográficas
	Novas relações	Materializar a sinergia entre diferentes unidades estratégicas de negócios fazendo com que cooperem para o desenvolvimento de novos produtos ou para a venda de projetos integrados ao cliente	Volume de receita gerado pelas relações de cooperação entre as unidades de negócios
	Novo mix de produtos e serviços	Aumentar a receita mudando o mix de produtos e serviços	Aumento das vendas no segmento alvo ou percentual das vendas no segmento
	Nova estratégia de preços	Elevar os preços de produtos e serviços e descartar os clientes cuja receita não esteja cobrindo os custos	Pode ser melhor compreendida com o custo baseado por atividades
Redução de custo ou melhoria de produtividade	Aumento da produtividade da receita	Criar estratégias para aumento da receita	Receita por funcionário
	Redução dos custos unitários	Alcançar níveis de custos competitivos, melhorar as margens operacionais e monitorar os níveis de despesas indiretas e de apoio	Pode ser melhor compreendida com o custo baseado por atividades
	Melhoria do mix de canais	Buscar os canais de relacionamento mais econômicos através troca de canais de alto custo por canais de baixo custo	Percentual de transações da unidade em seus vários canais
	Redução de despesas operacionais	Reduzir despesas sem se limitar a reduzir custos e ofertas de recursos e sim aumentando a sua eficácia e eficiência	Valor absoluto das despesas ou o seu percentual em relação aos custos totais ou a receita
Utilização dos ativos ou estratégia de investimento	Ciclo de caixa	Reduzir o tempo necessário para que a empresa converta os pagamentos efetuados a fornecedores de insumos em recebimento de seus clientes	Soma do custo dos dias de venda em estoque, dos dias de venda no contas a receber, menos os dias de compra no contas a pagar
	Melhoria da utilização dos ativos	Enfocar a eficiência dos procedimentos para investimentos de capital para melhorar a produtividade decorrente dos projetos de investimento de capital e para acelerar o	Percentual de recursos sistêmicos compartilhados com outras unidades

Fonte: Elaboração do autor a partir de Kaplan e Norton (1997).

Estes objetivos financeiros são a meta de longo prazo de uma organização que possui como foco a geração de retornos superiores a partir do capital investido na unidade de negócios. O *Balanced Scorecard* apresenta-se em sintonia com esse objetivo, visto que ele também utiliza os indicadores financeiros tradicionais. Dessa forma, todas as medidas selecionadas para o modelo precisam fazer parte de uma relação de causa e efeito que desembocam em objetivos financeiros e focam em um tema estratégico para a unidade de negócios. Dessa forma, o *scorecard* não apresenta objetivos desconexos, ele precisa partir dos objetivos financeiros e relacioná-los às ações dos demais (KAPLAN; NORTON, 1997).

Herrero Filho (2017) demonstra estes objetivos de maneira um pouco diferenciada. Para o autor, os objetivos estratégicos estão relacionados ao valor econômico agregado, valor de mercado agregado, retorno sobre o investimento base caixa, retorno total do negócio, retorno total para o acionista e valor agregado base caixa. Percebe-se que a sua abordagem é voltada para a gestão baseada em valor. Além disso, o autor cita alguns exemplos de objetivos estratégicos da perspectiva financeira, tais como retorno sobre o investimento, valor econômico agregado, crescimento e mix de receita, redução dos custos, melhoria da produtividade, utilização dos ativos, estratégia de investimento, dentre outros. Com isso, percebe-se que a sua abordagem manteve-se similar ao modelo de Kaplan e Norton.

2.4 – A perspectiva dos clientes

Segundo Kaplan e Norton (1997), a perspectiva dos clientes determina os segmentos de clientes e mercados, nos quais a empresa está disposta a competir. Nesse momento, a empresa está definindo os segmentos que irão contribuir para o alcance dos objetivos financeiros. Conforme já foi mencionado, o *Balanced Scorecard* está diretamente relacionado com propostas de valor e é em função da perspectiva de clientes que uma empresa foca a sua proposta de valor. Cada vez mais vem sendo constatada a importância de uma empresa direcionar seus esforços para os clientes, pois, em um ambiente competitivo como o que as empresas estão inseridas, se ela não procurar atender aos valores percebidos pelos clientes, outra empresa o faz, tornando-se mais atrativa e alcançando melhores resultados.

Conforme determinado por Souza e Serrentino (2002), o cliente está sempre recalculando a equação de valor, e no momento que uma organização torna-se mais atrativa que as demais, o cliente naturalmente opta pela realização de negócios com esta empresa. Com o *Balanced Scorecard* as empresas são capazes de selecionar os segmentos de mercado específicos para os quais desejam direcionar seus esforços e traduzem sua missão e estratégia em objetivos direcionados para este determinado segmento de clientes e mercado.

Com isso, tem-se uma cadeia de requisitos de valores, segundo os quais os clientes se identificam ou não. Conforme já citado, Porter (1989) diz que a cadeia de valores encaixa-se em um conjunto maior denominado sistema de valores. Dessa maneira, as empresas fazem parte da cadeia de valor dos seus fornecedores, visto que o fornecedor pode influenciar o desempenho de uma organização, como também a organização faz parte da cadeia de valor do cliente. O valor é, então, gerado nos elos dessa cadeia e o papel de uma organização e do seu produto nessa cadeia é a base final para a diferenciação. Nesse contexto, o valor gerado na cadeia é o que determina a vantagem da organização, de maneira que o foco deixa de ser o produto e passa a ser o cliente. O *Balanced Scorecard* vem reforçar essa ideia.

Para Herrero Filho (2017), o deslocamento do foco do produto para o cliente é uma das mais importantes tendências dos negócios. Dessa forma, surge um conceito de valor do cliente, de maneira que a empresa pode ser capaz de calcular o valor da sua carteira de cliente. Esse cálculo pode ser feito somando-se o valor percebido pelo cliente com o valor da marca e o valor da retenção. Com isso, a organização pode obter o valor de sua carteira e determinar a importância que essa carteira de clientes representa para a sua sobrevivência.

Após determinarem-se os segmentos de cliente e de mercado, a empresa necessita de bastante cuidado na determinação dos objetivos e dos indicadores a serem utilizados. As empresas normalmente utilizam dois tipos de medidas para a perspectiva dos clientes. A primeira dessas medidas são as genéricas, tais como satisfação dos clientes, participação de mercado e retenção de clientes, que foram chamadas de grupos de medidas essenciais no contexto do *Balanced Scorecard*. A segunda medida é formada pelos vetores de desempenho dos resultados fornecidos aos clientes e são os diferenciais, trazendo intrinsecamente a proposta de valor direcionada ao seu segmento específico de clientes e de mercado (KAPLAN; NORTON, 1997). Uma síntese dessas medidas está ilustrada no Quadro 2.

Quadro 2: Medidas essenciais dos clientes e proposta de valor

Tipos de medidas	Medidas	Descrição	Medida comum
Medidas essenciais dos clientes	Participação de mercado	Reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido)	Faixa de negócios realizada com os clientes-alvo
	Captação de clientes	Mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios	Atendimento às necessidades dos clientes
	Retenção de clientes	Controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes	Atendimento às necessidades dos clientes
	Satisfação dos clientes	Mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor	Classificação dos clientes da compra como realmente satisfatórias ou não
	Lucratividade dos clientes	Mede o lucro líquido de cliente ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar estes clientes	Através do custeio baseado em atividades
Medidas de proposta de valor	Atributos dos produtos ou serviços	Abrangem a funcionalidade do produto ou serviço, além de seu preço e qualidade	Crescimento médio anual em compras de mercadorias estratégicas
	Relacionamento com os clientes	Abrange a entrega de produto ou serviço ao cliente, inclusive a dimensão do tempo de resposta e entrega e o conforto do cliente na relação de compra	Pesquisa de satisfação

Fonte: Elaboração do autor a partir de Kaplan e Norton (1997)

De posse da determinação dos segmentos-alvos e das medidas essenciais e de proposta de valor para a empresa, precisa-se imaginar essas medidas como metas para as operações, logística, marketing e desenvolvimento de produtos e serviços. Com isso, mostra-se a necessidade dessas medidas focadas nas perspectivas dos clientes, pois as medidas financeiras não demonstram, por exemplo, como um comportamento de um funcionário pode influenciar na retenção de um cliente ou nível de satisfação do mesmo, e a utilização das duas perspectivas em conjunto pode gerar melhores resultados para a organização.

2.5 – A perspectiva de processos internos

Quando se fala da perspectiva de processos internos, precisam-se identificar os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e dos acionistas. Segundo Kaplan e Norton (1997), é importante que os objetivos e medidas relacionados a esta perspectiva sejam desenvolvidos após os relacionados à perspectiva financeira e do cliente. Isso se deve exatamente devido a esse foco de atendimento dos objetivos dos clientes e acionistas, visto que eles estão expressos pela perspectiva do cliente e financeira.

Para Herrero Filho (2017), a perspectiva de processos internos está relacionada à execução da estratégia, de maneira que demonstra se o plano da alta administração de gerar valor econômico para o cliente e elevar o valor de mercado da empresa e a riqueza dos acionistas aconteceu com sucesso. Tanto a visão de Kaplan e Norton como a de Herrero Filho (2017) demonstram a dependência desta perspectiva em relação às anteriormente estudadas.

Se a estratégia é considerada a arte de criar valor, o maior desafio do executivo líder e da equipe do projeto é identificar os poucos e críticos processos de negócios que dão a melhor contribuição para a execução da estratégia. Os processos internos desempenham três importantes papéis na implementação do *Balanced Scorecard*: concentram o foco da organização nas iniciativas que viabilizam a proposição de valor para o cliente; contribuem para a elevação da produtividade e geração de valor econômico agregado e indicam os novos conhecimentos e as novas competências que os empregados precisam dominar para gerar valor para o negócio [...] Uma das principais deficiências na estratégia é a distância existente entre aqueles que pensaram a estratégia (alta administração) e aqueles que deverão fazer a implementação (equipe operacional) (HERRERO FILHO, 2017, p. 120).

O fato dos processos internos serem cruciais na geração de valor é crítico para a seleção daqueles que contribuem para a execução da estratégia e geração de valor na cadeia. Segundo Kaplan e Norton (2004a), os indicadores de processos internos precisam refletir os processos que exercem maior influência na percepção de valor do cliente. Além disso, precisa-se constantemente identificar as competências essenciais das organizações e os aparatos tecnológicos necessários para assegurar a sua posição no mercado. Nesse contexto, os sistemas de informações são essenciais para o desmembramento dos indicadores sintéticos, mas não sendo flexíveis, podem ser um entrave para as organizações.

Kaplan e Norton (1997) também demonstram a importância da organização não trabalhar apenas os processos existentes, mas identificar toda a cadeia de valor dos processos internos, iniciando esta cadeia com as inovações, pois esta é a maior diferença entre o *Balanced Scorecard*

e os modelos tradicionais, que focam apenas nos processos existentes. As tendências mais recentes apontam para a importância de medir o desempenho dos processos de negócios, assim como a metodologia de custeio ABC, visto que o sistema de medição tradicional não atende mais completamente as necessidades das organizações modernas, pois medidas como qualidade, produtividade, tempo, custo, dentre outras, apenas aumentam as chances de sobrevivência das empresas, mas não serão capazes de gerar nenhuma vantagem competitiva para as mesmas, de maneira que são capazes de produzir resultados locais, mas não possuem a característica de gerar objetivos ambiciosos para os clientes e acionistas.

Como todo o modelo trata de geração de valor para o cliente, isto pode ser feito de diversas maneiras e cada empresa possui um conjunto determinado de processos para alcançar este grande objetivo. Kaplan e Norton apresentam uma cadeia de valor genérica, a qual as empresas podem utilizar, de maneira adaptada, para criarem a perspectiva dos processos internos. Essa cadeia é constituída de três processos principais, sendo eles: a inovação, as operações e serviço pós-venda. Segundo os autores, no processo de inovação, a empresa pesquisa as necessidades latentes dos clientes e busca criar produtos que atendam a essas necessidades, dessa forma busca-se alcançar essa fatia de mercado, até então, insatisfeita.

Para Herrero Filho (2017), para que o processo de inovação alcance o sucesso pretendido é muito importante que a empresa compreenda os principais motivos para falhas de lançamentos de novos produtos. Pode-se dizer que o primeiro desses motivos é o fato do produto não estar alinhado

com a visão e a estratégia da empresa. Em seguida tem-se que o produto não ofereceu um benefício exclusivo para o cliente. O produto estava mal posicionado no mercado. Os custos do seu desenvolvimento superaram o planejado, de maneira que se obteve prejuízo em sua rentabilidade e viabilidade. Ele também pode ter sido colocado tardiamente no mercado, devido à demora entre a concepção da ideia e o lançamento. A reação dos concorrentes foi maior e mais efetiva que a esperada, o que pode prejudicar o crescimento no mercado. Além disso, pode ter sido lançado com problemas técnicos ou a nova tecnologia não foi traduzida em valor percebido pelo cliente. Além disso, o grupo de pesquisa e desenvolvimento precisa realizar algumas ações, conforme Figura 4.

Figura 4: Ações do grupo de pesquisa e desenvolvimento de produtos e serviços



Fonte: Elaboração do autor a partir de Kaplan e Norton (1997)

O processo de operações diz respeito à criação de produtos e serviços, além da oferta deles ao mercado. O *Balanced Scorecard* considera muito importante essa concepção de excelência operacional e redução de custos, mas considera apenas um componente da cadeia de geração de valor para o cliente, a operação. Ele tem início com o recebimento de um pedido de um cliente e é finalizado com a entrega de um produto ou a prestação de um serviço. Inicialmente este processo era controlado apenas através de medidas financeiras, mas com a perspectiva do *Balanced Scorecard* não se admite mais um foco tão restrito. Precisa-se ir mais além, buscando-se conhecer medidas de flexibilidade e características específicas que gerem valor para o cliente.

Segundo os autores, as organizações que alcançarem a percepção dessas características diferenciadoras dos seus produtos e serviços devem buscar através do *BSC* o controle destes indicadores. O terceiro processo trata do serviço oferecido a um cliente após a venda ou entrega de um produto, diversas medidas podem ser utilizadas para controle desse processo (KAPLAN; NORTON, 1997).

2.6 – A perspectiva do aprendizado e crescimento

Nos últimos anos, as empresas têm começado a compreender o valor dos seus ativos intangíveis. Diversas abordagens têm sido desenvolvidas nesse sentido, de maneira que o mercado começa a valorizar o capital humano. O valor de mercado de uma empresa não é mais compreendido apenas em termos de seu capital financeiro, as abordagens modernas caracterizam o valor de mercado de uma empresa como a soma de seu capital financeiro ao seu capital humano. Nesse contexto, o *Balanced Scorecard*, além das pers-

pectivas já citadas, apresenta uma abordagem também voltada para uma perspectiva de aprendizado e crescimento. O modelo busca atingir os objetivos citados nas perspectivas financeira, do cliente e de processos internos através de vetores de aprendizado e crescimento.

A capacidade da organização de inovar, melhorar e aprender se relaciona diretamente com o valor da empresa. Ou seja, apenas mediante a capacidade de lançar novos produtos, criar mais valor para os clientes e melhorar continuamente a eficiência operacional a empresa será capaz de ingressar em novos mercados e de aumentar suas receitas e margens – em suma, crescer e assim aumentar o valor para os acionistas (KAPLAN; NORTON, 2004a, p.18).

Aliada a isto, está a rapidez com que as mudanças no ambiente de negócios acontecem, de forma que as empresas precisam estar sempre aptas a realizarem mudanças em suas estratégias, de maneira a se ajustarem de forma eficiente a essas mudanças. Aqueles que são capazes de adaptar seus projetos e comportamentos para mudar sua estratégica com o propósito de se ajustarem às mudanças no ambiente, possuem a capacidade de continuar aprendendo no ambiente organizacional. Este processo é descrito como processo integrado e sistemático de aprendizagem organizacional. Processo que pode ser atrelado ao planejamento e, assim, levar a organização a se adaptar e aprender continuamente (BEER et al, 2005).

Neste ambiente de constantes mudanças, além de comportar constantes mudanças ambientais e estratégicas, a organização precisa manter alinhados suas estruturas, sistemas, processos, políticas, práticas, lideranças, dentre outros fatores. Dessa forma, torna-se uma tarefa bastante árdua

e isso apenas é possível se a organização mantiver tanto a capacidade de ajuste, quanto à capacidade de aprendizado e adaptação. Além de tudo, a empresa precisa de uma sinergia entre seus elementos, pois precisa ter a estratégia correta e a estrutura e capacidade apropriadas, de forma que a implantação da estratégia possa ocorrer eficientemente, pois a estratégia muitas vezes não é implantada por quem a cria e isto já torna dificultosa a sua implementação.

Este fato ainda pode ser mais acentuado, quando não se tem esta sinergia tão necessária. Esta capacidade de aprendizado torna-se especialmente importante quando se trata de um ambiente em constante mutação, como é o nosso atual, pois as empresas precisam sempre adaptar suas habilidades a novas circunstâncias, de forma que a capacidade de aprender e se adaptar tornam este processo completamente mais simples, visto que a empresa está preparada para a mudança. No entanto, é preciso que se destine uma determinada quantidade de recursos financeiros para estes investimentos, algo que muitas vezes se apresenta como uma dificuldade das organizações (BEER et al, 2005).

Kaplan e Norton (1997) afirmam que uma das principais dificuldades enfrentadas pelas empresas em realizar investimentos em aprendizado e crescimento se dá devido ao fato desses investimentos não fazerem parte do desempenho financeiro em curto prazo e serem tratados pela contabilidade como despesas do exercício, de maneira que podem ser encarados pelas organizações como despesas que, quando suspensas, passam a gerar ganhos incrementais em curto prazo. Além disso, muitas vezes não se percebe, nem mesmo no longo prazo, o verdadeiro ganho alcançado pela empresa com esse tipo de investimento. No entanto, o *Balanced*

Scorecard enfatiza a importância em se investir em capital humano, pois não adianta investir em tecnologia ou pesquisa e desenvolvimento, caso a empresa não possua o aparato necessário em termos de infraestrutura. Não adianta investir maciçamente em tecnologia de ponta, caso não se possua o conhecimento necessário para operá-la.

Kaplan e Norton (1997) desenvolveram três principais categorias, após análise de diversas empresas. São elas: as capacidades dos funcionários, as capacidades dos sistemas de informação e, por fim, a motivação, *empowerment* e o alinhamento. As capacidades dos funcionários podem ser tratadas como um tema de fundamental importância no desenvolvimento das organizações, visto que de uns anos até os dias de hoje aconteceram inúmeras mudanças no ambiente organizacional, mas a transformação do papel do funcionário foi provavelmente a mais radical. As empresas têm compreendido que não basta mais realizar o mesmo trabalho com o mesmo nível de eficiência. A melhoria contínua vem se apresentando como uma condição necessária para uma empresa se manter no mercado, até mesmo para se manter na posição atual, uma organização precisa estar buscando melhorar continuamente. Já para evoluir além da sua situação atual e na percepção dos clientes, ela precisa de ideias novas, que vêm, cada vez mais, sendo geradas pela linha de frente, visto que são estes funcionários que estão em contato direto com os clientes.

Optando-se pela alocação de investimentos em capital humano, a empresa estará orientada para sobreviver neste ambiente em mutação. Com isso, precisará realizar uma análise do valor real desse capital, para que se possa identificar o retorno sobre o investimento realizado. Para isso,

a empresa pode optar pelo tipo de análise que julgar mais eficiente, dentre os disponíveis. Segundo Herrero Filho (2017), o valor do empregado pode ser avaliado a partir de três formas integradas. O comportamento empreendedor é uma delas; a segunda seria a motivação ao aprendizado e a gestão do conhecimento; e a contribuição para a inovação, crescimento e renovação da empresa. O primeiro está relacionado à capacidade da alta administração motivar o empreendedorismo entre os funcionários.

Nesse contexto, todos precisam sempre estar buscando inovar e realizar o seu trabalho com foco em ideias novas e como transformá-las em uma realidade lucrativa. Com isso, o desenvolvimento e criação passam a ser disseminados por toda a organização, ao invés de ficarem restritos a um pequeno grupo de funcionários responsáveis pelo setor de pesquisa e desenvolvimento. Grandes ideias, mesmo as mais lucrativas, já foram desenvolvidas por funcionários de diversas áreas dentro da organização, mas para isso a empresa precisa trocar um comportamento burocrático, por um comportamento inteligente, flexível e ágil.

Em termos de motivação à aprendizagem e gestão do conhecimento, a organização precisa estar completamente envolvida nestes aspectos, visto que o mercado está em constantes mudanças e estas mudanças acabam por refletir na sua estratégia. Dessa forma, as organizações precisam estar sempre prontas para aprender, mas não se trata de qualquer aprendizado. De acordo com o modelo de Kolb, os indivíduos precisam dominar habilidades relacionadas à experiência concreta, observação reflexiva, conceitualização abstrata e experimentação ativa, com isso podem ser capazes de realmente aprender. Já a gestão do conhecimento está

relacionada à capacidade da empresa de introduzir novos conhecimentos. Surge, a partir destes conceitos, a gestão por competências, conhecida como a identificação, desenvolvimento e implementação das competências essenciais da organização e outras habilidades necessárias para realizar a visão, a estratégia e os objetivos da organização.

Outra forma de se avaliar o valor do empregado seria através do compromisso com a inovação e renovação da empresa. Esse compromisso assumido pelos colaboradores pode ser de fundamental importância para acompanhar as mudanças e movimentos competitivos, visto que um dos maiores riscos do modelo do *Balanced Scorecard* é a vulnerabilidade que a competitividade da empresa permanece durante a implementação do modelo, devido ao fato da alta direção se envolver demasiadamente com o projeto e esquecer um pouco de acompanhar os movimentos competitivos da concorrência, mas, com todos comprometidos na inovação e renovação, o risco pode ser consideravelmente reduzido.

Para isso, a empresa precisa sempre buscar a reciclagem de funcionários. Dessa forma, a maioria das empresas busca objetivos para os funcionários de acordo com três medidas de resultados. Sendo elas a satisfação dos funcionários, a retenção dos funcionários e a produtividade dos funcionários, de maneira que a satisfação dos funcionários apresenta-se como um vetor tanto para a retenção dos funcionários, como para a produtividade dos funcionários, gerando, assim, resultados favoráveis para a organização. Existem algumas maneiras de realizar esses tipos de medições. Essas maneiras estão citadas na Figura 5.

Figura 5: Grupos de medidas essenciais para os funcionários

Medidas essenciais	Medição
Satisfação dos funcionários	Pesquisas de satisfação
Retenção de funcionários	Percentual de rotatividade de pessoas-chave
Produtividade dos funcionários	Receita por funcionário

Fonte: Elaboração do autor a partir de Kaplan e Norton (1997)

A segunda categoria principal para a perspectiva de aprendizado e crescimento é a capacidade dos sistemas de informação. Conforme já citado, a perspectiva de aprendizado e crescimento gera subsídios para o alcance dos objetivos das demais perspectivas. Também já foi dito como os funcionários são importantes para o alcance de qualquer objetivo que a empresa deseje trabalhar. Dessa maneira, os sistemas de informações, com os quais os funcionários interagem, são extremamente importantes para o desenvolvimento das atividades empresariais, visto que os funcionários precisam de informações precisas sobre os clientes, os processos e as consequências financeiras de qualquer decisão (KAPLAN; NORTON, 1997).

A última categoria diz respeito à motivação, *empowerment* e alinhamento. Essa categoria é necessária de ser avaliada, pois, por mais que os funcionários da organização estejam preparados e reciclados constantemente e a organização possua sistemas de informações perfeitamente atualizados e precisos, basta que os funcionários não estejam motivados para agir de acordo com a melhor decisão para a empresa ou não sintam que possuem autonomia para executar o seu trabalho, para que o sucesso esperado não seja alcançado. Por isso, esta categoria se faz necessária no contexto da perspectiva de aprendizado e crescimento.

Esta categoria também faz referência ao alinhamento, de maneira que trata de uma análise das metas dos indivíduos e departamentos, em termos de alinhamento com os objetivos da empresa. Uma organização pode medir não só os resultados gerais de sua atividade, mas também alguns indicadores de curto prazo relacionados à sua habilidade de comunicar e alinhar os indivíduos e objetivos organizacionais (KAPLAN; NORTON, 1997).

A perspectiva de aprendizado e crescimento é necessária na construção do *Balanced Scorecard*. É através dela que a organização é capaz de desenvolver sua mão de obra de maneira a gerar um aparato para todas as outras perspectivas apresentadas. No entanto, ela possui uma peculiaridade, ou seja, é mais difícil desenvolver medidas específicas para o aprendizado e crescimento, como existem para as outras perspectivas.

2.7 – *Balanced Scorecard* e as organizações

É necessário para o sucesso de desenvolvimento de um *scorecard* que todos os interessados concordem com as características da organização e com a sua estratégia. Com isso, se faz necessário que a organização forneça tempo e recursos suficientes para todos os envolvidos no processo de desenvolvimento de um *Balanced Scorecard*, para que todos obtenham as informações necessárias e melhor fundamentem suas opiniões. Muitos dos problemas enfrentados pelas organizações residem no fato das organizações não permitirem que os seus integrantes alcancem uma visão mais específica de dentro e fora da organização. A maioria das organizações permite apenas que se tenha uma visão abrangente da situação real. Com essa visão superficial, os funcionários

da organização podem gerar informações erradas e lentas, prejudicando a execução dos processos internos e, com isso, o atendimento das necessidades dos clientes (OLVE; ROY; WETTER; 2001).

Segundo os autores, existem alguns passos que podem ser seguidos para uma implantação do *Balanced Scorecard* com o sucesso desejado. Olve, Roy e Wetter (2001) procuraram sistematizar o processo de implantação da ferramenta, apresentado no Quadro 3, que demonstra resumidamente as etapas, os procedimentos para alcançá-las e os tempos médios necessários. Com isso, a construção do modelo pode ser melhor gerenciada.

Percebe-se que o *Balanced Scorecard* é um modelo em busca de eficiência na execução da estratégia, conforme aponta o Quadro 3. Além disso, existem certas dificuldades para sua implantação. Como já foi dito, a conscientização de todos é essencial para que a implantação alcance o sucesso desejado e, muitas vezes, para conseguir mobilizar todos os integrantes de uma organização é preciso uma mudança na cultura empresarial. Campos (1998) a define como sendo o sangue que alimenta as empresas e a representa pela maneira de pensar, sentir e reagir os integrantes dos seus. Segundo o autor, uma mudança cultural pode ser mais difícil do que qualquer outra mudança, mas a capacidade de comunicação efetiva de informação pode tornar esse processo muito menos doloroso.

Quadro 3: Premissas para um *Balanced Scorecard*

Etapa	Descrição	Procedimento	Tempo sugerido
1	Definir a indústria, descrever seu desenvolvimento e o papel da companhia e suas tendências.	Entrevistas com tantas pessoas quantas possíveis. Devem ser feitas, se possível, por alguém de fora para obter um quadro bem objetivo. Pesquisar a situação da indústria	1-2 meses
2	Estabelecer/confirmar a visão.	Seminário conjunto assistido pela alta direção e os líderes de opinião.	1-2 encontros 1½ dia cada
3	Estabelecer as perspectivas.	Seminário conjunto assistido pela alta direção, grupo do projeto e alguém com experiência anterior em projeto de <i>Balanced Scorecard</i> .	1-2 dias
4	Romper a visão, conforme cada perspectiva e formular os objetivos estratégicos gerais.	Seminário conjunto com o mesmo grupo, conforme na etapa 2.	Vide abaixo
5	Identificar os fatores críticos de sucesso.	No seminário acima.	Total incluindo a etapa 4: 2-3 dias
6	Desenvolver medidas, identificar as causas e os efeitos e estabelecer um equilíbrio.	No seminário acima, se possível. Contudo, um certo intervalo é sempre benéfico.	Incluindo acima, senão 1-2 dias
7	Estabelecer o <i>scorecard</i> de alto nível.	Determinação final por parte da alta direção e o grupo do projeto. De preferência, no entanto, com a participação de alguém com experiência anterior em projetos de <i>Balanced Scorecard</i> .	1-2 dias
8	Ruptura do <i>scorecard</i> e das medidas pela unidade organizacional.	Adequado a um projeto dividido em unidades organizacionais apropriadas, sob a direção do grupo do projeto. De preferência, todas as pessoas envolvidas devem participar no trabalho do projeto de cada unidade; uma forma adequada para o trabalho seria um seminário. Relatórios quanto aos progressos e a coordenação existente com a alta direção. A ajuda de um arquiteto de <i>Balanced Scorecard</i> é especialmente importante para alinhar os fatores de sucesso e as medidas.	De 2 meses ou mais considerando de ½ a 1 dia cada seminário local
9	Formular os objetivos.	Propostas de cada um dos líderes do projeto da unidade. Aprovação final dos objetivos pela alta direção.	Não consta
10	Desenvolver um plano de ação.	Preparado por cada grupo de projeto.	Não consta
11	Implementando o <i>scorecard</i> .	Garantido pelo monitoramento existente, sob a responsabilidade total da alta direção.	Não consta

Fonte: Adaptado de Olve, Roy e Wetter (2001)

Para Kaplan e Norton (2000), os executivos precisam utilizar as mesmas ferramentas que utilizam nos lançamentos de novos produtos para gerar a consciência estratégica, mudando a cultura da empresa. Primeiro educa-se, depois testa-se a mensagem foi realmente compreendida. Em seguida, verifica-se se os empregados realmente acreditam na estratégia

desenvolvida e, por fim, apuram-se quantas pessoas estão pregando a estratégia, como missionários. Apoiado nessa evolução cultural, o modelo do *Balanced Scorecard* pode ser melhor implantado e alcançar o efeito desejado na sua concepção. Para isso, precisa-se apenas compreender a sua relação com a gestão, com a estratégia e com os colaboradores.

Um modelo de *Balanced Scorecard* não se trata apenas de uma combinação de medidas financeiras e não financeiras, por isso se faz necessária a conscientização da necessidade de mudança e evolução cultural. Ele busca monitorar os executivos e funcionários na implementação da estratégia. Dessa forma, para Kaplan e Norton (1997), um *Balanced Scorecard* bem-sucedido é aquele que realmente é capaz de transmitir a estratégia. Segundo os autores, um *scorecard* bem definido é aquele que contém uma estratégia tão bem traduzida que a empresa sofreria sérias consequências caso perdesse o documento que o contém, visto que seria uma arma para a concorrência. Com isso, ele precisa descrever a visão de futuro da empresa para todos, ele apresenta uma visão holística da estratégia.

Para se alcançar esse objetivo, precisa-se que o *scorecard* esteja focado em três princípios que permitem a integração da organização à sua estratégia. Os princípios são as relações de causa e efeito, os vetores de desempenho e a relação com os fatores financeiros. Em termos de relações de causa e efeito é certo que um *scorecard* deve contar a história da estratégia da unidade de negócios como uma relação de causa e efeito, ele precisa identificar e tornar explícita a sequência de hipóteses sobre essas relações entre as medidas de resultado e os vetores de desempenho desenvolvidos para alcance desses resultados.

Herrero Filho (2017) afirma que a capacidade do líder em comunicar a estratégia é essencial para que os funcionários assimilem o verdadeiro sentido da organização. Muitos deles usam histórias para gerar inspiração em relação à visão compartilhada, mostrar o destino, estratégia e alcançar o envolvimento emocional de todos. Para isso, um líder precisa saber comunicar eficazmente uma história, de maneira que os fatos não estejam isolados, mas que tragam um sentido para a vida e ajude a harmonizar a vida das pessoas com o trabalho.

Em termos de resultados e vetores de desempenho, sabe-se que um *scorecard* eficiente precisa estar focado na combinação desses fatores, pois as medidas de resultado comunicam o resultado desejado e os vetores de desempenho comunicam a maneira como chegar a esse resultado. Dessa forma, o *scorecard* precisa que essa combinação aconteça de maneira eficiente para que a organização possa ser impulsionada a alcançar o resultado planejado e tenha as diretrizes necessárias, ou caminho, para a realização dessa ação com clareza.

Por fim, o *scorecard* precisa estar focado em resultados financeiros, pois uma organização que não alcança resultados financeiros após empreender esforços, em termos de melhorias de qualidades ou para o cliente, acaba se desiludindo e talvez não sobreviva no ambiente completamente competitivo que se tem atualmente (KAPLAN; NORTON, 1997).

Uma vez alcançando essa integração entre a empresa, a estratégia precisa apresentar uma forma, ser narrada, visualizada, ser comunicada e gerar alinhamento dos participantes em torno dela. Para isso, a organização pode utilizar o mapa estratégico, pois ele fornece um novo referencial, teó-

rico e prático para a narração da história da estratégia. Sua formulação é bastante simples. Primeiro se renova a missão, cria-se a visão e a estratégia, identifica-se os principais responsáveis pelo *Balanced Scorecard*, reconhece-se que o processo de mudanças irá gerar resistências, analisa-se o cenário de negócios e definem-se os temas estratégicos. Inicia-se, então o projeto do *Balanced Scorecard*, de maneira que é preciso controlar alguns conflitos que venham a surgir ao longo desse caminho (HERRERO FILHO, 2017).

Em seguida faz-se o alinhamento estratégico através de aprendizado sobre a metodologia, envolvimento dos responsáveis e entrevistas com pessoas-chave; analisa-se o compartilhamento da visão; realinham-se e definem-se os objetivos estratégicos; relação de causa e efeito; definem-se indicadores e metas; desdobram-se objetivos para demais área de negócios e crescimento e transformação da equipe. A equipe precisa, então, comunicar a todos o andamento do projeto. Cria-se também a consciência estratégica. Nesse momento, a equipe com outros participantes definiram os indicadores, as metas e as iniciativas que permitiram o atingimento dos objetivos. A partir da visão, deve-se traduzir a estratégia em objetivos para as quatro perspectivas. Em seguida existe um esforço para traduzir a estratégia em termos operacionais e facilitar o envolvimento de todos. Com todas essas ações, a organização obterá o seu mapa estratégico (HERRERO FILHO, 2017).

Quando formulamos pela primeira vez o *balanced scorecard*, em princípio de 1990, construímos *scorecards* estratégicos como que a partir de uma folha de papel em branco. Deixamos que a história da estratégia emergisse espontaneamente das quatro perspectivas, por meio de entrevistas com os exe-

cutivos e de *workshops* interativos. Hoje, depois de analisarmos centenas de *scorecards* estratégicos desenvolvidos desde então, mapeamos os padrões num referencial que chamamos de mapa estratégico. O mapa estratégico do *balanced scorecard* explicita a hipótese da estratégia. Cada indicador do *balanced scorecard* se converte em parte integrante de uma cadeia lógica de causa e efeito que conecta os resultados almejados da estratégia com os vetores que induzirão a essas conseqüências. O mapa estratégico descreve o processo de transformação de ativos intangíveis em resultados tangíveis para os clientes e em resultados financeiros (KAPLAN; NORTON, 2000, p.81).

Esta citação foi retirada de um livro escrito pelos autores que criaram o *balanced scorecard*. A citação diz respeito ao mapa estratégico como instrumento de transformação da estratégia da organização em termos operacionais, visto que a visualização da estratégia em um mapa estratégico é capaz de criar um ponto de referência comum e bastante compreensível para todas as unidades de negócios e para todos os integrantes da empresa.

De acordo com Kaplan e Norton (2018), os mapas estratégicos podem ser determinados como a representação visual da estratégia em uma única página, de maneira a mostrar a integração dos objetivos estratégicos nas quatro perspectivas, combinando-se e descrevendo a estratégia. Através destes mapas, apresentam-se os indicadores como fornecedores dos instrumentos essenciais para uma estratégia singular.

Uma caracterização interessante dos mapas estratégicos foi feita por Kaplan e Norton (2002), quando comparam o gestor a um general a caminho de um campo de batalha. Os autores afirmam que o general provavelmente forneceria às tropas diversos mapas, contendo informações detalhadas sobre a

missão, as possíveis rotas, armas disponíveis, de maneira que as tropas possam estar bem orientadas. O mesmo acontece com as empresas, ou seja, os funcionários precisam ter acesso às informações necessárias para a execução da estratégia.

No entanto, muitas empresas fornecem informações limitadas aos seus empregados, o que, muitas vezes, é a causa do fracasso na execução da estratégia, pois é muito difícil fazer algo que não se compreenda. Os mapas estratégicos são, então, a maneira da organização mostrar aos empregados o que fazer e a razão de se fazer. Além disso, eles dão suporte para que a organização seja capaz de identificar lacunas na estratégia. Para Kaplan e Norton (2018), o mapa estratégico baseia-se em alguns princípios, tais como:

- A estratégia equilibra as forças contraditórias, visto que o seu ponto de partida é equilibrar e articular os objetivos financeiros de curto prazo de redução de custos e melhoria da produtividade, com o objetivo de longo prazo de aumento lucrativo da receita;
- A estratégia baseia-se em proposição de valor diferenciada para os clientes, visto que ele define segmentos de clientes e proposta de valor para agradar o segmento de clientes escolhido, de maneira que a clareza da proposta de valor é o mais importante;
- Cria-se valor por meio dos processos internos, pois através destes é mostrado como a organização implementará a estratégia e com isso ocorre a geração do valor;
- A estratégia compõe-se de temas complementares e simultâneos, pois cada grupo de processos internos fornece benefícios em diferentes momentos, de maneira que a organização precisa identificar temas

estratégicos para reforçar os processos, gerando crescimento sustentável;

- O alinhamento estratégico determina o valor dos ativos intangíveis, devido ao fato dos ativos intangíveis serem tratados na perspectiva de aprendizado e crescimentos e seu valor ser advindo do grau de contribuição dos mesmos para a realização da estratégia. Esses ativos intangíveis podem ser alinhados por funções estratégicas, portfólio estratégico de tecnologia da informação e agenda de mudanças organizacionais.

Com foco nestes princípios, os mapas estratégicos descrevem como os ativos intangíveis influenciam em melhorias de processos internos e, por consequência, maior percepção de valor para os clientes e alavancagem da organização. Com o mapa estratégico, a organização realiza a integração entre as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* em busca de resultados financeiros, o que condiz com os conceitos de Kaplan e Norton (1997), que dizem que se uma organização não atingir os objetivos financeiros, a mesma ficará frustrada, pois apenas resultados intangíveis não são suficientes para atingir as expectativas.

Com isso, para o sucesso na gestão da estratégia, a empresa precisa vincular as iniciativas estratégicas e seus recursos financeiros e físicos à estratégia, pois uma organização que não direcione recursos concretos para a realização dos objetivos determinados, através do *Balanced Scorecard*, não alcançará resultados tangíveis e sim metas inalcançáveis. Através da alocação de recursos, estabelecimento de metas relacionadas aos objetivos e com iniciativas estratégicas, pode-se ser capaz de colocar em prática a visão da empresa e,

enfim, aplicar-se com eficácia a estratégia desenvolvida para a organização (KAPLAN; NORTON, 1997).

No entanto, ainda existe um fator importante para fechar o ciclo da estratégia organizacional. Este fator é o *feedback*, capaz de gerar adaptações à estratégia, de acordo com a situações que a organização possa vir a enfrentar. As estratégias deixam de ser lineares e rígidas, além de realizadas em torno de planejamentos e controles hierárquicos, e passam a ser ajustadas através de *feedback*. Nesse ponto, o aprendizado faz parte da estratégia e não se trata apenas do aprendizado dos executivos ao questionarem suas premissas, esse aprendizado é resultante da observação de todos e pode vir dos gerentes de mais baixo escalão. Para isso, é preciso que se tenha como ponto de partida uma visão compartilhada. Esse sistema de *feedback* pode ser alcançado através de um sistema de gestão estratégica, que vai além de apenas um meio de se alcançar uma meta e se apresenta como um sistema que ajuda os executivos a implementar a estratégia, além da obtenção do retorno, conforme já citado.

Pode-se perceber como o *feedback* pode interferir na utilização do *Balanced Scorecard*, além disso, existem diversos outros cuidados que uma organização precisa tomar ao decidir implantar a sua estratégia através de uma ferramenta como essas. Nesse contexto, Fisher (1998) apresenta uma série de dez mandamentos, desenvolvidos pela KPMG, direcionados para as organizações que decidem implantar a abordagem do *Balanced Scorecard*, sendo cinco desses mandamentos relacionados ao que fazer e cinco deles relacionados ao que não fazer. O autor comenta que muitas das organizações que decidem implantar este modelo não possuem clareza no que elas pretendem alcançar com isso.

Portanto, os mandamentos relacionados com o que fazer são: usar o *scorecard* como complemento para alvos estratégicos, assegurar que os alvos estão realmente bem posicionados antes de implementar o *scorecard*, assegurar que o alto escalão e os gerentes mais relevantes estejam comprometidos com o projeto, implementar um projeto piloto antes de implementar o *scorecard* e executar uma revisão para cada unidade de negócios antes de implantar o *scorecard*, de maneira que obter-se-á um projeto customizado para a empresa.

Quando se trata dos mandamentos relacionados ao que não fazer, tem-se: não utilizar o *scorecard* para obter controles extras, não tentar padronizar o projeto, não subestimar a necessidade de comunicação e treinamento para utilizar o *scorecard*, evitar paradas para análises e colocar a nova rotina para funcionar demorará mais do que se pensa, de maneira que não se pode desconsiderar a carga de trabalho e os custos de relatórios de *scorecard*. No entanto, os mandamentos não garantem sucesso na implantação do *scorecard*, mas empresas que alcançam sucesso normalmente o implantam arraigadas nos processos de planejamento e controle e obedecem à maioria dos mandamentos, além de manterem o *scorecard* como uma prioridade. A KPMG afirma que projetos como estes devem aderir a, pelo menos, seis mandamentos para alcançar sucesso e conseguir ser mais bem implantados.

Outro fato é que o *Balanced Scorecard* precisa ser integrado com os processos de orçamento e planejamento, pois apenas dessa maneira se pode obter uma organização focada na estratégica. A maioria das empresas utiliza os orçamentos para controle gerencial básico, definição de metas, além

de alocação de recursos, de maneira que uma separação do processo de orçamento e avaliação de desempenho do processo de planejamento estratégico pode fazer com que a organização canalize o seu foco para metas de curto prazo. Críticas já foram tecidas a respeito de processos de orçamentos, mas eles precisam ser utilizados pelas organizações. Apenas precisa-se substituí-los por sistema e processos mais novos e modernos que cumpram o objetivo de um orçamento, visto que ele precisa estar vinculado ao *Balanced Scorecard* para a gestão das táticas (KAPLAN; NORTON, 2000).

2.8 – Balanço geral do *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard*, conforme já mencionado, trouxe benefícios para as empresas que o implantaram. Através dos estudos de Kaplan e Norton (1997), pode-se perceber que as organizações alcançaram níveis de satisfação muito elevados quanto à execução de suas estratégias através do mesmo. Com isso, tem-se uma gama elevada de organizações beneficiadas pelo modelo. No entanto, também se encontram na literatura, organizações que não foram capazes de perceber os ganhos que obtiveram ou não obtiveram ganhos reais. Talvez os resultados desfavoráveis possam ser atrelados a um entendimento precário do modelo, falta de comprometimento dos colaboradores no processo, dentre outras causas.

Esse comprometimento é necessário para o processo de mudança nas organizações, especialmente quando se fala da implantação de uma ferramenta como o *BSC*. Para Beer (2005), diversos processos de mudanças existem e alguns deles divergem entre si, mas um ponto em que a maioria converge é que a alta gerência e os níveis mais baixos precisam

estar focados na necessidade da mudança, na comunicação da mudança, na motivação à mudança e no encorajamento de diálogos abertos. Necessita-se do comprometimento de todos, especialmente da alta gerência. Uma organização precisa estar realmente pronta para comunicar, de maneira clara e precisa a importância de todos participarem do processo de mudanças, para que não seja surpreendida em um momento posterior, colocando em risco o projeto a ser implementado. A comunicação é um fator crítico nesse processo.

Bessa (2005) estudou a implantação do *scorecard* no SENAI do Ceará, com o intuito de avaliar se, com a implantação de um sistema de indicadores balanceados, os ajustes apresentados pelos elementos do modelo de gestão foram percebidos pelos colaboradores. O estudo pode demonstrar que os colaboradores da organização perceberam os benefícios decorrentes da implantação do *Balanced Scorecard*, mas os efeitos gerados nos elementos de gestão não foram tão intensos quanto sugere a literatura, gerando certa descrença nos colaboradores. Além disso, a pesquisa pode demonstrar os elementos potencializados e restritores da implantação do modelo. Esses elementos potencializados foram: o suporte e decisão das lideranças no âmbito nacional; a adesão das lideranças no âmbito regional e o suporte técnico e profissional da consultoria externa. Já como elementos restritores tiveram-se: o grau de autonomia dos departamentos regionais, o que dificulta a padronização de procedimentos estratégicos, mercadológicos e operacionais; a necessidade de se pensar e agir estrategicamente em toda a organização, para que o modelo possa estar focado na sua essência e a impaciência e cobrança corporativa por resultados de custo prazo.

Essa barreira relacionada ao comportamento dos gerentes é confirmada pelo estudo em questão. No entanto, o comportamento dos gerentes, em alguns momentos, também pode ser percebido como um fator potencializador. Outro ponto abordado foi a questão da comunicação, de maneira que o estudo apontou que a comunicação fez parte das considerações apenas dos gestores das unidades de negócios, apresentando pouca relevância para o restante dos colaboradores. Também foi conclusivo para a pesquisa que os gestores participaram ativamente dos alinhamentos estratégicos promovidos pela diretoria, sendo as motivações dos mesmos mais direcionadas para fatores operacionais. Por fim, os gestores atestaram que proporiam mudanças no processo de implantação do *scorecard*.

Nesse sentido, Galas e Ponte (2005) empreenderam uma pesquisa com diversas empresas com o objetivo de analisar o funcionamento do *BSC*, de modo a identificar os fatores que contribuem para o alinhamento organizacional. Os resultados apresentados mostraram que algumas dessas empresas ainda não utilizam todo o potencial da ferramenta do *BSC*, visto que nem todas elas o utilizam como um sistema de gestão estratégica.

Todas as empresas estudadas utilizaram a abordagem de cima para baixo em termos de criação da estratégia e dos objetivos, sendo uma abordagem comum entre as organizações que implantam o *BSC*. Outro resultado apontado foi que a integração das diversas perspectivas do *BSC* em uma relação de causa e efeito contribuiu para o alinhamento organizacional, pois levou a organização a orientar-se não só a favor de fatores financeiros, mas também por fatores não financeiros. Os indicadores alinhados à estratégia fo-

ram distribuídos nas diversas perspectivas, de maneira que puderam indicar o caminho do alcance dos objetivos estratégicos, além de direcionarem a organização em prol de ações que viabilizaram o alcance desses objetivos (GALAS; PONTE, 2005).

Outra constatação do estudo foi que a implantação do *Balanced Scorecard* contribuiu para uma melhor comunicação entre os gestores e colaboradores, visto que as organizações passaram a contar com uma linguagem comum nas discussões sobre os seus desempenhos. Além disso, uma das empresas tem utilizado a ferramenta para conectar sua visão de futuro com o trabalho dos colaboradores, gerando, assim, o alinhamento das atividades dos colaboradores com a estratégia organizacional. Os mapas estratégicos também foram vistos como elementos que propiciaram o alinhamento organizacional. Em termos de gestão, obtiveram-se os seguintes resultados: melhoria do foco na estratégia, melhoria da priorização de projetos e ações, participação dos gestores e empregados nas discussões acerca da estratégia e sua implantação e motivação e comprometimento das pessoas com a estratégia. O *BSC* promove todas essas melhorias devido ao fato de aumentar a motivação e comprometimento de todos, tanto na elaboração, quanto na execução da estratégia.

Cavalcante Neto (2004) estudou duas empresas de construção civil e se propôs a avaliar o processo de implantação do modelo do *scorecard*, além das barreiras enfrentadas pelas organizações que optam pela sua implantação. O resultado de uma das empresas estudadas quanto às barreiras apresentadas no processo foi que não houve barreira alguma relacionada à presença de liderança, conflitos de interesses, estrutura e adequação do processo e incentivos.

No entanto, existiram barreiras quanto à qualidade da estratégia e domínio dos conhecimentos sobre estratégia, sendo essas barreiras suplantadas. A organização, entretanto, não conseguiu suplantar as barreiras relacionadas ao desconhecimento da estratégia da organização, insuficiência de recursos, conflito das ações estratégicas com o dia a dia e inexistência de monitoramento da execução da estratégia pela organização.

Já para o caso da outra empresa avaliada pelo estudo, obtiveram-se resultados um pouco diferentes, sendo os relacionados às barreiras suplantadas: a qualidade da estratégia; pouco domínio sobre conhecimentos de estratégia; ausência de liderança; conflitos de interesses; insuficiência de recursos e inadequação do processo e estrutura. Já as barreiras não suplantadas pela organização foram: desconhecimento da estratégia da organização; conflito entre as ações estratégicas e o dia a dia; inexistência do monitoramento da execução da estratégia e a ausência de incentivos. Nota-se que um problema recorrente nas organizações é a ausência de lideranças e o desconhecimento da estratégia. Esses pontos foram abordados pelos criadores do modelo como essenciais para o bom funcionamento do mesmo, de maneira que a comunicação da estratégia deve ser disseminada e realizada de maneira clara e objetiva.

Na pesquisa realizada por Davis e Albright (2004), também se pode perceber que o ambiente organizacional onde ocorreu a implantação do *Balanced Scorecard* apresentou desempenho superior a um ambiente similar onde o mesmo não foi implantado. O estudo buscou realizar essa análise em unidades de negócios similares, sendo que uma contou com a implantação da ferramenta e a outra não. Ficou claro

neste estudo que a ferramenta propiciou um desempenho financeiro superior, mas não se pode comprovar se o desempenho alcançado foi realmente em função da aplicação da ferramenta ou estava relacionado a qualquer outro fator. Com isso, o estudo não se apresenta como conclusivo em termos dessa problemática.

Já a pesquisa de Dietschi e Nascimento (2006) não objetivava avaliar fatores potencializadores e restritores do *scorecard*, mas sim avaliar se as características do mesmo são mais aderentes as empresas de capital aberto ou de capital fechado. Através das análises, os autores puderam concluir que as empresas de capital aberto aderiram mais eficientemente à ferramenta, tanto em relação ao grau de importância atribuído aos fatores financeiros na tomada de decisões, quanto ao nível de implantação dos indicadores, visto que as características do *scorecard* voltadas à maximização do resultado para os acionistas são coerentes com as características das empresas de capital aberto.

Uma das características desse tipo de organização é um maior desequilíbrio entre os fatores financeiros e não financeiros, o que contribui para que elas possam aderir mais facilmente à ferramenta. Outro ponto importante é o seguinte: as empresas de capital aberto estão mais focadas em resultados de curto prazo, de maneira a atender às pressões dos acionistas. O *Balanced Scorecard* critica este foco e apresenta a ferramenta como solução para isso, sendo assim completamente compatível com as organizações de capital aberto. Pode-se perceber um fato intrigante, ou seja, ao mesmo tempo em que o *Balanced Scorecard* apresenta-se como mais aderente às empresas de capital aberto, o estudo demonstrou que o planejamento estratégico é mais utilizado

pelas empresas de capital fechado, apresentando-se como um fato contraditório (DIETSCHI; NASCIMENTO, 2006).

Quanto a esta questão de resultados de curto ou longo prazo, Phahalad e Hamel (1993) apresentam um modelo baseado nos princípios de lacuna e encaixe, de maneira que existe a lacuna, até então não preenchida e ocorre o encaixe. Com isso, é apontado que na visão dominante estratégia é o encaixe adequado da empresa com o seu ambiente competitivo, a alocação de recursos entre oportunidades de investimentos que competem entre si e uma perspectiva de longo prazo onde o dinheiro paciente tem uma posição importante. O ser estratégico significa uma posição de encarar as coisas no longo prazo, com altos graus de investimento e capacidade de previsão. Dessa forma, o conceito de incremento de lacuna complementa a ideia do encaixe. Então alavancar recursos é tão importante quanto alocá-los e o longo prazo tem tanto a ver com a continuidade do esforço e o propósito como tem a ver com o dinheiro paciente e com o apetite pelo risco. Nesse contexto, a estratégia deve ser encarada com vistas para o longo prazo, além disso, essa visão de encaixe entre a empresa e o seu ambiente competitivo precisa ser realmente reconhecido pela organização, caso a mesma deseje permanecer realmente competitiva ao longo do tempo, pois é necessário que se compreenda o ambiente competitivo, para que se possa realmente definir onde se encaixar.

A pesquisa de Prieto et al (2006) mostra os fatores críticos de sucesso na implementação do *Balanced Scorecard*, bem como o processo de mudança e as técnicas envolvidas nos bastidores da implementação. Segundo o autor, um dos problemas mais comuns diz respeito ao envolvimento do gerente de nível sênior, no momento em que os executivos

delegam a estratégia de implantação da ferramenta ao nível hierárquico intermediário, os quais podem não estar preparados para compreender a estratégia e o projeto do *scorecard* como um todo, gerando assim um possível insucesso na implantação. Prieto et al (2006) afirma que o comprometimento da gerência é tão importante para o sucesso da ferramenta quanto conhecimento e sabedoria, tendo como função a divisão das atividades e responsabilidades. Outro fator considerado pelo autor é que a falta de mapeamento dos processos pode demorar muito para estabelecer seus indicadores, o que pode ser um ponto desfavorável ao processo de implantação da ferramenta.

Ainda de acordo com o autor, além do comprometimento da alta administração, existe a ocorrência de discussões não claras e infrequentes como fatores restritivos ao processo de implantação do *BSC*. Além disso, têm-se casos em que as quatro perspectivas não estão balanceadas, fato que acontece em uma grande quantidade de organizações que implantam o *BSC*. Outro fato seria considerar-se o *BSC* como um evento único, ao invés de contínuo. Algumas empresas também não conseguem traduzir a estratégia nos objetivos do *Balanced Scorecard*, gerando um processo completamente distorcido de medições e análises.

Serpa (2006) observou que, na implantação do sistema integrado de gestão na Petrobras, a companhia obteve total apoio e a mensagem de patrocínio era fornecida pela própria presidência da companhia. A alta gerência participou de todas as fases do processo, estando presente nos eventos. Além disso, houve outro fator crítico. A Petrobras possuía vários outros projetos, de maneira que acontecia certa concorrência entre eles, mas a alta gerência manteve a postura

de reafirmação da importância desse projeto para a companhia, dando credibilidade ao projeto. A média gerência também esteve completamente envolvida.

Outro fato interessante nessa pesquisa, que pode ser relacionado com a implantação de uma ferramenta de *BSC*, foi o fato de se considerar o alinhamento estratégico como fator crítico para o sucesso da implantação do SIG, de maneira que a Petrobras apresentou sim um alinhamento entre o projeto do SIG e o seu plano estratégico. Esse fato é uma premissa básica para um modelo de *BSC*, visto que o mesmo tem por objetivo a execução da estratégia, seria uma busca ao fracasso não alinhá-lo à estratégia competitiva da organização.

Na implantação do modelo na Embrapa, percebeu-se que as unidades que implantaram o *Balanced Scorecard* há mais tempo, estão ainda nas fases iniciais do processo, visto que a correlação realizada entre tempo de implantação e fases do processo apresentou um valor negativo. Outra constatação importante é que apenas 60% dos gerentes participaram do treinamento sobre o modelo de gestão estratégica, outro fato comum em diversas empresas e que reflete negativamente na eficiência da implantação da ferramenta. Além disso, o plano diretor do Embrapa não estava completamente alinhado ao plano de ação estratégica. Em relação às reuniões estratégicas, as mesmas são realizadas com a frequência que cada unidade julga necessário, de maneira que o processo de *feedback* é prejudicado, pois quanto mais reuniões são executadas, mais ele se desenvolve. Além disso, a alta direção não foi vista por boa parte dos funcionários como participativa no processo (GALAS; FORTE, 2004).

Além desses casos já citados, existiu o modelo implementado pelo Banco do Brasil, que atualmente foi remodelado. Um modelo inovador, chamado de gestão do desempenho profissional, que tinha por objetivo alinhar os desempenhos individual, departamental e organizacional, de acordo com os parâmetros definidos pela estratégia da organização. O *Balanced Scorecard* foi utilizado para esse alinhamento do desempenho com a estratégia e possuía uma característica singular que é o uso de cinco perspectivas, sendo elas resultado econômico; estratégia e operações; satisfação do cliente; comportamento organizacional e processos internos. Essas perspectivas foram desdobradas em metas e fatores, que indicam as competências profissionais desejadas. Além disso, de acordo com a estratégia e as necessidades da organização, podiam-se balancear os pesos referentes a cada perspectiva e gerar indicativos mais confiáveis para os gestores (BRANDÃO et al, 2008).

No entanto, esse instrumento apresenta algumas fragilidades, sendo elas: os fatores são avaliados unilateralmente e descendentemente, além de serem utilizados como instrumentos de pressão; ausência de acompanhamento e *feedback* por parte dos gestores, sendo esse fator motivo de muitas críticas para *scorecards*; processo pouco participativo e pouco democrático, também considerado no *scorecard* como um fator restritivo ao processo e alguns conflitos de poder na organização. O Banco do Brasil teve, então, que reformular esse modelo de gestão e criou um grupo de trabalho multidisciplinar para realização desta atividade. O foco da equipe foi nas fragilidades do modelo. Com isso, foram realizados testes do instrumento de gestão e obtiveram-se resultados muito positivos, mas a implantação final está sendo tratada com muita cautela para não se cometer os mesmos erros do passado (BRANDÃO et al, 2008).

O sucesso da implantação de um *scorecard* depende de diversos fatores. Sabe-se que ela está atrelada a uma busca de consenso e clareza para se conseguir traduzir a missão e os objetivos estratégicos em termos operacionais, de maneira que se alcance os resultados desejados. Alguns pontos, quando observados, podem contribuir em demasia para o alcance desse sucesso tão almejado pelas organizações, quando da implantação de uma ferramenta dessa magnitude. Um desses pontos é o apoio da alta direção, pois caso não haja apoio ou o mesmo seja parcial, existe uma grande chance desse modelo apresentar vida curta dentro da organização. No entanto, uma vez que se tenha a alta direção como aliada e, se possível, envolvida no processo, as chances de sucesso tornam-se maiores (PRADO, 2009).

Além disso, a empresa precisa estar consciente para evitar fugir da realidade, pois essa fuga acontece quando a visão e a missão são desconectadas dos objetivos, metas e indicadores. Com isso, a empresa adota uma estratégia irreal, de maneira que não cumpre um dos preceitos básicos do *BSC*, relacionado à articulação dos indicadores com a visão e a estratégia da empresa. Outro ponto a ser discutido é a facilidade de medição dos indicadores. Não se deve nunca gerar indicadores de difícil medição, visto que aquilo que não se mede, torna-se difícil de gerenciar. Também se precisam definir as responsabilidades, pois cada ação precisa ter o seu responsável, que deve agir de acordo com a estratégia (PRADO, 2009).

Campos (1998) afirma a importância de se reavaliar a cultura organizacional antes da implantação da ferramenta. Prado (2009) confirma as ideias do autor e ainda acrescenta que o *BSC* abrange toda a organização e não uma minoria,

de maneira que seria um grande erro implantá-lo sem que seja revisto o formato cultural da empresa. Além da cultura, a comunicação deve ser reavaliada, pois a ferramenta precisa ser amplamente divulgada, até mesmo quando os resultados não sejam favoráveis. Outros pontos extremamente importantes são organização, pontualidade, identidade e tecnologia, sendo esse último importante, pois muitas empresas acreditam que um sistema de informática resolve todos os problemas, o que não é verdade, visto que a solução, muitas vezes, é um simples procedimento.

Por fim, não se pode deixar de citar um dos pontos mais importantes, seja ele o fator humano. O sucesso de um *scorecard* está completamente relacionado com a atitude dos envolvidos no processo. Juntando-se todos os fatores já citados com profissionais bem intencionados, com força de vontade e atitude para implantar a ferramenta, deve-se esperar por excelentes resultados. Não se pode esquecer que a motivação das pessoas depende de como o projeto é apresentado, mas uma vez que todos compreendam a magnitude do projeto e os resultados que se pode alcançar, a motivação surgirá naturalmente. O Quadro 4 apresenta um resumo de diversos fatores restritivos à implantação de um *Balanced Scorecard* com base nos casos descritos anteriormente, com o intuito de se obter a consolidação dos mesmos.

Quadro 4: Fatores restritivos à implantação de um *Balanced Scorecard* em diversas empresas

FATORES RESTRITIVOS À IMPLANTAÇÃO DE UM <i>BALANCED SCORECARD</i> EM DIVERSAS EMPRESAS	
Falta de apoio da alta direção	Capacidade restrita de comunicar a estratégia
Falta de comprometimento dos colaboradores	Dificuldades de decisão das lideranças
Não reconhecer a necessidade de mudança	Falta de suporte técnico de consultorias
Falta de comunicação apropriada	Falta de pensamento estratégico na empresa
Falta de motivação para o processo do <i>BSC</i>	Foco exclusivo em fatores operacionais
Falta de diálogos abertos	Existência de conflitos de interesses
Qualidade questionável da estratégia	Insuficiência de recursos
Ausência de incentivos	Descaso aos aspectos culturais
Falta de mapeamento dos processos	Quatro perspectivas desbalanceadas
Processo de <i>feedback</i> ineficiente	Fuga da realidade
Falta de organização	Falta de pontualidade
Falta de identidade	Falta de atitude

Fonte: Elaborado pelo autor

Esse quadro ilustra um resumo de pesquisas realizadas em diversas organizações sobre os principais fatores observados por elas como cruciais à implantação de uma ferramenta como o *Balanced Scorecard*, visto que não existem apenas estes, mas muitos outros que podem ser observados de acordo com as especificidades e características de cada organização. Quando observados e tratados positivamente, apresentaram-se como fatores potencializadores à implantação, mas, quando negligenciados, obtiveram um comportamento restritivo.

As organizações precisam estar conscientes e atentas a cada um deles no momento em que decidem implantar um

modelo de *scorecard*, de maneira que possam melhor se preparar para os diversos desafios que surgirão. Dessa maneira, os resultados foram apresentados. O Quadro 5 apresenta todos os pontos críticos da implantação do *BSC* apresentados pela revisão de literatura.

Quadro 5: Pontos críticos à implantação do *BSC* apresentados na literatura

AUTORES PESQUISADOS	FATORES RESTRITIVOS OU POTENCIALIZADORES
Kaplan e Norton (2000) / Campos (1998) / Prado (2009)	Cultura organizacional
Kaplan e Norton (1997) / Brandão et al (2008)	Provisionamento de recursos financeiros
	Fornecimento de <i>feedback</i>
	Comprometimento dos colaboradores
Fisher (1998) / Herrero Filho (2005) / Bessa (2005) / Galas e Ponte (2005)	Comunicação da estratégia
	Alinhamento estratégico
Fisher (1998) / Kaplan e Norton (2000) / Olive, Roy e Wetter (2001) / Beer (2005)	Comprometimento da alta direção
	Planejamento
	Adesão dos gestores
Bessa (2005) / Prieto et al (2006)	Suportes de consultorias
	Presença do pensamento estratégico
	Balanceamento das perspectivas
Kaplan e Norton (1997) / Galas e Ponte (2005) / Prieto et al (2006)	Estrutura da organização
	Mapeamento dos processos
	Conflitos de interesses
Kaplan e Norton (1997) / Cavalcante Neto (2004)	Qualidade da estratégia
	Incentivos financeiros
	Organização
Prado (2009)	Cumprimento do cronograma
	Identidade organizacional
	Aspectos tecnológicos

Fonte: Elaborado pelo autor

Consideraram-se todos esses fatores para a análise na empresa em estudo. Percebe-se que alguns pontos, tais como o comprometimento da alta direção e o planejamento, foram citados por quase todos os autores que estudaram o assunto. Outros pontos, como organização, cumprimento do cronograma, identidade organizacional e aspectos tecnológicos, apresentaram uma abordagem mais restrita. No entanto, optou-se por analisar todos os pontos críticos apresentados.

3 - PERCURSO METODOLÓGICO

A preocupação com o conhecimento é algo bastante antigo. Analisando o passado, pode-se constatar que todos os povos foram responsáveis por desenvolver alguma forma de saber. Todos eles eram impulsionados a realizar essa busca por saber, devido às diversas necessidades que enfrentavam. No entanto, apenas os Gregos tiveram a preocupação de sistematizar a formação do conhecimento e analisá-lo sob uma ótica filosófica. Eles desenvolveram a intuição e foram capazes de desvincular o saber racional do saber mítico. Não se pode deixar de citar que eles foram capazes de distinguir entre essas duas formas de saber, visto que tinham consciência da existência das mesmas (CARVALHO, 1988).

Platão foi o primeiro filósofo a desenvolver uma teoria sobre o mundo utilizando-se da intuição como forma de pensamento superior. As suas teorias das formas é um exemplo disso, e revela a tentativa de fundamentar um conhecimento certo e verdadeiro para além do cambiante e fugaz mundo dos fenômenos. Para Platão, o mundo sensível está em constante mudança e, neste caso, se torna impossível conhecê-lo por razões óbvias; não se pode conhecer uma coisa que deixa de ser ela mesma na sucessão do tempo (CARVALHO, 1988, p.12).

Através dessa sistematização da formação do conhecimento e desse conceito de intuição, foi-se desenvolvendo alguns conceitos de métodos. Para Fachin (2001), o método é um instrumento do conhecimento, responsável por proporcionar aos pesquisadores uma orientação geral, com o intuito de facilitar o planejamento de uma pesquisa, formulação de hipóteses, coordenação das investigações, realização de experiências, além da interpretação dos resultados, fase crítica para a consolidação de qualquer pesquisa. Segundo o autor, todo trabalho científico precisa ser caracterizado em procedimentos metodológicos, que indica a maneira de se desenvolver o estudo. Em consequência desses fatos, a escolha do método e sua aplicação são fatores de extrema importância para o sucesso de uma pesquisa científica.

Enquanto tentativa de explicar a realidade, a ciência caracteriza-se por ser uma atividade metódica. É uma atividade que, ao se propor conhecer a realidade, busca atingir essa meta por meio de ações passíveis de serem reproduzidas. O método científico é um conjunto de concepções sobre homem, a natureza e o próprio conhecimento, que sustentam um conjunto de regras de ação, de procedimentos, prescritos para se construir conhecimento científico. O método não é único nem permanece exatamente o mesmo, porque reflete as condições históricas concretas do momento histórico que o conhecimento foi elaborado (ANDERY et al, 1999, p. 4).

Com isso, percebe-se a importância de se desenvolver as bases metodológicas de uma pesquisa, antes mesmo de realizá-la, visto que o método, conforme citado, sustenta esse conjunto de regras e procedimentos, que construirão o conhecimento científico. O delineamento da metodologia objetiva prevê o caminho a ser seguido.

Segundo Minayo (2006), a metodologia constitui-se de um conjunto de técnicas que possibilitam a reprodução da realidade, devendo-se considerar o potencial criativo do pesquisador. Dessa forma, o conhecimento precisa estar estruturado de acordo com o método aplicado. Para se definir esse método, faz-se necessária a determinação de uma série de itens, sendo eles: o tipo de estudo; o local e período de estudo, determinando a organização onde a pesquisa será efetuada; além de população e amostra pesquisada, de maneira a se extrair a amostra da população componente de um determinado grupo; coleta de dados; tratamento e análise de dados e os diversos aspectos éticos da pesquisa, de maneira que a mesma seja estruturada e executada de acordo com os diversos aspectos da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa de 1996.

A escolha da metodologia a ser utilizada em um trabalho de pesquisa é imprescindível para o sucesso deste, devendo estar pautada nos objetivos que se deseja alcançar, bem como estar coerente com o espaço onde tal pesquisa será realizada. O desenvolvimento de uma pesquisa exige, entre outras coisas, um planejamento geral e um plano específico para a coleta e análise de dados. Acredita-se que o planejamento da pesquisa seja uma etapa fundamental para o sucesso na execução desta, visto que normalmente gasta-se muito tempo com a coleta e pouco tempo com a análise, sendo que a análise possui extrema importância em qualquer pesquisa. Precisa-se pensar e depois coletar, ao invés de coletar para depois pensar. Isso normalmente ocorre, quando se tem planejamento (FLEISHER; BENSOUSSAN, 2002).

3.1 – Tipo e abordagem do estudo

Esta pesquisa consistiu em um estudo, com uma abordagem quantitativa e qualitativa sobre os principais fatores restritivos e potencializadores para a implantação do *Balanced Scorecard*, em uma empresa de construção civil. No que se refere ao fato de ser um estudo, esta caracterização se dá devido tratar-se de um corte da realidade em um determinado momento. Demo (1995) apresenta a realidade como sendo um dos maiores problemas da ciência, visto que a tentativa de compreendê-la é sempre parcial e imperfeita e, devido a isto, ela nunca estará suficientemente estudada.

Trata-se de um estudo exploratório descritivo que está subsidiado em uma abordagem qualitativa, uma vez que esta se adéqua ao propósito de se trabalhar diretamente com os sujeitos da pesquisa, procurando a compreensão das crenças, percepções e sentimentos sobre o tema norteador, o qual não poderia ser identificado a partir de um trabalho unicamente quantitativo. No entanto, o estudo também está subsidiado em abordagem quantitativa.

No estudo exploratório descritivo, o pesquisador é estimulado a realizar uma busca provisória do fenômeno que se deseja pesquisar e, em seguida, estudá-lo de forma mais detalhada e estruturada. Deve-se ressaltar ainda que segundo Gil (2008), em pesquisa exploratória, tanto descritiva quanto explicativa, faz-se comumente uso de estudos de caso.

Segundo Gil (2008), a pesquisa exploratória é aquela que visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado;

análise de exemplos que estimulem a compreensão. Assume, em geral, as formas de Pesquisas Bibliográficas, Documental e Estudos de Caso.

A pesquisa, conforme citado, teve como objetivo investigar características presentes na implantação de uma ferramenta de indicadores. Levando em consideração essas definições e parâmetros, a pesquisa é caracterizada como descritiva, visto que o foco essencial está na descrição e interpretação de fenômenos estudados, por meio de observações na natureza destes fenômenos e processos nos quais ele está envolvido. Tem-se, então, uma pesquisa descritiva, sob a forma de um estudo de caso de natureza quantitativa e qualitativa (LEITE, 2004).

O estudo de caso, de acordo com Gil (2008), é um tipo de pesquisa muito utilizado nas ciências sociais aplicadas. Significando, com isso, um estudo de natureza profunda e extenuante de determinados objetos, de forma que proporciona um vasto e específico conhecimento. Na atualidade, o conceito de caso ampliou-se de modo a poder ser representado por uma família, ou qualquer outro pequeno grupo social, uma organização, um papel social, uma comunidade, dentre outros. Todavia, é natural admitir que este tipo de estudo esteja inserido em pesquisas predominantemente qualitativas.

O estudo aconteceu em duas etapas distintas e consequentes, sendo a primeira a aplicação de um questionário com perguntas fechadas. Este questionário foi direcionado a todos os integrantes da organização. A segunda etapa consistiu de uma entrevista semiestruturada aplicada apenas à alta administração. A natureza da pesquisa foi apropriada ao tipo de estudo que se deseja realizar. Para Richardson

(2008), o método quantitativo é caracterizado pelo emprego de quantificação na coleta e tratamento das informações com o uso de técnicas estatísticas. Já no que se refere à natureza qualitativa da pesquisa, pode-se dizer que não emprega um instrumento estatístico no processo de análise.

A abordagem qualitativa de um problema, além de ser uma opção do investigador, justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social. Tanto assim é que existem problemas que podem ser investigados por meio de metodologia quantitativa, e há outros que exigem diferentes enfoques e uma metodologia de conotação qualitativa (RICHARDSON, 2008, p.79).

Trata-se também de um estudo de caso único, pois se apresenta como um estudo intenso e profundo acerca de um assunto, tendo como foco uma organização. Tais características são fundamentais para determinar o tipo de pesquisa. Segundo Leite (2004), um estudo de caso pode ser caracterizado como uma técnica de estudo, onde se faz uma pesquisa sobre um caso particular, para tirar conclusões sobre princípios gerais daquele caso específico. Gil (2008) define estudo de caso de uma maneira muito similar às descrições anteriores e que está em consonância com as características desta pesquisa. Este autor afirma que este tipo de pesquisa se caracteriza por uma investigação profunda e exaustiva de objetos de estudo para ser capaz de alcançar um conhecimento amplo e detalhado deste. Para Yin (2005), a pesquisa de estudo de caso inclui tanto estudo de caso único quanto de casos múltiplos ou estudo de multicaseos.

No caso em questão, optou-se por estudo de caso único em uma empresa do ramo da construção civil, escolhida pela sua significativa relevância e destaque no cenário estadual. Para Beuren (2003), o estudo de caso único é preferido pelos

pesquisadores que desejam aprofundar seus conhecimentos a respeito de determinado caso específico.

Yin (2005) explica com mais detalhes a aplicabilidade, importância e características do estudo de caso, argumentando que em geral os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “porque”.

O autor ressalta que a preferência do estudo de caso é ainda mais evidente quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em alguns contextos da vida real.

O estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método abrangente que trata da lógica de planejamento, das técnicas de coleta de dados e das abordagens específicas à análise dos mesmos. Como estratégia de pesquisa, utiliza-se o estudo de caso em muitas situações, para contribuir com o conhecimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados. (YIN, 2005).

Em resumo, para o autor, o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real, tais como ciclos da vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de setores econômicos. (YIN, 2005)

Essa metodologia apresenta algumas vantagens de acordo com Bruyne, Herman e Schoretheete (1992), pois cria um estímulo a novas oportunidades de descoberta do desenvolvimento da investigação; trabalha com situações concretas,

possibilitando mudanças favoráveis; relaciona teoria (pesquisa bibliográfica) com a prática (pesquisa de campo); e, ainda, não requer um único instrumento de coleta de dados; não estuda os problemas isoladamente. Para estes autores, a desvantagem do estudo de caso é a impossibilidade de se fazer generalizações, uma vez que mesmo as empresas do mesmo ramo de atividade possuem diferenças em seu contexto geral.

Importante e indispensável tem sido ressaltar que essa opinião foi compartilhada por Yin (2005), que aponta como desvantagem de sua utilização a falta de rigor metodológico e o tempo significativo demandado para a realização da pesquisa.

A despeito de todas essas desvantagens apontadas pelos autores, o estudo de caso tem sido muito utilizado nas pesquisas, constituindo-se bastante adequado a esse estudo por suas características e especificidades.

Ressalta-se, no âmbito dessa pesquisa, que o estudo de caso se mostrou adequado ao objeto de estudo dessa investigação, uma vez que se vislumbrava apresentar informações e/ou soluções para o problema específico da organização pesquisada, sem a pretensão de se generalizar os resultados encontrados.

3.2 – Local e período de estudo

A pesquisa foi realizada em uma empresa de construção civil de grande porte do estado do Ceará. Essa empresa é considerada de grande porte segundo o artigo 17D da Lei nº 10.165, de 27 de dezembro de 2000, que designa como classificadas nessa categoria as empresas que tiverem receita bruta anual superior a doze milhões de reais. Trata-se de uma

empresa de grande porte, que conta com cento e sessenta e dois funcionários no seu quadro funcional, e atua no mercado cearense de construção civil desde 1984 de uma maneira muito peculiar. Ela trabalha com construção a preço de custo e desenvolveu seu próprio modelo de financiamento. Este modelo foi desenvolvido com o intuito de se apresentar um sistema de compras programadas, em que o cliente realiza um planejamento e programa o seu futuro. Foi uma iniciativa pioneira e possibilitou um crescimento significativo nas vendas, que só foi possível devido ao fato da empresa ter tido visão de que o seu crescimento estava diretamente relacionado com a prosperidade e sucesso dos clientes. Visão que mantém até os dias de hoje.

O sistema funciona como se fosse uma cooperativa, na qual um grupo de pessoas se une para a construção da casa própria. Dessa forma, a obra é construída por administração, sendo a empresa a executora da obra. Dessa forma, o processo é iniciado quando esta adquire um terreno, gera um projeto e faz um orçamento de toda a construção. O projeto é, então, divulgado e os clientes interessados formam um grupo e se tornam os donos do terreno através da compra da FIT, ou seja, fração ideal do terreno de sua unidade. Com isso, a construção é contratada. O grupo de condôminos torna-se uma empresa com razão social, conta bancária e contabilidade própria. Por fim, o grupo deve eleger uma comissão de representantes para acompanhar a construção, analisando a evolução contábil, financeira e física da obra.

A empresa apresenta uma postura bastante inovadora e busca nortear as suas atividades com base no planejamento estratégico, tendo implantado o *Balanced Scorecard* desde 2003, como uma maneira para melhor gerir e executar a sua

estratégia, frente à necessidade de se manter competitiva no mercado e exercer as suas atividades com foco na missão e objetivos determinados. A missão da empresa é contribuir para a conquista da prosperidade das pessoas, formando e educando grupos de consumidores e fornecedores para compras e vendas programadas e em escala, construindo relacionamentos duradouros. Já como visão tem-se liderar a melhor e mais vantajosa cadeia de suprimentos para as pessoas e para o lar, nos mercados onde atua. O negócio é definido como viabilizar a conquista da prosperidade e do viver bem. Os valores são o foco no cliente, ousadia com responsabilidade, planejamento, transparência, relacionamento, flexibilidade, fome de saber e inovação. Além disso, a empresa trabalha com foco em colaboração, amizade, justiça, autonomia, determinação e organização e possui certificação de qualidade, o que comprova a busca na melhoria contínua na execução de todos os seus processos.

A implantação do *Balanced Scorecard* na empresa teve seu início com a realização de um exercício entre os gestores e consultoria externa, em que se discutiu sobre diversas tendências de mercado e cenários, além de um estudo de macroambiente e o setor, no qual a empresa está inserida, através de uma análise SWOT, que considera os pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades. Em seguida, a alta direção e os gestores promoveram reformulações na visão, missão e objetivos da organização, considerando as diversas tendências avaliadas. Construiu-se, então, uma nova identidade corporativa, em que se tinha missão, visão, negócio e objetivos, conforme já mencionados. Para a empresa, os principais pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades estão no Quadro 6.

Quadro 6: Análise SWOT na empresa

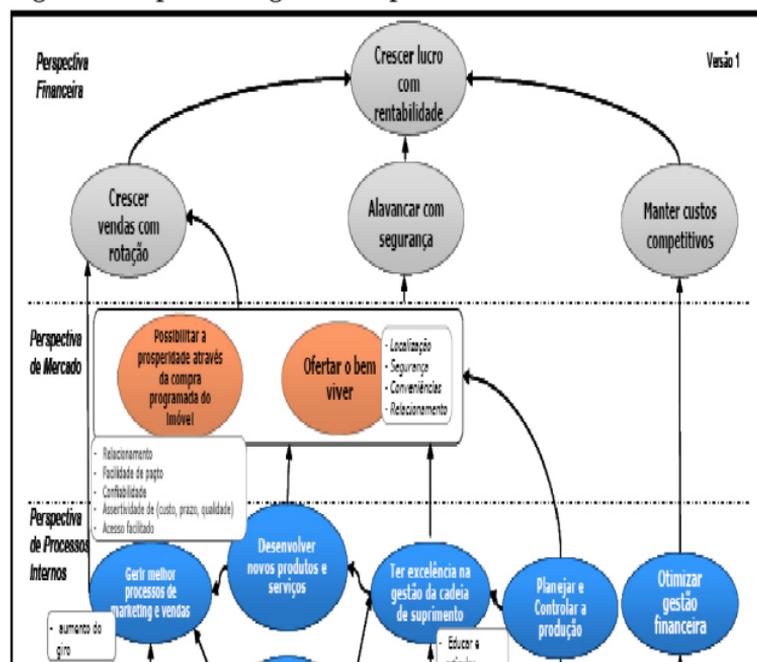
PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Grupos internos de melhoria	Segmentação do mercado
Clima organizacional	Baixa assertividade de custo e prazo
Visão de longo prazo	Estrutura organizacional rígida
Escala de produção e venda	Deficiências no gerenciamento financeiro
Agilidade nos lançamentos	Estrutura física inadequada
Força da marca	Poucas ações de responsabilidade social
Credibilidade, flexibilidade e inovação	Falta de governança corporativa
Equipes internas	Erros de planejamento e controle
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Atuação em consórcio	Financiamentos bancários
Realização de negócios com base de clientes	Pequenas construtoras e incorporadoras
Crescimento de rendas de classes C e D	Política tributária
Redução de impostos	Cultura de curto prazo
Aumento de imigração	Fornecedores cartelizados
Déficit habitacional	Previdência privada
Obras ecologicamente corretas	Novos entrantes

Fonte: Elaborado pelo autor

Com isso, partiu-se para a construção do mapa estratégico da empresa, em que se definiu todos os objetivos que a gestão dos indicadores deveria buscar alcançar. Para cada objetivo estratégico foi desenvolvido no máximo três indicadores, que têm contribuído para a execução da estratégia da organização. Atualmente, o *Balanced Scorecard* da empresa está passando por um processo de revisão, visto que já faz seis anos desde a sua implantação e, além disso, a empresa está investindo em um projeto de identidade organizacional, em que todos os colaboradores participam de treinamentos,

onde acontece o resgate da verdadeira identidade da empresa, e, com isso, espera-se que o pensamento estratégico fique alinhado em toda a organização. A Figura 6 apresenta o mapa estratégico desenvolvido pela empresa, juntamente com consultoria externa competente, na concepção do *BSC*.

Figura 6: Mapa estratégico da empresa



Fonte: Elaborado pelo autor

Devido aos bons resultados que a empresa tem alcançado em termos estratégicos, desde que implantou o *Balanced Scorecard*, decidiu-se empreender esta pesquisa, de maneira que se pudessem identificar as principais características da implantação dessa ferramenta. Como foi implantada em

2003, a utilização do *BSC* nesta empresa já se encontra bastante consolidada e disseminada. No entanto, a empresa tem procurado sempre manter-se atualizada e buscar melhorias contínuas em todas as fases dos seus processos produtivos.

3.3 – População e amostra

Lapponi (2000) define população como sendo “o grupo completo de unidades elementares de pessoas, objetos ou coisas”. Percebe-se que, dependendo do objeto que se deseja estudar, pode ser completamente inviável se realizar um estudo com toda a população. Por isso, normalmente precisa-se selecionar uma amostra, que é um percentual dentro da população. Ou seja, seleciona-se, por meio estatístico, um percentual dentro da população que pode ser considerado como representativo para aquela população. A amostra é, então, aquela parte da população que realmente será investigada. A seleção da amostra varia de acordo com os seus tipos, sendo eles probabilísticos e não probabilísticos.

O estudo em questão foi caracterizado como um estudo de caso único, de maneira que se propunha a estudar o fenômeno em uma organização, sendo a população composta exclusivamente pela empresa analisada. No entanto, a pesquisa se propunha a uma aplicação de questionários a um número de funcionários, parte do quadro funcional da empresa no período em que foi implantada a ferramenta do *Balanced Scorecard*. Devido a esse fato, foram desconsiderados os colaboradores que foram contratados após o ano de 2003, de maneira que não faziam parte do quadro funcional no período de implantação da ferramenta.

Na organização, foram aplicados questionários a todos os funcionários já citados e entrevistas com a alta direção,

para que os partícipes do processo tivessem a oportunidade de opinar sobre a implantação do *Balanced Scorecard* na empresa objeto de avaliação e a importância do mesmo, além dos gestores, fundamentais para a disseminação dos objetivos e estratégias e motivação da equipe. Procurou-se garantir o caráter censitário da pesquisa.

3.4 – Coleta de dados

A coleta de dados ocorreu em duas etapas. A primeira estratégia foi a aplicação de um questionário (Apêndice A), constando de questões fechadas, divididas em duas categorias, sendo elas: dados de identificação e escala de valoração, que se constituiu de duas estratégias de respostas distintas, sendo uma delas composta de vinte questões afirmativas sobre os principais fatores potencializadores e restritivos ao processo de implantação do *Balanced Scorecard*, onde o colaborador forneceu tanto o grau de realização de cada afirmação na empresa, quanto o grau de importância de cada fator.

A segunda estratégia de resposta constou de características da organização, de maneira que se deviam qualificar cada um desses aspectos a partir da escala de um a sete, na qual o valor um representava a menor qualificação e o valor sete a maior qualificação. Este instrumento foi aplicado mediante envio on-line a todos os colaboradores da organização, por meio do correio eletrônico da empresa, acompanhado de carta da pesquisadora com os objetivos do estudo e a contribuição que o colaborador poderia dar ao desenvolvimento da pesquisa ao devolver, também via e-mail, o questionário devidamente respondido, no tempo solicitado em atendimento ao cronograma proposto para o estudo. O instrumento era composto de vinte afirmações para classificação, segundo a primeira estratégia, e de dezessete aspec-

tos a serem valoradas de acordo com a segunda estratégia descrita neste texto.

Para se saber o nível de entendimento do instrumento de pesquisa pelos participantes, a primeira versão do questionário foi encaminhada como pré-teste a cinco pessoas da organização, por meio de correio eletrônico, que responderam prontamente e realizaram a análise do instrumento, de maneira que se pudessem consolidar melhoramentos. O questionário foi, então, corrigido e a sua versão final também foi enviada via correio eletrônico para todos os integrantes da organização. No topo do questionário, constava um texto versando sobre o aspecto de sigilo das informações e dos aspectos éticos da pesquisa, bem como da finalidade acadêmica desta.

Além disso, colocou-se como opção o recebimento dos resultados da pesquisa e não foram solicitados nomes dos participantes, de maneira que o anonimato dos mesmos fosse mantido e a análise fosse realizada de maneira global. Deu-se também a opção de entrega do questionário impresso para os que assim preferissem.

No segundo momento da coleta de dados, realizaram-se as entrevistas com roteiros semiestruturados que foram aplicadas à alta direção da organização. As entrevistas ocorreram em horário e local acordados antecipadamente e foram gravadas com autorização prévia dos entrevistados, os quais foram também informados sobre a preservação de suas identidades e a análise dos resultados de forma global. O roteiro de entrevista (Apêndice B) constava de seis questões norteadoras que versavam sobre os aspectos do *Balanced Scorecard* nesta organização. As questões foram direcionadas ao desenvolvimento da estratégia, opção pela metodologia do *BSC*, contribuição de suportes técnicos, sen-

sibilização dos colaboradores durante o processo, influência da cultura organizacional no desenvolvimento das estratégias e dos objetivos e o alcance dos objetivos delineados inicialmente pela empresa.

A estratégia utilizada no enfoque qualitativo da entrevista foi o encorajamento de conversações dirigidas, embora com fluxo livre. A intenção primeira foi produzir informações a serem utilizadas para entender o processo de implantação de uma ferramenta como o *BSC*, na perspectiva de sua alta direção.

As entrevistas foram realizadas em ambiente tranquilo, silencioso e reservado, contribuindo bastante para a sua qualidade e para o estabelecimento de empatia e confiança com a alta direção informante, o que permitiu a interação da pesquisadora com os entrevistados e criou uma atmosfera recíproca entre quem pergunta e quem responde, fazendo com que as informações fluíssem em clima cordial que se estabeleceu entre estes.

Para Ludk (2006), a grande vantagem da entrevista sobre as outras técnicas de pesquisa qualitativa é que ela permite a interação entre o entrevistado e o pesquisador, havendo uma atmosfera recíproca entre quem pergunta e quem responde. Principalmente, em entrevistas em que não exista uma ordem rígida de questões, as informações fluem de acordo com o clima cordial que se estabelece entre o entrevistado e o entrevistador.

Os entrevistados revelaram informações e experiências próprias relativas ao objeto de investigação, permitindo a compreensão imediata e sequencial das informações desejadas, das expressões corporais e a entonação da voz dos entrevistados.

3.5 – Tratamento e análise de dados

O questionário composto de questões fechadas recebeu um tratamento estatístico através do *Software Statistical Package for Social Sciences* SPSS, versão 13.0. Os dados oriundos das respostas foram organizados, analisados e expostos em forma de tabelas e gráficos. As tabelas e os gráficos resultantes do tratamento dos dados, via sistema SPSS, forneceram todos os subsídios para a análise realizada em cima desses dados. Optou-se pela utilização deste programa devido ao fato de ser um sistema muito conhecido e utilizado no meio acadêmico e dele resultar tratamentos dos dados com mais rapidez e eficiência.

Para a análise das entrevistas, as falas foram estruturadas de forma organizada sem que se perdesse a noção do todo, porém também estavam sujeitas a uma análise mais completa, baseada na subjetividade de cada sujeito, em que se procura perceber o significado do discurso, realizando-se, assim, um trabalho bem mais aprofundado e fidedigno. Com base nos dados apreendidos nessa fase da coleta, realizou-se um confronto destes, considerando o que foi identificado nas respostas às questões da entrevista. Tanto os itens dos questionários como os tópicos das entrevistas versavam sobre os mesmos aspectos da implantação da ferramenta BSC. Utilizou-se para organização dos dados a técnica de categorização das falas dos sujeitos.

Rodrigues e Leopard (2002, p.262) afirmam que “os dados agrupados podem ser trabalhados para evidenciarem qualidades que, por sua semelhança, se constituirão em categorias de eventos, as quais podem ser reagrupadas em subtemas e temas”.

Minayo (2006) destaca que a noção de tema comporta um conjunto de relações, podendo ser graficamente representada por uma palavra, expressão ou resumo, possuindo dois processos distintos: o da construção de categorias e o de quantificação do discurso.

Bardin (2008) apresenta três etapas básicas referentes à análise temática já determinada:

- Pré-análise: é a etapa de organização propriamente dita, correspondendo a um período de intuições, porém tem por objetivo tornar operacionais e sistematizar as ideias iniciais. Para a sua realização, tem-se três subetapas, sendo elas a escolha dos documentos, a formulação de hipótese e dos objetivos e elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final;
- Exploração do material: trata-se da administração sistemática das decisões tomadas, consistindo em sua essência em operações de codificação, desconto ou enumeração, em função de regras previamente formuladas;
- Tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação: estabelecimento de relações entre a realidade que é vivenciada a partir da reflexão e mesmo da intuição, aprofundando as conexões de ideias, chegando se possível a propostas básicas de transformações nos limites das estruturas específicas e gerais.

Segundo Bardin (2008), a análise de conteúdo dos discursos, enquanto esforço de interpretação, oscila entre dois polos de rigor da objetividade e da fecundidade da subjetividade. Com foco nesse conceito, o estudo buscou efetuar

a análise dos dados, procurando captar os significados relacionados ao objeto de trabalho, buscando indicadores de práticas sociais e da intersectorialidade e suas estratégias de ação. Compreender o sentido das comunicações, mas, também, desviar o olhar para outras significações que podem levar o pesquisador a desvelar os acontecimentos na área investigada e alcançar suas conclusões.

A organização e análise das informações foram realizadas em decorrência da leitura sucessiva e a classificação das mesmas em temas, dimensões e categorias empíricas. Emergiram das falas dos entrevistados as categorias empíricas, as quais foram confrontadas com as categorias analíticas teoricamente estabelecidas com base no referencial teórico. Da categorização do material empírico surgiram os eixos temáticos, os quais foram considerados os eixos centrais ou categorias de análise: no âmbito desta pesquisa, as categorias foram definidas posteriormente a coleta de dados, uma vez que emergiram em decorrência das falas dos participantes, que foram analisadas com o intuito de investigar o que é subjacente ao discurso dos entrevistados (registros), portanto, pelas características apresentadas não prejudicam sua credibilidade científica, mas sim a confirmam.

Para sistematizar a análise, de maneira a obter dados organizados e estruturados, fez-se uso da distribuição dos conteúdos, categorizados a partir dos relatos dos entrevistados, com base nas questões das entrevistas, considerando-se as unidades de contexto, registro e frequência.

Os sujeitos e os instrumentos também foram escolhidos de acordo com aspectos inerentes ao processo de implantação de uma ferramenta dessa magnitude e aspectos da organização foco de estudo. Com isso, pode-se proceder à coleta

e à análise de dados, de maneira a se alcançar os objetivos previamente apresentados. Em seguida, têm-se os aspectos éticos considerados no desenvolvimento do estudo, os quais são extremamente importantes.

3.6 – Aspectos éticos da pesquisa

Na execução da pesquisa, foram considerados todos os preceitos éticos que constam na resolução 196/96 da Comissão Nacional de Ética em Pesquisas (CONEP) de 1996. Estes preceitos éticos são autonomia, beneficência, não-maleficência, justiça e equidade. Todos foram informados dos objetivos da pesquisa e sua participação foi voluntária, podendo os participantes retirarem-se da pesquisa a qualquer momento que julgarem oportuno. Na ocasião, foi assegurado a eles o anonimato e a análise dos dados de forma global, para que os participantes pudessem sentir-se à vontade para emitir opiniões e juízos de valores. Além disso, não houve nenhum gasto financeiro ou remuneração para qualquer participante.

Os diversos dados obtidos na pesquisa foram utilizados apenas como forma de trabalho científico, tendo como finalidade prestar auxílio à ciência e aos demais pesquisadores. Não se pode deixar de citar que os diretores da organização estudada não só foram consultados quanto à realização desta pesquisa, como também ofereceram total suporte para a pesquisadora, demonstrando significativo interesse nos resultados obtidos e estimulando todos os colaboradores a responderem ao questionário desenvolvido. Não houve também qualquer oposição em relação às entrevistas.

4 - O *BALANCED SCORECARD* NA PRÁTICA

Esta seção apresenta os principais fatores potencializadores e restritivos à implantação do *BSC* na organização pesquisada, bem como a análise das perspectivas e visões dos grupos de colaboradores da empresa e da alta direção.

4.1 - O *Balanced Scorecard* através da análise documental

Analisando o perfil institucional da empresa, à luz de sua concepção de organização, pode-se pressupor que se caracteriza como uma empresa focada em modernização de processos produtivos e gerenciais. Adota peculiaridades e estratégias direcionadas ao planejamento, pois foi concebida para construir pelo sistema a preço de custo, em que as obras são autofinanciadas, o que requer planejamento dos clientes e da construtora.

Optou-se neste estudo por analisar a série histórica de relatórios gerenciais de 2003 – 2009, relativos ao planejamento estratégico e ao *Balanced Scorecard*. A priori, foram definidos os seguintes critérios de análise dos documen-

tos: mapa estratégico; missão; visão; valores; estratégias e perspectivas do *BSC*. Após minuciosa leitura e análise dos documentos, com base nos critérios estabelecidos, pode-se afirmar que:

- a. Mapa estratégico – A empresa construiu o mapa estratégico com base nas quatro perspectivas sugeridas por Kaplan e Norton (1997), sendo elas: a perspectiva financeira, perspectiva de mercado, perspectiva de processos internos e perspectiva de aprendizado e crescimento. Não se fez necessária a inclusão de uma nova perspectiva, pois as características da organização eram perfeitamente aderentes ao modelo proposto. O mapa foi construído também de acordo com as relações de causa e efeito.
- b. Missão – É visível nos documentos analisados a tendência de construção da missão com foco no sentido da organização, que sempre esteve ligado à prosperidade das pessoas, pois a empresa busca desenvolver grupos de consumidores e fornecedores e não apenas alcançar um crescimento da sua própria estrutura.
- c. Visão – Os documentos apontam para uma visão focada na liderança de uma vantajosa cadeia de suprimentos, de maneira que viabilize uma conquista de imóvel que traga benefícios para os clientes. Fica clara a importância atrelada a esses princípios, que estão expressos na identidade organizacional. A empresa mantém uma postura proativa em relação à inovação e vem aperfeiçoando essa visão a cada planejamento.

- d. Valores - A análise do planejamento estratégico da organização apresenta os valores com os quais a empresa atua e demonstra a preocupação da empresa em inovar, aprender, planejar, dentre outros. Além disso, atualmente, a organização tem reformulado boa parte de seus valores, de maneira que tem partido para uma abordagem com foco em valores humanos, de maneira a fortalecer a sua identidade.
- e. Estratégias – Os documentos demonstram que as estratégias estão sempre direcionadas ao desenvolvimento de planejamento, de maneira que essa característica está presente em praticamente todos os documentos analisados. A empresa tem uma estratégia clara de se manter como uma empresa que busca a prosperidade através do planejamento, de maneira que essa seria a sua maior vantagem competitiva. Pela análise, observa-se que ela mantém-se em vantagem também em relação a custo, pois procura gerir os recursos sempre de maneira eficiente e eficaz, além de manter sérias parcerias.
- f. Perspectivas do *BSC* – Conforme já citado, a empresa optou por desenvolver o seu *scorecard* considerando apenas as perspectivas propostas pelos autores. Não se fez necessária a criação de uma nova perspectiva nem mesmo a retirada de alguma das quatro propostas. Toda a estratégia foi aderente a esse modelo.

Os documentos analisados demonstraram que a empresa realizou o processo necessário para a implantação de uma ferramenta como o *BSC* para a gestão de sua estratégia, pois partiu de uma análise *SWOT* e evoluiu com o planejamento estratégico, sendo capaz de fortalecer a estratégia para im-

plantar a ferramenta de execução desta. Além disso, os documentos comprovam que foi implantada a certificação ISO antes do *BSC*, de maneira que os processos estavam todos mapeados e padronizados, o que forneceu muita agilidade e eficiência ao processo.

4.2 – A perspectiva dos colaboradores sobre a implantação da ferramenta

A partir dos referenciais analisados, identificaram-se alguns fatores que podem influenciar positivamente ou negativamente na implantação do *Balanced Scorecard*. Com isso, foi formulado um questionário, constando de questões fechadas, divididas em duas categorias, sendo elas dados de identificação e escala de valoração. Na escala de valoração, o colaborador fornecia o grau de realização de cada afirmação na empresa, representado por uma escala de 1 a 4, sendo 1 muito em desacordo, 2 parcialmente em desacordo, 3 parcialmente em acordo e 4 totalmente em acordo. Além disso, também era fornecido o grau de importância de cada fator para esta empresa, representado por uma escala de A a D, sendo A nada importante, B pouco importante, C importante e D muito importante. Também se questionaram as características da organização, de maneira que se deviam qualificar cada um desses aspectos a partir da escala de um a sete, na qual o valor um representava a menor qualificação ou fatores restritivos e o valor sete a maior qualificação ou fatores potencializadores à implantação do *BSC* nesta empresa.

4.2.1 – Dados de identificação

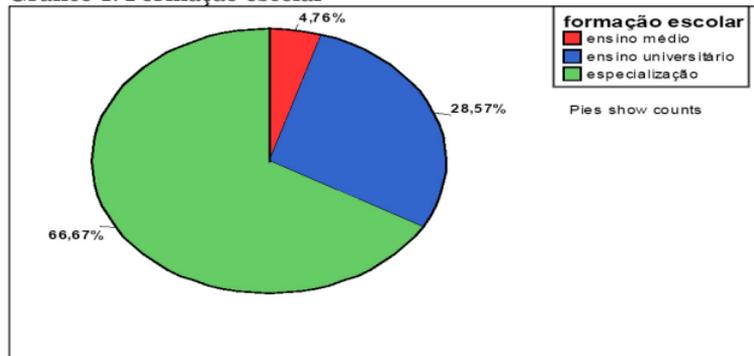
Em relação aos dados de identificação, todos os questionários apresentaram essa informação, de maneira que se percebe que 67% dos participantes da pesquisa são do sexo feminino, quando apenas 33% são do sexo masculino, havendo uma prevalência maior de profissionais do sexo feminino. Além disso, 5% possuem ensino médio como formação escolar, 29% ensino superior e 66% possuem pós-graduação, de maneira que 95% dos participantes possuem ensino superior completo, demonstrando uma amostra representativa. A Tabela 1 apresenta essas constatações, que podem ser melhores visualizadas no Gráfico 1.

Tabela 1: Formação escolar

		Frequência	Percentual	Percentual válido	Percentual acumulativo
Válido	ensino médio	1	4,8	4,8	4,8
	ensino universitário	6	28,6	28,6	33,3
	especialização	14	66,7	66,7	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 1: Formação escolar



Fonte: Elaborado pelo autor

Pode-se perceber, através do gráfico, que uma pequena minoria dos participantes não possuía formação universitária. Também foram identificadas em todos os questionários as idades dos participantes da pesquisa, em que se teve uma média de aproximadamente 35 anos, sendo que a idade mínima apresentada foi de 27 anos e a idade máxima de 46 anos. O desvio-padrão apresentado pela amostra pode ser melhor visualizado na Tabela 2.

Tabela 2: Idade dos participantes

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
idade	21	27	46	35,10	5,157
Válido	21				

Fonte: Elaborado pelo autor

Percebe-se que o desvio-padrão encontrado foi de aproximadamente 5 anos, o que indica que houve uma grande dispersão entre as idades dos participantes. Pode-se perceber também que a maioria destes apresentou mais de 30 anos. Outra variável analisada neste tópico foi o tempo em que trabalha na empresa, conforme está apresentado na Tabela 3.

Tabela 3: Tempo de trabalho na empresa

		Frequência	Percentual	Percentual válido	Percentual acumulativo
Válido	menos de 10 anos	14	66,7	66,7	66,7
	de 10 a 15 anos	6	28,6	28,6	95,2
	de 15 a 20 anos	1	4,8	4,8	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor

A Tabela 3 demonstra que aproximadamente 67% dos participantes trabalham na empresa há no máximo dez anos. Já quando se trata de dez a quinze anos, tem-se 28%

dos participantes, ficando apenas 5% como funcionário acima de quinze anos. Pode-se inferir que 95% destes trabalham a menos de 15 anos na empresa, mas isso não foi um fator restritivo a esta pesquisa, pois o *Balanced Scorecard* foi implantado no ano de 2003 e todos os colaboradores analisados faziam parte do quadro funcional da empresa neste período.

Já em relação à questão sobre a participação no processo de implantação do *BSC* na organização, percebe-se que apenas 14% não participaram ativamente do processo, de maneira que os demais (86%) foram incluídos no grupo de apoio à implantação da ferramenta. O processo apresentou-se como inclusivo, visto que a grande maioria dos profissionais participou ativamente, conforme a Tabela 4.

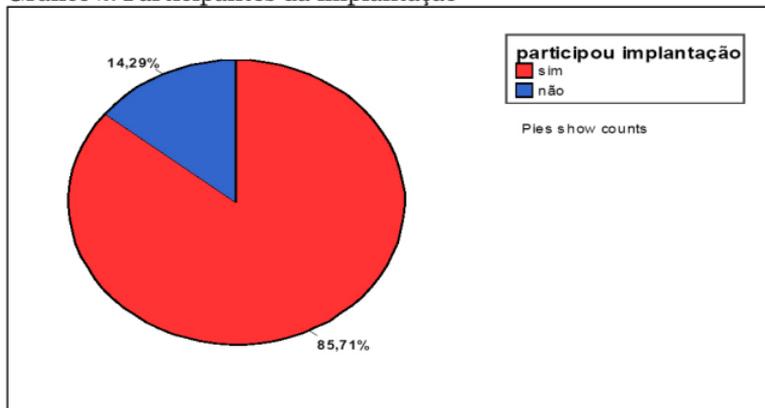
Tabela 4: Participação no processo de implantação do *BSC*

		Frequência	Percentual	Percentual válido	Percentual acumulativo
Válido	sim	18	85,7	85,7	85,7
	não	3	14,3	14,3	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor

A Tabela 4 demonstra essa grande preponderância de participação no processo de implantação da ferramenta, o que deve ser visto como um fator positivo e que gerou o envolvimento de profissionais das diversas áreas da empresa, pois dos que responderam o questionário, aproximadamente 28% era da área técnica, 14% da área financeira, 14% do setor de desenvolvimento de produto, 9% do setor comercial e os 35% restantes estavam alocados nas áreas administrativa, qualidade, contabilidade, relacionamento, comunicação, marketing e tecnologia da informação. Essa distribuição pode ser melhor visualizada no Gráfico 2.

Gráfico 2: Participantes da implantação



Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto ao fato de apresentarem interesse em receber os resultados da pesquisa, 90% dos participantes possuem realmente interesse em receber os resultados e apenas 10% aproximadamente não possuem realmente interesse em serem informados quanto aos resultados apresentados pelo estudo.

4.2.2 – Fatores potencializadores e restritivos à implantação do BSC

Neste módulo, foram apresentados aos participantes da pesquisa vinte pontos que precisariam ser considerados para a implantação de um *Balanced Scorecard*, de maneira que fosse caracterizada a implantação do *BSC* na empresa em relação a estes pontos, qualificando-os quanto ao seu grau de importância e o grau de realização destes na organização em análise.

– Alta direção no processo de sensibilização dos colaboradores

Um dos pontos mais importantes citados por Kaplan e Norton (1997) é o envolvimento da alta direção no processo de sensibilização dos colaboradores para a implantação do *Balanced Scorecard*. Isso acontece, pois quando a ideia é defendida pela alta direção, mais facilmente esta será absorvida pelos demais. Como se faz necessário o envolvimento de todos nesse processo, esse ponto é essencial em todas as fases da implantação e é um fator potencializador. Os resultados para a empresa pesquisada estão expressos na Tabela 5.

Tabela 5: Participação da alta direção

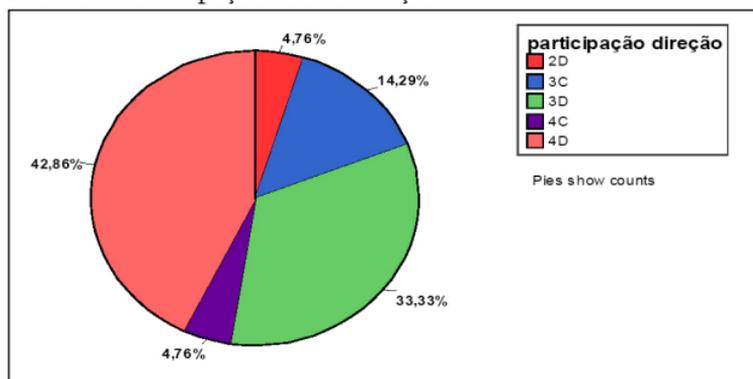
		Frequência	Percentual	Percentual válido	Percentual acumulativo
Válido	2D	1	4,8	4,8	4,8
	3C	3	14,3	14,3	19,0
	3D	7	33,3	33,3	52,4
	4C	1	4,8	4,8	57,1
	4D	9	42,9	42,9	100,0
	Total	21	100,0	100,0	
Resumo	C	4	19,1	19,1	19,1
	D	17	80,9	80,9	100,0
	Total	21	100,0	100,0	
	2	1	4,8	4,8	4,8
	3	10	47,6	47,6	52,4
	4	10	47,7	47,7	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor

A Tabela 5 apresenta os resultados identificados através da pesquisa, de maneira que aproximadamente 48% dos participantes atestam que estão totalmente de acordo em relação ao fato da alta direção ter estado envolvida no processo de sensibilização dos colaboradores para a implantação do BSC nesta organização, de maneira que 81% aproximada-

mente atestaram que este envolvimento é muito importante para a implantação da ferramenta. O gráfico 3 apresenta os resultados de maneira ilustrativa.

Gráfico 3: Participação da alta direção



Fonte: Elaborado pelo autor

Percebe-se que aproximadamente 81% dos participantes atestaram ser muito importante o envolvimento da alta direção, tendo os 19% restantes qualificado esse envolvimento como importante. No entanto, quando se trata do envolvimento da alta direção da empresa em questão, 48% estão totalmente em acordo, ficando aproximadamente 48% com a opção de parcialmente em acordo e os 4% restantes com a opção de parcialmente em desacordo, de maneira que praticamente todos concordam que o envolvimento da alta direção seja realmente importante, mas nem todos concordam que isso tenha ocorrido de fato na implantação do *Balanced Scorecard* nesta organização. Dessa maneira, o envolvimento da alta direção portou-se como fator restritivo à implantação do *BSC* nesta organização, visto que menos de 50% dos participantes concordaram totalmente com a ocorrência deste envolvimento.

– Comprometimento dos colaboradores durante todo o processo

Um dos pontos citados como críticos para a implantação de qualquer ferramenta é o comprometimento dos colaboradores durante a ocorrência do processo. No caso do *BSC* não seria diferente. O comprometimento dos colaboradores é um fator que deve ser considerado quando da implantação do *scorecard*, de maneira que os próprios criadores da ferramenta já o defendiam. Kaplan e Norton (1997) também apresentaram o comprometimento dos colaboradores como um ponto importante que precisa ser estimulado. A Tabela 6 representa os resultados obtidos com a pesquisa na empresa analisada.

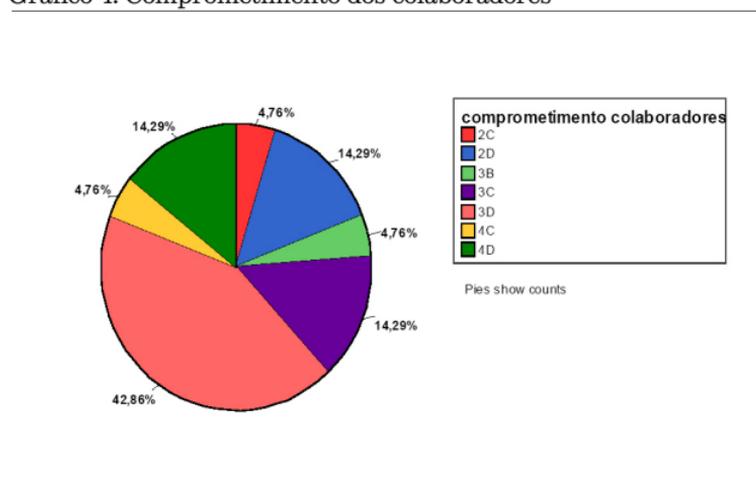
Tabela 6: Comprometimento dos colaboradores

		Frequência	Percentual	Percentual válido	Percentual acumulativo
Válido	2C	1	4,8	4,8	4,8
	2D	3	14,3	14,3	19,0
	3B	1	4,8	4,8	23,8
	3C	3	14,3	14,3	38,1
	3D	9	42,9	42,9	81,0
	4C	1	4,8	4,8	85,7
	4D	3	14,3	14,3	100,0
	Total	21	100,0	100,0	
	Resumo	B	1	4,8	4,8
C		5	23,9	23,9	28,7
D		15	71,3	71,3	100,0
Total		21	100,0	100,0	
2		4	19,0	19,0	19,0
3		13	62,0	62,0	81,0
4		4	19,0	19,0	100,0
Total		21	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor

Os resultados apresentados na Tabela 6 demonstram que 71% dos participantes, aproximadamente, percebem esse ponto como muito importante, sendo que, quando analisados juntos, os resultados como importante e muito importante, esse valor chega a 95%. No entanto quando se trata da realização desse comprometimento na empresa, apenas 19% estão totalmente em acordo e 62% estão parcialmente em acordo.

Gráfico 4: Comprometimento dos colaboradores



Fonte: Elaborado pelo autor

O Gráfico 4 aponta que aproximadamente 43% dos participantes atestaram que apesar de considerarem como muito importante o comprometimento dos colaboradores, estavam parcialmente em acordo que isso tenha acontecido durante o processo de implantação do *Balanced Scorecard* nesta organização. Apenas 14% aproximadamente atestaram

que o comprometimento é muito importante e que estavam totalmente em acordo que o comprometimento esteve presente na empresa. Aproximadamente 5% atestaram que o processo de comprometimento é importante, mas estavam parcialmente em desacordo na ocorrência nesta empresa. Como apenas 19% estavam totalmente em acordo, não se pode dizer que o comprometimento dos colaboradores tenha sido um fator potencializador.

– Identificação das mudanças necessárias

Herrero Filho (2017) afirma que para se implantar um *Balanced Scorecard* devem-se identificar as mudanças necessárias para que a ferramenta possa ser melhor executada internamente. Apesar das resistências que normalmente são encontradas em relação às mudanças, precisa-se desenvolver a consciência de que qualquer processo novo requer que sejam realizadas alterações na organização como um todo. Essas alterações são de diversas naturezas. Pode-se reforçar a estrutura física da empresa, além de se reavaliar os processos de trabalho existentes. Também se pode rever o modelo gerencial da organização, de maneira que este esteja completamente alinhado com o propósito da ferramenta escolhida.

Para o caso da empresa em questão, a pesquisa apresentou opiniões diferentes. A Tabela 7 apresenta os resultados advindos dos questionários. Pode-se identificar que aproximadamente 52% dos participantes julgaram a identificação da necessidade de mudança como um fator muito importante, sendo que, 33% aproximadamente concordaram parcialmente com a verificação desse ponto na empresa em análise e os 19% restantes estavam totalmente em acordo que isso tenha sido verificado. Os valores podem ser identificados na Tabela 7.

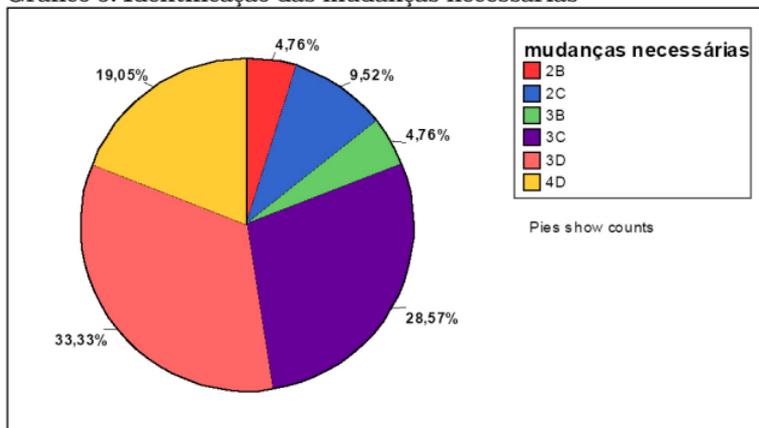
Tabela 7: Identificação das mudanças necessárias

		Frequência	Percentual	Percentual válido	Percentual acumulativo
Válido	2B	1	4,8	4,8	4,8
	2C	2	9,5	9,5	14,3
	3B	1	4,8	4,8	19,0
	3C	6	28,6	28,6	47,6
	3D	7	33,3	33,3	81,0
	4D	4	19,0	19,0	100,0
	Total	21	100,0	100,0	
Resumo	B	2	9,6	9,6	9,6
	C	8	38,1	38,1	47,7
	D	11	52,3	52,3	100,0
	Total	21	100,0	100,0	
	2	3	14,3	14,3	14,3
	3	14	66,7	66,7	81,0
	4	4	19,0	19,0	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor

Pode-se perceber que houve discordância quanto a esse critério, pois aproximadamente 14% dos participantes estão parcialmente em desacordo que as mudanças tenham sido identificadas e 67%, ou seja, a grande maioria, estavam parcialmente em acordo que as mudanças tenham sido identificadas antes da implantação da ferramenta. Ainda restam 19% que estão totalmente de acordo com essa afirmação. O Gráfico 5 ilustra essas informações.

Gráfico 5: Identificação das mudanças necessárias



Fonte: Elaborado pelo autor

O Gráfico 5 demonstra os 67% aproximadamente dos participantes que estão apenas parcialmente em acordo que tenham sido identificadas as mudanças necessárias antes da implantação da ferramenta, além de apresentar a distribuição dos diversos resultados entre as opções possíveis. A pesquisa de Prieto et al (2006) mostra como o processo de mudança é necessário para a implementação de uma ferramenta como o *Balanced Scorecard*, por isso, esse ponto deveria ter sido melhor avaliado pela organização. Como os colaboradores não concordaram todos que as mudanças tenham sido identificadas, pode-se concluir que o processo de mudanças não foi priorizado pela organização como um processo necessário à implantação. Percebe-se que a maioria dos colaboradores não concordou completamente com a realização de identificação de mudanças necessárias, de maneira que esse ponto possa ser visto como restritivo à implantação do *BSC* nesta organização.

– Comunicação do processo em todas as etapas

Herrero Filho (2017) identificou que diversas empresas que falharam na implantação do *BSC* associavam esse fracasso a um processo insuficiente de comunicação nas etapas da implantação. Esse fato ocorre devido ao comprometimento das pessoas está diretamente relacionado com o conhecimento e a confiança que depositam na ferramenta. Quando a comunicação não é eficaz, pode-se desenvolver descrença na ferramenta, o que agiria diretamente no comprometimento dos colaboradores e, com isso, até mesmo dos gerentes. Os resultados da pesquisa estão melhor apresentados na Tabela 8.

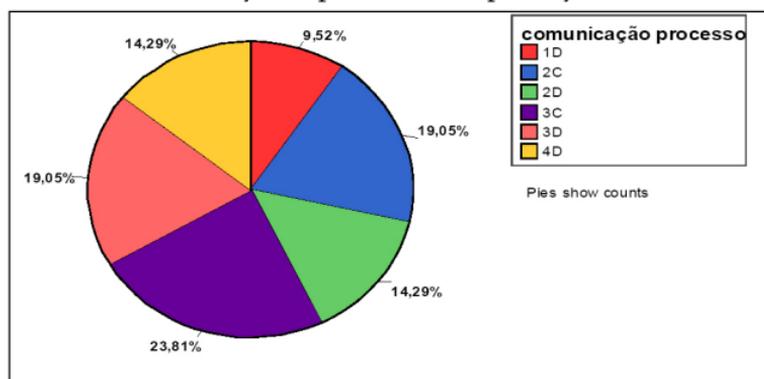
Tabela 8: Comunicação do processo de implantação

		Frequência	Percentual	Percentual válido	Percentual acumulativo
Válido	1D	2	9,5	9,5	9,5
	2C	4	19,0	19,0	28,6
	2D	3	14,3	14,3	42,9
	3C	5	23,8	23,8	66,7
	3D	4	19,0	19,0	85,7
	4D	3	14,4	14,3	100,0
	Total	21	100,0	100,0	
Resumo	C	9	42,8	42,8	42,8
	D	12	57,2	57,2	100,0
	Total	21	100,0	100,0	
	1	2	9,5	9,5	9,5
	2	7	33,3	33,3	42,8
	3	9	42,8	42,8	85,6
	4	3	14,4	14,4	100,0
Total	21	100,0	100,0		

Fonte: Elaborado pelo autor

No que se refere à implantação do *scorecard* nesta organização, a Tabela 8 demonstra que nesse período a comunicação não se manteve clara em todas as fases do processo, pois aproximadamente 10% dos participantes atestaram estar em muito desacordo que a comunicação tenha ocorrido em todas as etapas da implantação. No entanto, 57% dos participantes concordaram ser muito importante esse processo de comunicação. Com isso, percebe-se que os colaboradores perceberam a real importância de se comunicar esse processo, mas não houve essa mesma concordância quanto à realização da comunicação nesta organização.

Gráfico 6: Comunicação do processo de implantação



Fonte: Elaborado pelo autor

O Gráfico 6 demonstra que além dos 57% dos participantes que atestaram ser muito importante esse processo de comunicação durante todas as etapas do processo de implantação da ferramenta, tem-se os 43% restantes dos participantes que caracterizam esse processo como importante. Além dos 10% que estavam em muito desacordo com a ocorrência dessa comunicação na empresa, tem-se 33% aproxi-

madamente dos participantes que estavam parcialmente em desacordo, o que nos indica um total de 43% aproximadamente dos participantes em desacordo com essa afirmação, tendo o processo de comunicação se apresentado como ineficiente, pois apenas 14% aproximadamente dos participantes concordaram totalmente que esse processo tenha sido eficiente, portando-se como um fator restritivo.

– Incentivo para motivação dos colaboradores

Cavalcante Neto (2004) realizou um estudo e identificou alguns pontos que uma empresa precisa considerar para a implantação de uma ferramenta de gestão. Dentre esses pontos, estava a existência de incentivos para manter os colaboradores motivados durante todo o processo. Os incentivos podem ser financeiros ou não, e as empresas que apresentam uma política de incentivo possuem maiores chances de manter os colaboradores motivados e comprometidos com o processo. A Tabela 9 apresenta as informações coletadas através dos questionários.

Tabela 9: Incentivo para motivação dos colaboradores

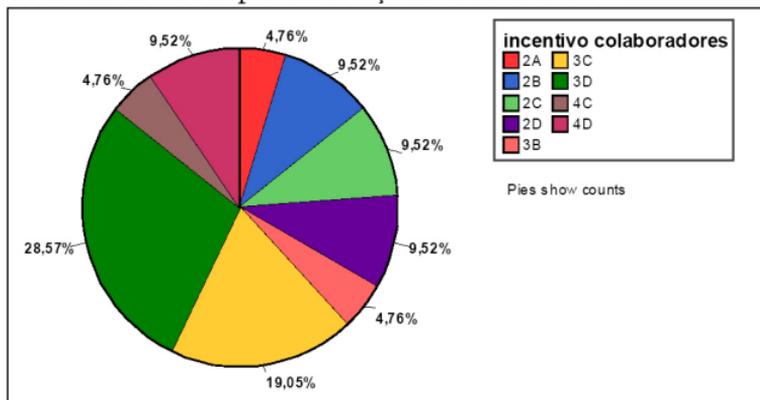
		Frequência	Percentual	Percentual válido	Percentual acumulativo
Válido	2A	1	4,8	4,8	4,8
	2B	2	9,5	9,5	14,3
	2C	2	9,5	9,5	23,8
	2D	2	9,5	9,5	33,3
	3B	1	4,8	4,8	38,1
	3C	4	19,0	19,0	57,1
	3D	6	28,6	28,6	85,7
	4C	1	4,8	4,8	90,5
	4D	2	9,5	9,5	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

		Frequência	Percentual	Percentual válido	Percentual acumulativo
Resumo	A	1	4,8	4,8	4,8
	B	3	14,3	14,3	19,1
	C	7	33,3	33,3	52,4
	D	10	47,6	47,6	100,0
	Total	21	100,0	100,0	
	2	7	33,3	33,3	33,3
	3	11	52,4	52,4	85,7
	4	3	14,3	14,3	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor

No tocante aos resultados advindos da aplicação de questionário na empresa estudada, pode-se identificar que não houve uma uniformidade nas respostas dos participantes, de maneira que alguns responderam que uma política de incentivos não era nada importante, representando 5% dos participantes. Outros a consideraram pouco importante, representados por aproximadamente 14% dos participantes. No entanto, aproximadamente 33% a consideraram apenas como importante, ficando os 48% restantes com a opção de muito importante. Percebe-se que apesar de a grande maioria perceber a importância do fornecimento de incentivos para manutenção da motivação das pessoas, não se pode desconsiderar os demais resultados. No entanto, percebeu-se a importância dos incentivos. O Gráfico 7 apresenta uma ilustração dos resultados combinados.

Gráfico 7: Incentivo para motivação dos colaboradores



Fonte: Elaborado pelo autor

Ainda analisando os resultados dos questionários, pode-se notar que, no que diz respeito à implantação do *BSC* na empresa, aproximadamente 33% dos participantes estavam parcialmente em acordo quanto à presença de incentivos durante o processo. Dos demais participantes, 52% aproximadamente estavam parcialmente em acordo e apenas 15% estavam totalmente em acordo. Pode-se identificar que os incentivos oferecidos pela empresa não foram percebidos pelos colaboradores, ou não existiram realmente durante o processo.

– Diálogos transparentes e sem restrições

Em todo o processo de mudança, é necessário que se tenha uma comunicação clara, de maneira que haja transparência e todos os assuntos inerentes à mudança propriamente dita devem ser discutidos com todos os participantes do processo. No caso do *Balanced Scorecard* não poderia ser diferente, visto que se está implantando uma ferramenta de gestão.

Para o caso da empresa estudada, percebeu-se que a grande maioria dos participantes da pesquisa afirmou es-

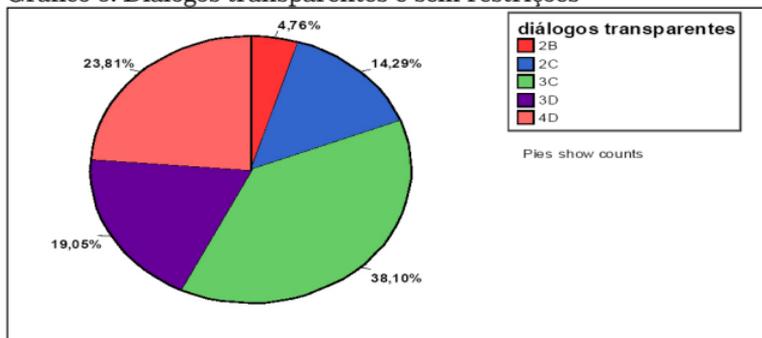
tar parcialmente em acordo quanto à existência de diálogos transparentes e sem restrição. Esse número foi representado por aproximadamente 53% dos participantes. Além disso, 14% aproximadamente afirmaram estar totalmente em acordo com essa transparência dos diálogos e 33% afirmaram estar parcialmente em desacordo. Nesse caso, a grande maioria afirmou estar parcialmente ou totalmente de acordo, de maneira que se percebeu realmente a existência desses diálogos durante o processo de implantação da ferramenta. A Tabela 10 demonstra os resultados obtidos com a pesquisa para esse quesito.

Tabela 10: Diálogos transparentes e sem restrições

		Frequência	Percentual	Percentual válido	Percentual acumulativo
Válido	2B	1	4,8	4,8	4,8
	2C	3	14,3	14,3	19,0
	3C	8	38,1	38,1	57,1
	3D	4	19,0	19,0	76,2
	4D	5	23,8	23,8	100,0
	Total	21	100,0	100,0	
Resumo	B	1	33,3	33,3	4,8
	C	11	52,4	52,4	57,2
	D	9	42,8	42,8	100,0
	Total	21	100,0	100,0	
	2	4	33,3	33,3	19,1
	3	12	52,4	52,4	76,2
	4	5	14,3	14,3	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 8: Diálogos transparentes e sem restrições



Fonte: Elaborado pelo autor

O Gráfico 8 ainda indica que 43% dos participantes consideram muito importante a existência desses diálogos transparentes e sem restrições. Quanto aos que consideraram esse ponto como importante, teve-se 52% dos participantes. Ficando apenas 5% que consideraram esse ponto como pouco importante. A importância dos diálogos foi percebida pela maioria dos participantes, de maneira que houve coerência entre o que foi percebido como importante e o que foi realizado efetivamente pela organização, durante o processo de implantação do *BSC*.

– Padrão de qualidade da estratégia

O *Balanced Scorecard* trata de um modelo de gestão baseado no acompanhamento da execução da estratégia com foco no uso de indicadores de desempenho, com o intuito de maximizar os resultados através da tradução da estratégia em quatro perspectivas (KAPLAN; NORTON, 1997).

Por essa razão, os autores afirmavam que esse modelo coloca a estratégia no centro e não mais o controle. Nesse sentido, a qualidade da estratégia é essencial para que o modelo alcance os resultados esperados, pois, por mais que a

execução da estratégia ocorra corretamente através do uso do *BSC*, caso a qualidade da estratégia em si seja questionável, de nada adiantará a mesma estar sendo executada. Dessa maneira, antes de executar uma estratégia, esta precisa alcançar um padrão de qualidade suficientemente elevado para fornecer os resultados esperados e a empresa alcançar os seus objetivos. A Tabela 11 traz os resultados obtidos com a coleta de dados através de questionários.

Tabela 11: Padrão de qualidade da estratégia

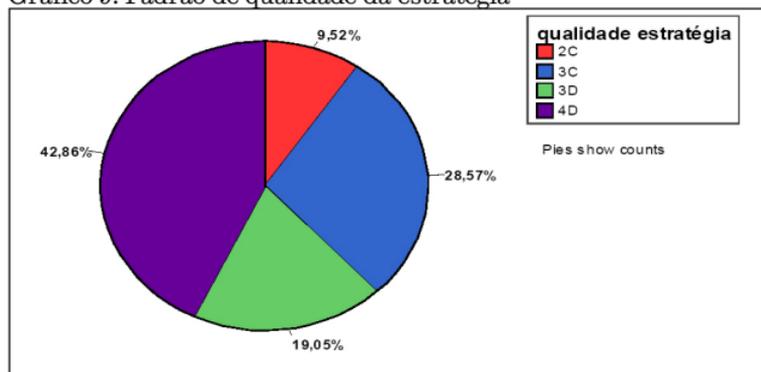
		Frequência	Percentual	Percentual válido	Percentual acumulativo
Válido	2C	2	9,5	9,5	9,5
	3C	6	28,6	28,6	38,1
	3D	4	19,0	19,0	57,1
	4D	9	42,9	42,9	100,0
	Total	21	100,0	100,0	
Resumo	C	8	38,1	38,1	38,1
	D	13	61,9	61,9	100,0
	Total	21	100,0	100,0	
	2	2	9,5	9,5	9,5
	3	10	47,6	47,6	57,1
	4	9	42,9	42,9	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor

Pode-se perceber, por meio da Tabela 11, que a importância creditada à qualidade da estratégia pelos participantes da pesquisa foi quase unânime, pois, aproximadamente, 62% dos participantes a classificaram como muito importante e os 38% restantes a classificaram como importante. Com isso, vê-se que um dos pontos em que houve maior convergência em relação às percepções dos participantes foi quanto à necessidade de se desenvolver uma estratégia de qualidade,

antes de implementar uma ferramenta como o *Balanced Scorecard*. O Gráfico 9 apresenta uma melhor ilustração dos resultados obtidos através da pesquisa.

Gráfico 9: Padrão de qualidade da estratégia



Fonte: Elaborado pelo autor

Aproximadamente 43% estavam totalmente em acordo quanto à qualidade da estratégia desenvolvida pela empresa pesquisada, de acordo com o gráfico apresentado. Além disso, 47% concordaram parcialmente e apenas 10%, aproximadamente, discordaram parcialmente, o que aponta para um índice de 90% da concordância quanto ao padrão de qualidade da estratégia desenvolvida pela organização, o que a torna um fator potencializador à implantação do *BSC*.

– Mapeamento dos processos

Uma das perspectivas que é bastante utilizada pelas organizações no desenvolvimento de seu *Balanced Scorecard* é a de processos internos. Com isso, as organizações possuem indicadores que determinam a aplicação da estratégia organizacional na execução dos processos de trabalho. Devido a esse fato, a eficiência e eficácia desses processos precisam ser um dos focos de melhoria.

Uma maneira de aumentar a eficácia e eficiência desses processos é através do mapeamento. Faz-se um levantamento do fluxo de atividades, levantam-se os gargalos inerentes a cada atividade e procura-se identificar as relações entre os diversos departamentos para a efetivação da atividade. Com isso, conhece-se o processo mais intensamente e tem-se uma visão mais clara dos pontos de melhoria. A Tabela 12 apresenta os resultados da pesquisa quanto a esse quesito.

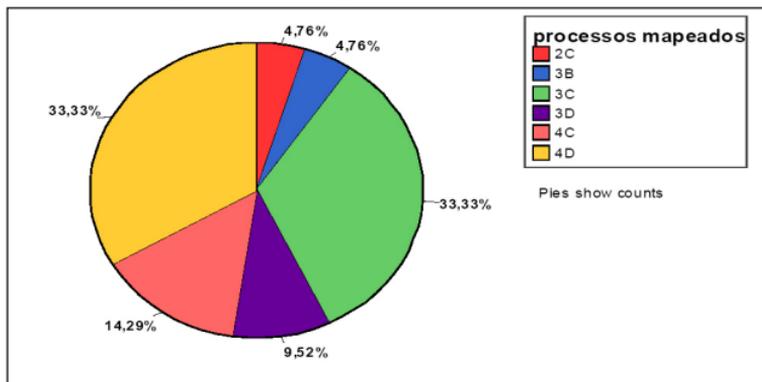
Tabela 12: Mapeamento dos processos

		Frequência	Percentual	Percentual válido	Percentual acumulativo
Válido	2C	1	4,8	4,8	4,8
	3B	1	4,8	4,8	9,5
	3C	7	33,3	33,3	42,9
	3D	2	9,5	9,5	52,4
	4C	3	14,3	14,3	66,7
	4D	7	33,3	33,3	100,0
	Total	21	100,0	100,0	
Resumo	B	1	4,8	4,8	4,8
	C	11	52,4	52,4	57,2
	D	9	42,8	42,8	100,0
	Total	21	100,0	100,0	
	2	1	4,8	4,8	4,8
	3	10	47,6	47,6	52,4
	4	10	47,6	47,6	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor

A Tabela 12 mostra que aproximadamente 43% dos participantes consideraram muito importante o mapeamento dos processos para a potencialização da implantação da ferramenta na organização. Tiveram também 52% que consideraram apenas como importante e apenas 5% consideraram como pouco importante. Essas informações podem ser melhores ilustradas no Gráfico 10.

Gráfico 10: Mapeamento dos processos



Fonte: Elaborado pelo autor

Pelo gráfico 10, pode-se identificar que 48% aproximadamente concordam totalmente que a empresa em estudo tenha realizado o mapeamento dos processos, até mesmo porque a empresa possui um sistema de gerenciamento desses documentos, que se fez necessário, devido à implantação da certificação ISO. Ainda tiveram 47% que concordaram parcialmente quanto ao mapeamento dos processos e 5% que discordaram parcialmente quanto a essa afirmação. Percebe-se que não houve 50% dos participantes completamente de acordo com esse quesito, por isso esse quesito pode ser considerado como potencializador.

– Fornecimento de *feedback* pelos gestores

O *feedback* é capaz de estimular adaptações à estratégia, de acordo com a situação que a organização possa vir a enfrentar. As estratégias deixam de ser lineares e rígidas, além de realizadas em torno de planejamentos e controles hierárquicos, e passam a ser ajustadas através de *feedback*. Com isso, este se torna um ponto importante para a implantação do *BSC*, de maneira que é capaz de desenvolver

um ciclo de melhoria. Também é chamado de aprendizado estratégico e, através dele, a empresa pode evitar a ocorrência de diversos pontos negativos no processo de desenvolvimento da estratégia e do *BSC*. Por isso, os gestores e a alta direção precisam fornecer constantes *feedbacks* (KAPLAN; NORTON, 2000).

Tabela 13: Fornecimento de *feedback*

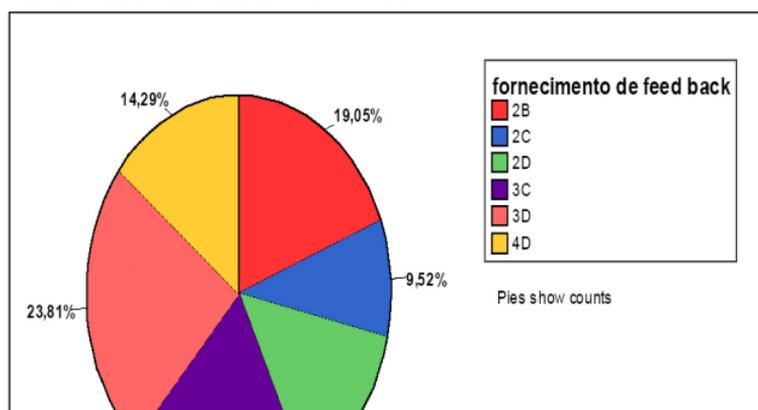
		Frequência	Percentual	Percentual válido	Percentual acumulativo
Válido	2B	4	19,0	19,0	19,0
	2C	2	9,5	9,5	28,6
	2D	3	14,3	14,3	42,9
	3C	4	19,0	19,0	61,9
	3D	5	23,8	23,8	85,7
	4D	3	14,4	14,4	100,0
	Total	21	100,0	100,0	
	Resumo	B	4	19,0	19,0
C		6	28,6	28,6	47,5
D		11	52,4	52,4	100,0
Total		21	100,0	100,0	
2		9	42,8	42,8	42,8
3		9	42,8	42,8	85,6
4		3	14,4	14,4	100,0
Total		21	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor

Percebe-se, através da Tabela 13, que 52% dos participantes aproximadamente afirmaram que o *feedback* é muito importante na implementação do *Balanced Scorecard*. No entanto, 29% aproximadamente o consideraram apenas como importante, contra 19% que o consideraram pouco importante. Pode-se concluir que, apesar de a maioria dos participantes identificarem a importância deste recurso para o processo

de melhoria das estratégias, ainda resta uma parcela significativa de participantes que não percebeu a necessidade que uma organização possui em utilizar um recurso como esse para buscar melhorar continuamente. O Gráfico 11 apresenta uma ilustração de como se comportou a organização em relação a esse quesito na implantação do *Balanced Scorecard*.

Gráfico 11: Fornecimento de *feedback*



Fonte: Elaborado pelo autor

De posse dos dados, pode-se identificar que apenas 14% dos participantes estavam totalmente em acordo quanto ao fornecimento de *feedback* pelos gestores no processo de implantação do *BSC* nesta organização. Outra parcela, ou seja, 43%, aproximadamente, estavam apenas parcialmente em acordo com essa afirmação. Ainda houve um grupo significativo de 43% que estava parcialmente em desacordo, o que indica que o processo de *feedback* nesta organização foi um fator negativo na implantação dessa ferramenta. Um recurso como esse deveria ser tratado como um fator positivo, mas, quando não utilizado corretamente, apresenta-se

como uma restrição ao processo que se espera implementar, exatamente como foi percebido pelos colaboradores da organização em estudo.

– Organização interna para a implantação do *BSC*

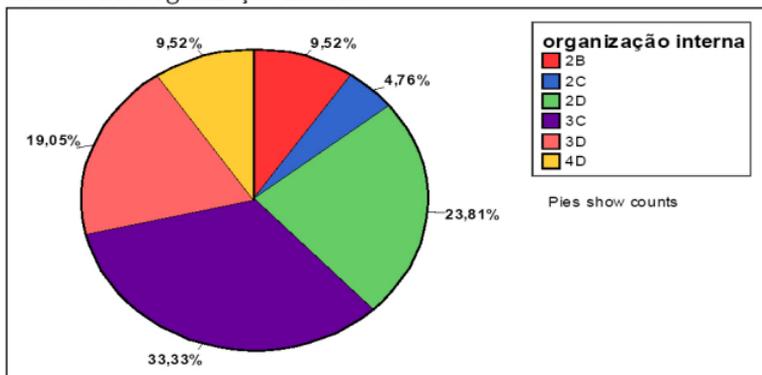
Percebe-se, através da Tabela 14 e do Gráfico 12, que, quando se trata de organização interna, aproximadamente 52% dos participantes viram-na como muito importante, de maneira que 38% a julgaram apenas como importante e apenas os 10% restantes a viram como pouco importante. No entanto, para qualquer mudança que se deseje realizar em uma empresa, é preciso realizar uma organização interna, de maneira a preparar a empresa para receber a mudança, com o intuito de haver uma melhor adaptação.

Tabela 14: Organização interna

		Frequência	Percentual	Percentual válido	Percentual acumulativo
Válido	2B	2	9,5	9,5	9,5
	2C	1	4,8	4,8	14,3
	2D	5	23,8	23,8	38,1
	3C	7	33,3	33,3	71,4
	3D	4	19,0	19,0	90,5
	4D	2	9,5	9,5	100,0
	Total	21	100,0	100,0	
Resumo	B	2	9,5	9,5	9,5
	C	8	38,1	38,1	47,6
	D	11	52,4	52,4	100,0
	Total	21	100,0	100,0	
	2	8	38,2	38,2	38,2
	3	11	52,3	52,3	90,5
	4	2	9,5	9,5	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 12: Organização interna



Fonte: Elaborado pelo autor

Fica evidente que apenas 10% aproximadamente dos participantes concordaram totalmente que a empresa tenha se organizado internamente para a implantação da ferramenta, o que pode ser identificado no gráfico. A grande maioria, ou 52%, aproximadamente, apenas concorda parcialmente com a ocorrência dessa organização, o que indica que houve algumas controvérsias quanto à eficácia dessa organização interna. Ainda houve uma parcela considerável, ou 38% aproximadamente, que discordou parcialmente, o que reforça a ideia de que a organização não foi eficaz.

– Tomadas de decisão em tempo hábil

Quando uma organização decide implantar qualquer ferramenta, ela precisa estar pronta para tomar diversas decisões. Muitas vezes, as ferramentas não são implantadas como deveriam, devido a uma decisão que foi tomada no momento errado, ou até mesmo uma decisão que não foi tomada. Por isso, é essencial que as decisões sejam tomadas em tempo hábil. Para a implantação de um *scorecard*, tem-se a mesma situação presente para qualquer outra ferramenta.

A literatura apresenta diversos casos de empresas que fracassaram na implantação de um *BSC*, e um dos pontos muito citado nestes estudos é a falta de tempo hábil para as tomadas de decisões. Por isso, é muito importante que a empresa esteja sempre pronta a tomar todas as decisões necessárias e, além disso, que isso aconteça no momento certo. Esse ponto pode ser, então, considerado como um fator potencializador ou restritivo à implantação do *BSC*. A Tabela 15 apresenta os resultados apurados através dos questionários.

Tabela 15: Tomadas de decisão em tempo hábil

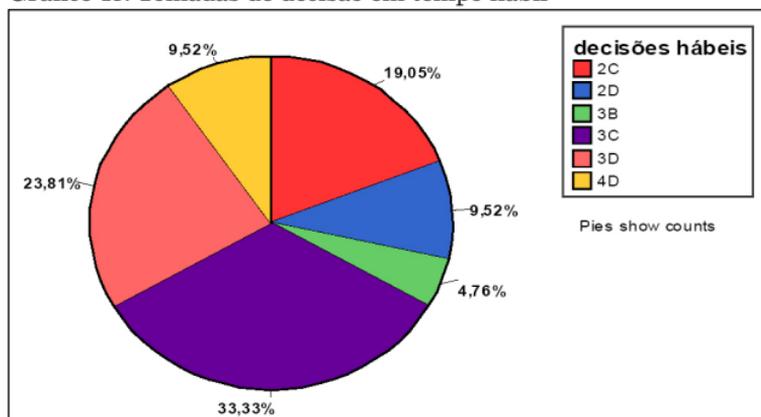
		Frequência	Percentual	Percentual válido	Percentual acumulativo
Válido	2C	4	19,0	19,0	19,0
	2D	2	9,5	9,5	28,6
	3B	1	4,8	4,8	33,3
	3C	7	33,3	33,3	66,7
	3D	5	23,8	23,8	90,5
	4D	2	9,5	9,5	100,0
	Total	21	100,0	100,0	
	Resumo	B	1	4,8	4,8
C		11	52,3	52,3	57,1
D		9	42,9	42,9	100,0
Total		21	100,0	100,0	
2		6	28,6	28,6	28,6
3		13	61,9	61,9	90,5
4		2	9,5	9,5	100,0
Total		21	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor

Percebe-se que 28% dos participantes estavam parcialmente em desacordo com relação ao fato das decisões terem sido tomadas em tempo hábil, para o caso da empresa

estudada. Dos 72% restantes, 62% aproximadamente estavam parcialmente em acordo com essa afirmação e apenas 10% estavam totalmente em acordo, o que ainda indicou um número considerável de participantes que perceberam as decisões como sendo tomadas em tempo hábil. O Gráfico 13 apresenta uma ilustração dos resultados apurados através da pesquisa para o quesito relacionado às tomadas de decisão em tempo hábil.

Gráfico 13: Tomadas de decisão em tempo hábil



Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto à análise do grau de importância de cada fator, 43% dos participantes acreditaram que este fator fosse muito importante para o sucesso na implantação do BSC, 52% aproximadamente optaram por julgar esse fator apenas como importante e apenas 5% o julgou como pouco importante. Percebe-se que a grande maioria dos participantes percebe a importância de se priorizar as decisões.

– Suportes técnicos de consultorias

Bessa (2005) identificou a presença de consultorias na implantação do *BSC* no SENAI como um fator potencializador, de maneira que esse suporte pode fornecer todo o aparato teórico e técnico que a organização necessitava para realizar a implementação da ferramenta corretamente. Por isso, se faz necessário um investimento nesse tipo de serviço. Kaplan e Norton (1997) também acreditavam que o processo tendia a ser mais efetivo quando a organização contava com esse tipo de suporte para o desenvolvimento e implantação da ferramenta. Devido a essas constatações, os suportes de consultorias são muito utilizados pelas empresas atualmente e, segundo os autores, têm surtido um efeito satisfatório. A Tabela 16 apresenta os resultados decorrentes da pesquisa.

Tabela 16: Suportes técnicos de consultorias

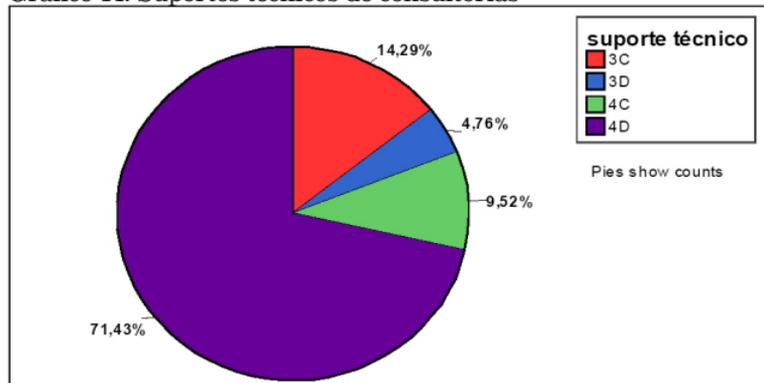
		Frequência	Percentual	Percentual válido	Percentual acumulativo
Válido	3C	3	14,3	14,3	14,3
	3D	1	4,8	4,8	19,0
	4C	2	9,5	9,5	28,6
	4D	15	71,4	71,4	100,0
	Total	21	100,0	100,0	
Resumo	C	5	23,8	23,8	23,8
	D	16	76,2	76,2	100,0
	Total	21	100,0	100,0	
	3	4	19,1	19,1	19,1
	4	17	80,9	80,9	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto ao suporte técnico de consultorias na empresa em questão, os resultados apontaram para praticamente uma unanimidade, tanto em relação à importância dos suportes, quanto para a utilização dos mesmos durante o processo.

Praticamente, 81% concordaram totalmente que a empresa tenha utilizado de suportes técnicos de consultorias durante o processo, contra 19% que concordaram parcialmente. Quanto ao grau de importância, a situação foi muito similar.

Gráfico 14: Suportes técnicos de consultorias



Fonte: Elaborado pelo autor

Identifica-se que 76% consideraram os suportes muito importante, contra apenas 24% que o consideraram importante. Com isso, 100% dos participantes consideraram que os suportes técnicos de consultorias foram importantes. Percebe-se, através dos resultados apontados pela pesquisa, que as consultorias foram fatores realmente potencializadores à implantação do *Balanced Scorecard* nesta empresa, tanto em relação à percepção de sua importância pelos funcionários, quanto pela sua presença durante o processo.

– Presença do pensamento estratégico

O *Balanced Scorecard* é, por natureza, uma ferramenta para a execução da estratégia, de maneira que, tanto para o desenvolvimento do *scorecard*, como para a sua implantação, fez-se necessária a manutenção do pensamento es-

tratégico, visto que, através deste, a organização é capaz de antever situações e solucionar problemas. O pensamento estratégico, juntamente com a visão estratégica, é essencial para que uma organização torne-se competitiva. Além disso, o *BSC* surge como um aliado para que a organização possa vivenciar a sua estratégia em todos os departamentos e em todos os processos (KAPLAN; NORTON, 2000).

Tabela 17: Presença do pensamento estratégico

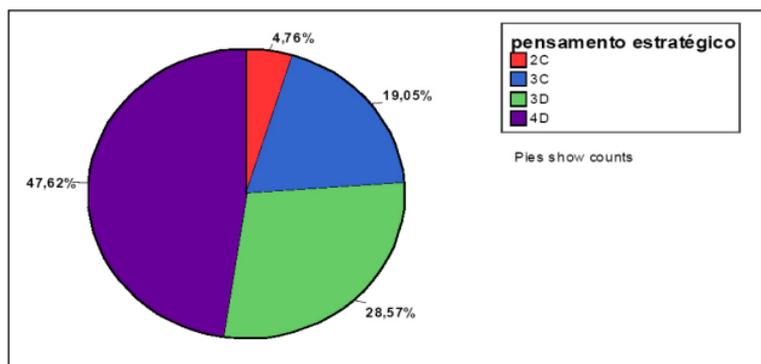
		Frequência	Percentual	Percentual válido	Percentual acumulativo
Válido	2C	1	4,8	4,8	4,8
	3C	4	19,0	19,0	23,8
	3D	6	28,6	28,6	52,4
	4D	10	47,6	47,6	100,0
	Total	21	100,0	100,0	
Resumo	C	5	23,8	23,8	23,8
	D	16	76,2	76,2	100,0
	Total	21	100,0	100,0	
	2	1	4,8	4,8	4,8
	3	10	47,6	47,6	52,4
	4	10	47,6	47,6	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor

A Tabela 17 demonstra que aproximadamente 48% dos participantes afirmaram estar totalmente de acordo que o pensamento estratégico esteve presente em todas as fases do processo de implantação do *BSC* nesta empresa. Também, aproximadamente, 47% dos colaboradores afirmaram que estão parcialmente de acordo com a afirmação e apenas 5% aproximadamente estavam parcialmente em desacordo, o que demonstra que aproximadamente 95% dos participantes concordaram com a presença do pensamento estratégico

neste processo, tendo esse fator se comportado como potencializador à implantação da ferramenta. O gráfico 15 apresenta as informações de maneira ilustrativa.

Gráfico 15: Presença do pensamento estratégico



Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto ao grau de importância, notou-se que 100% dos participantes percebem a importância da presença do pensamento estratégico nesse processo, de maneira que 76% aproximadamente classificaram esse fator como muito importante e os 24% restantes o classificaram como importante. Esse resultado indica a importância dada aos participantes à presença do pensamento estratégico para potencializar a implantação do *Balanced Scorecard*.

– Resolução dos conflitos de interesses

Quando se decide implantar qualquer ferramenta ou qualquer melhoria, existe uma tendência à ocorrência de diversos conflitos de interesses. Cavalcante Neto (2004) estudou duas empresas e constatou que numa delas não houve qualquer barreira quanto aos conflitos de interesses e na outra houve sim diversos conflitos de interesses, mas que fo-

ram considerados como barreiras suplantadas. Como no caso dessas, é muito importante que não se tenham conflitos de interesses, ou que estes sejam suplantados quanto existirem. Por isso, faz-se necessário analisar no âmbito da empresa estudada a existência desses conflitos. Os resultados da organização analisada estão apresentados na Tabela 18.

Tabela 18: Resolução dos conflitos de interesses

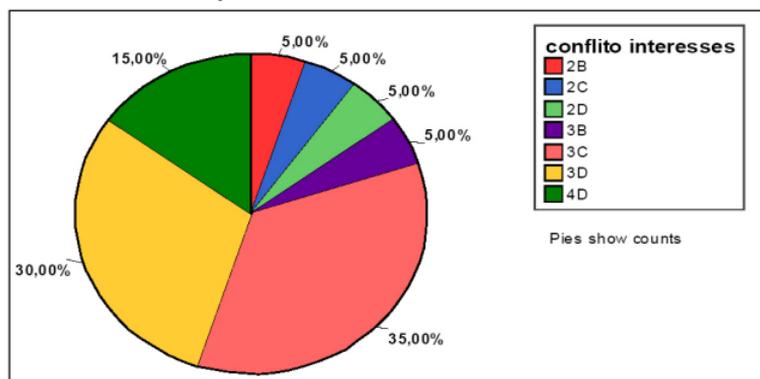
		Frequência	Percentual	Percentual válido	Percentual acumulativo
Válido	2B	1	4,8	5,0	5,0
	2C	1	4,8	5,0	10,0
	2D	1	4,8	5,0	15,0
	3B	1	4,8	5,0	20,0
	3C	7	33,3	35,0	55,0
	3D	6	28,6	30,0	85,0
	4D	3	14,3	15,0	100,0
	Total	20	95,2	100,0	
Perda	System	1	4,8		
Total	21	100,0			
Resumo	B	2	9,6	9,6	9,6
	C	8	38,0	38,0	47,6
	D	10	47,6	47,6	95,2
	Total	20	95,2	95,2	
	2	3	14,2	14,2	14,2
	3	14	66,8	66,8	81,0
	4	3	14,1	14,1	95,2
	Total	20	95,2	95,2	

Fonte: Elaborado pelo autor

A Tabela 18 indicou que 5% dos participantes não responderam a essa questão, de maneira que foram considerados apenas 95% das respostas. Desses 95%, 14% dos participantes estavam totalmente de acordo que os conflitos de interesse existiram, mas foram solucionados a tempo, de maneira que não houve interferência desses no processo

de implantação do *BSC*. Além disso, 67% dos participantes estavam apenas parcialmente de acordo. Subtende-se que nem todos os conflitos de interesses foram solucionados a tempo, de maneira que não interferissem na implantação da ferramenta. Ainda tiveram 14% que estavam parcialmente em desacordo, o que indica que existiram conflitos de interesses que não foram solucionados a tempo. Por isso, esse fator apresentou-se como restritivo à implantação do *Balanced Scorecard* nesta organização, conforme Gráfico 16.

Gráfico 16: Resolução dos conflitos de interesses



Fonte: Elaborado pelo autor

Pode-se visualizar a distribuição dos resultados apresentados. Percebe-se que 47% dos participantes consideram essa capacidade de resolução dos conflitos de interesses como muito importante. Ainda tiveram 38% dos participantes que avaliaram como importante, de maneira que tiveram 85% dos participantes que consideraram esse fator como importante. Os 10% restantes consideram essa questão apenas como um fator pouco importante, o que representa uma pequena minoria dos participantes da pesquisa nesta organização.

– Disponibilização de recursos necessários à implantação

Segundo Kaplan e Norton (1997), esse processo gerencial de planejamento e estabelecimento de metas permite a quantificação dos resultados em longo prazo, a identificação de mecanismos e fornecimento de recursos para obtenção do resultado pretendido e estabelecimento de referenciais no curto prazo para as medidas financeiras e não financeiras do modelo do *Balanced Scorecard*. Com isso, percebe-se que o planejamento estratégico é essencial para o alcance das metas, mas, para ser efetivamente implantado, precisa-se disponibilizar recursos até mesmo para viabilizar a sua implantação. Por isso, a organização precisa estar disposta a isso. Os resultados da pesquisa relacionados a este quesito estão presentes na Tabela 19.

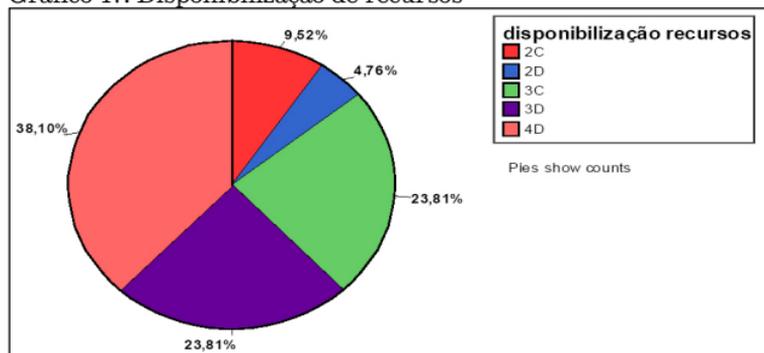
Tabela 19: Disponibilização de recursos

		Frequência	Percentual	Percentual válido	Percentual acumulativo
Válido	2C	2	9,5	9,5	9,5
	2D	1	4,8	4,8	14,3
	3C	5	23,8	23,8	38,1
	3D	5	23,8	23,8	61,9
	4D	8	38,1	38,1	100,0
	Total	21	100,0	100,0	
Resumo	C	7	33,3	33,3	33,3
	D	14	66,7	66,7	100,0
	Total	21	100,0	100,0	
	2	3	14,3	14,3	14,3
	3	10	47,6	47,6	61,9
	4	8	38,1	38,1	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor

No caso da empresa, percebe-se que 14% aproximadamente estavam parcialmente em desacordo com a disponibilização de recursos necessários à implantação do *BSC* nesta organização. Outra parte dos participantes, que correspondeu a 48%, estava parcialmente em acordo, o que indica que a disponibilidade de recursos não ocorreu exatamente de acordo com a necessidade do processo. Por fim, tem-se 38% que estava totalmente de acordo com a afirmação. Esse resultado vai ao encontro do que a literatura indica, pois Kaplan e Norton (1997) já indicaram que essa disponibilização dos recursos necessários seria um dos pontos críticos para o desenvolvimento e implementação da ferramenta.

Gráfico 17: Disponibilização de recursos



Fonte: Elaborado pelo autor

O Gráfico 17 também apresentou essas informações e, além dessas, vê-se que 33% dos colaboradores classificaram a disponibilização de recursos como importante e os demais, 67%, a classificaram como muito importante. Com isso, percebe-se que os colaboradores possuem a consciência da importância desse fator, mas não concordaram que esse recurso tenha sido disponibilizado sempre que necessário, de maneira que esse fator foi restritivo à implantação do *BSC*.

– Aspectos culturais considerados no processo de implantação do *BSC*

A conscientização de todos é essencial para que a implantação alcance o sucesso desejado e, muitas vezes, para conseguir mobilizar todos os integrantes de uma organização é preciso uma mudança na cultura empresarial. Campos (1998) afirma que uma mudança cultural pode ser mais difícil do que qualquer outra mudança, mas a capacidade de comunicação efetiva de informação pode tornar esse processo muito menos doloroso e pode fornecer um auxílio para a empresa. Podem-se identificar os resultados da pesquisa através da Tabela 20.

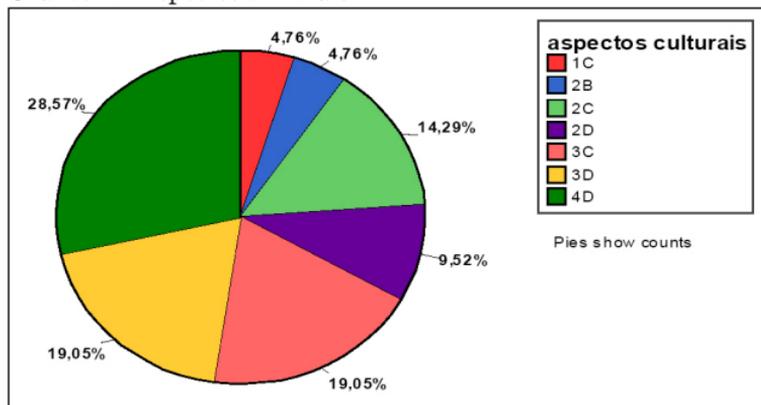
Tabela 20: Aspectos culturais

		Frequência	Percentual	Percentual válido	Percentual acumulativo
Válido	1C	1	4,8	4,8	4,8
	2B	1	4,8	4,8	9,5
	2C	3	14,3	14,3	23,8
	2D	2	9,5	9,5	33,3
	3C	4	19,0	19,0	52,4
	3D	4	19,0	19,0	71,4
	4D	6	28,6	28,6	100,0
	Total	21	100,0	100,0	
Resumo	B	1	4,8	4,8	4,8
	C	8	38,1	38,1	42,9
	D	12	57,1	57,1	100,0
	Total	21	100,0	100,0	
	1	1	4,8	4,8	4,8
	2	6	28,6	28,6	33,4
	3	8	38,0	38,0	71,4
	4	6	28,6	28,6	100,0
Total	21	100,0	100,0		

Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto a essa questão cultural, percebe-se que houve divergências. Dos participantes, 5% apresentaram-se como totalmente em desacordo com a afirmação de que os aspectos culturais tenham sido considerados no processo de implantação do *BSC*. Aproximadamente 29% estavam parcialmente em desacordo, ou seja, acreditaram que parte dos aspectos culturais tenha sido considerada. Já 38% dos participantes afirmaram que estavam parcialmente em acordo com essa afirmação, devido ao fato de alguns aspectos não terem sido considerados e 28% aproximadamente estavam totalmente em acordo com essa afirmação. As informações podem ser melhor visualizadas no Gráfico 18.

Gráfico 18: Aspectos culturais



Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto ao grau de importância, a posição dos participantes da pesquisa foi um pouco diferente, de maneira que apenas 5% consideraram pouco importantes os aspectos culturais da organização, 38% consideraram como importante os aspectos culturais e 57% consideraram como muito im-

portante, o que indica que a grande maioria dos participantes da pesquisa avaliou como importante a consideração dos aspectos culturais para a implantação de uma ferramenta como o *BSC*.

– Balanceamento das quatro perspectivas do *BSC*

Kaplan e Norton (1997) apresentam as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*. São elas: a perspectiva financeira, a perspectiva de processos internos, a perspectiva de mercado e a perspectiva de aprendizado e crescimento. Essas perspectivas, segundo os autores, precisam estar balanceadas e os objetivos devem estar desenvolvidos de acordo com uma relação de causa e efeito. Por isso, existe essa necessidade de a implantação da ferramenta estar focada no balanceamento das quatro perspectivas, de maneira que a ferramenta surta o efeito esperado. A Tabela 21 apresenta os resultados para este quesito.

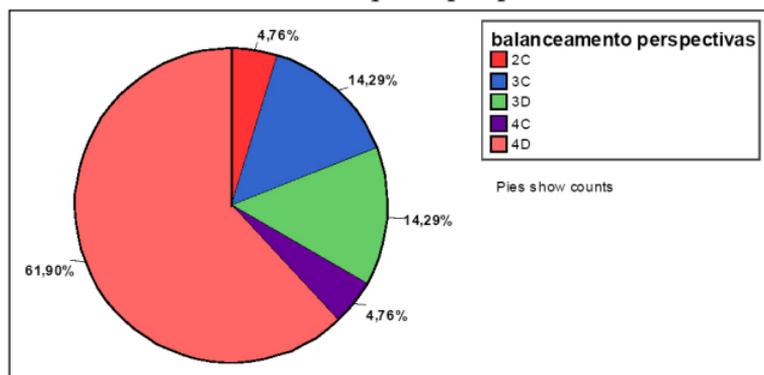
Tabela 21: Balanceamento das quatro perspectivas

		Frequência	Percentual	Percentual válido	Percentual acumulativo
Válido	2C	1	4,8	4,8	4,8
	3C	3	14,3	14,3	19,0
	3D	3	14,3	14,3	33,3
	4C	1	4,8	4,8	38,1
	4D	13	61,9	61,9	100,0
	Total	21	100,0	100,0	
Resumo	C	5	23,9	23,9	23,9
	D	16	76,1	76,1	100,0
	Total	21	100,0	100,0	
	2	1	4,8	4,8	4,8
	3	6	28,6	28,6	33,4
	4	14	66,6	66,6	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor

Para o caso da empresa em questão, percebe-se que aproximadamente 67% dos participantes estão totalmente de acordo que as perspectivas foram balanceadas para o desenvolvimento da ferramenta. Além disso, aproximadamente 29% estavam parcialmente de acordo com essa afirmação. Por fim, apenas 4% estavam parcialmente em desacordo, o que demonstra que o balanceamento das quatro perspectivas foi considerado pela empresa, quando da implantação do *BSC*. O Gráfico 19 apresenta as informações de maneira ilustrativa.

Gráfico 19: Balanceamento das quatro perspectivas



Fonte: Elaborado pelo autor

Através do gráfico, pode-se identificar que os participantes da pesquisa consideraram como importante o balanceamento das quatro perspectivas, visto que aproximadamente 76% o consideraram muito importante e os 24% restantes consideraram como importante, de maneira que os colaboradores perceberam a importância dessa questão na implantação do *scorecard* nesta organização.

– Preservação da identidade corporativa

O *Balanced Scorecard* precisa ser visto como uma poderosa ferramenta, pois considera a execução da estratégia e não apenas o seu desenvolvimento, mantendo assim o modelo de gestão direcionado para os aspectos estratégicos, objetivos e a visão. Ele mantém a organização com foco na estratégia, evitando a perda desse foco na estratégia, o que pode fazer com que as organizações fiquem suscetíveis a uma fuga da sua identidade. Por isso, elas precisam encontrar uma maneira de manter a sua atuação para os aspectos estratégicos, mesmo em momentos que são tentadas a esquecerem-se desses aspectos. No entanto, a identidade da organização precisa ser preservada em todas as fases do processo estratégico, no desenvolvimento da estratégia, na implantação da estratégia ou modelo de gestão estratégica e ainda no gerenciamento da estratégia após a implantação do modelo. A Tabela 22 apresenta um resumo dos resultados da pesquisa.

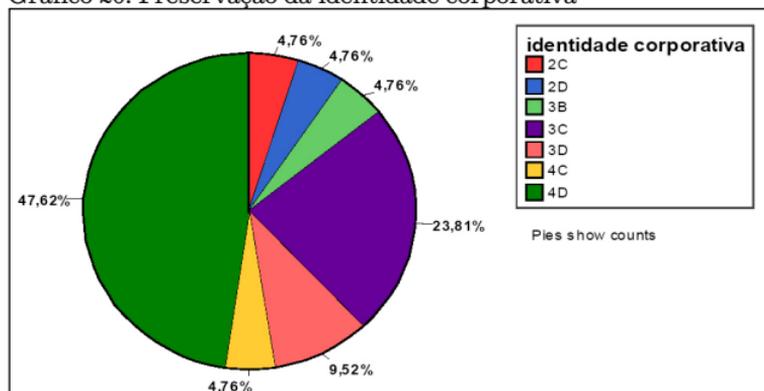
Tabela 22: Preservação da identidade corporativa

		Frequência	Percentual	Percentual válido	Percentual acumulativo
Válido	2C	1	4,8	4,8	4,8
	2D	1	4,8	4,8	9,5
	3B	1	4,8	4,8	14,3
	3C	5	23,8	23,8	38,1
	3D	2	9,5	9,5	47,6
	4C	1	4,8	4,8	52,4
	4D	10	47,6	47,6	100,0
	Total	21	100,0	100,0	
Resumo	B	1	4,8	4,8	4,8
	C	7	33,4	33,4	38,2
	D	13	61,8	61,8	100,0
	Total	21	100,0	100,0	
	2	2	9,6	9,6	9,6
	3	8	38,0	38,0	47,6
	4	11	52,4	52,4	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor

No caso da empresa em questão, percebe-se que 52% dos participantes da pesquisa estavam totalmente de acordo que a identidade tenha sido preservada durante a implantação do *scorecard*. Ainda tiveram 38% que estavam apenas parcialmente em acordo com essa afirmação e, por fim, tiveram 10% que estavam parcialmente em desacordo, o que demonstra que não houve um consenso quanto à preservação da identidade durante todo o processo, visto que há um número significativo de respostas como parcialmente de acordo e parcialmente em desacordo. Com isso, essa questão pode ter se apresentado como fator restritivo. O Gráfico 20 apresenta os resultados ilustrativamente.

Gráfico 20: Preservação da identidade corporativa



Fonte: Elaborado pelo autor

O gráfico aponta que 62% consideraram a preservação da identidade corporativa como muito importante. Além disso, 33% dos participantes consideraram essa questão como importante e os 5% restantes a consideraram como pouco importante. Apesar de os participantes não terem todos considerado essa questão como muito importante, vê-se que a grande maioria a considerou como importante.

– Comportamento ativo dos envolvidos

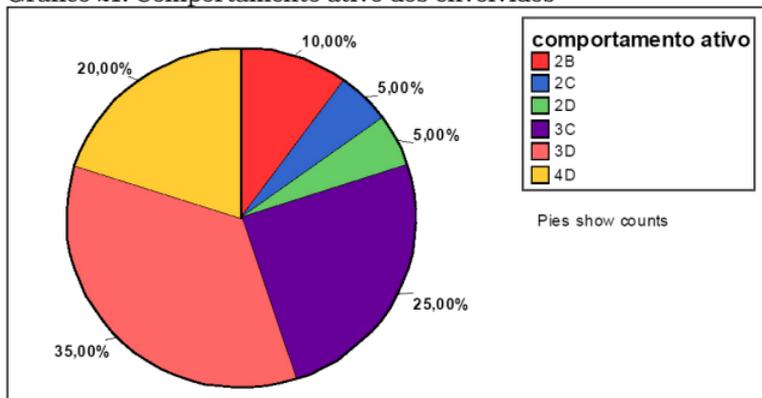
Este estudo revelou que apenas 19% dos participantes concordaram totalmente que os envolvidos tenham apresentado um comportamento ativo durante o processo de implantação do BSC, o que indica que esse ponto pode ter se apresentado como um fator restritivo à implementação da ferramenta. É muito importante que os envolvidos estejam empenhados e se comportem ativamente para que o processo possa fluir naturalmente e não encontre empecilhos no caminho. A grande maioria, ou 57% dos participantes, concordou que esse comportamento ativo não esteve presente durante todo o processo, e os 19% restantes estavam parcialmente em desacordo com essa afirmação. Esse também foi um ponto restritivo ao processo de implantação da ferramenta, conforme a Tabela 23.

Tabela 23: Comportamento ativo dos envolvidos

		Frequência	Percentual	Percentual válido	Percentual acumulativo
Válido	2B	2	9,5	10,0	10,0
	2C	1	4,8	5,0	15,0
	2D	1	4,8	5,0	20,0
	3C	5	23,8	25,0	45,0
	3D	7	33,3	35,0	80,0
	4D	4	19,0	20,0	100,0
	Total	20	95,2	100,0	
Perda	System	1	4,8		
Total	21	100,0			
Resumo	B	2	9,5	9,5	9,5
	C	6	28,6	28,6	38,1
	D	11	57,1	57,1	95,2
	Total	20	95,2	95,2	
	2	4	19,1	19,1	19,1
	3	12	57,1	57,1	76,2
	4	4	19,0	19,0	95,2
	Total	20	95,2	95,2	

Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 21: Comportamento ativo dos envolvidos



Fonte: Elaborado pelo autor

O Gráfico 21 também demonstra a situação apresentada e pode-se ver claramente que, apesar de concordar que não houve comportamento ativo dos envolvidos durante todas as fases do processo, 57% dos participantes afirmam que essa questão é muito importante para que a implantação possa ocorrer corretamente. É interessante se analisar esse ponto, pois a grande maioria dos participantes da pesquisa participou do processo de implantação da ferramenta, e percebe a importância de manter um comportamento ativo e, mesmo assim, atesta que isto não foi percebido durante o processo. Dos demais participantes, tem-se 28% que consideram a questão como importante e apenas 10% que a consideram pouco importante. Pode-se constatar que os próprios colaboradores possuem consciência que faltou proatividade para a resolução dos problemas.

– Cumprimento do cronograma

Em qualquer atividade que se vá executar dentro de uma organização é necessário que se estabeleça um cronograma

de trabalho e, mais importante do que é isso, é a procura em se ater ao cronograma já estabelecido, de maneira que qualquer atraso no cumprimento deste pode vir a comprometer a atividade. Os resultados da pesquisa nesta organização estão demonstrados na Tabela 24.

Tabela 24: Cumprimento do cronograma

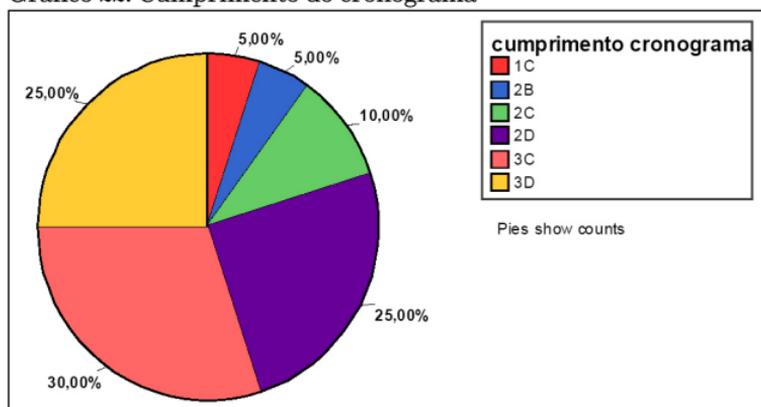
		Frequência	Percentual	Percentual válido	Percentual acumulativo
Válido	1C	1	4,8	5,0	5,0
	2B	1	4,8	5,0	10,0
	2C	2	9,5	10,0	20,0
	2D	5	23,8	25,0	45,0
	3C	6	28,6	30,0	75,0
	3D	5	23,8	25,0	100,0
	Total	20	95,2	100,0	
Perda	System	1	4,8		
Total	21	100,0			
Resumo	B	1	4,8	4,8	4,8
	C	9	42,8	42,8	47,6
	D	10	47,6	47,6	95,2
	Total	20	95,2	95,2	
	1	1	4,8	4,8	4,8
	2	8	38,1	38,1	42,9
	3	11	52,3	52,3	95,2
Total	20	95,2	95,2		

Fonte: Elaborado pelo autor

O cronograma estabelecido para a empresa em questão, quando da implantação do *Balanced Scorecard*, não foi cumprido, de acordo com os resultados da pesquisa. Percebe-se que 5% dos participantes não responderam a essa questão, de maneira que, dos 95% restantes, tiveram 52% aproximadamente que concordaram parcialmente com

essa afirmação, 38% que discordaram parcialmente e ainda 5% que discordaram totalmente. Com isso, percebe-se que esse foi um dos fatores mais negativos no processo de implantação do *BSC* nesta empresa. O Gráfico 22 apresenta uma ilustração dos resultados.

Gráfico 22: Cumprimento do cronograma



Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto à importância atrelada a essa questão, percebe-se que também houve alguma discordância entre as respostas dos participantes da pesquisa, de maneira que 47% dos participantes consideraram o cumprimento do cronograma estabelecido como sendo um ponto muito importante, 43% o consideraram como importante e apenas 5% o consideraram como pouco importante. Com isso, percebe-se que, apesar de a grande maioria estar de acordo com a importância desse ponto, ainda houve opiniões controversas quanto a isso.

4.2.3 – Aspectos positivos e negativos da organização

Nesta seção foi solicitado aos participantes que classifikassem as características de uma organização em uma escala que variava de um a sete pontos, onde se deveria marcar o valor que representasse a classificação de cada característica, considerando-se que o menor valor representava que a característica apresentou-se como um fator restritivo à implantação do *Balanced Scorecard* e o maior valor indicava que a característica comportava-se como um fator potencializador à implantação da ferramenta. Os participantes responderam a todos os itens dessa seção, de maneira que os resultados são apresentados na Tabela 25.

Tabela 25: Características da organização

	Número	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
porte da empresa	21	1	7	5,48	1,365
número de colaboradores	21	2	7	5,19	1,401
modelo de gestão	21	1	7	5,24	1,480
ramo de negócio	21	1	7	5,48	1,504
nível escolaridade	21	2	7	5,48	1,289
mecanismo de informação	21	1	7	5,14	1,621
sistema de informatização	21	2	7	5,05	1,431
disponibilidade financeira	21	2	7	5,29	1,309
conhecimento da ferramenta	21	2	7	5,29	1,488
estrutura hierárquica	21	2	7	5,19	1,289
descentralização da informação	21	2	7	5,00	1,304
ocorrência de mudanças	21	3	7	5,00	1,140
nível de planejamento	21	2	7	5,43	1,469
nível de organização	21	2	7	5,43	1,502
experiência no ramo	21	1	7	5,19	1,401
característica inovadora	21	1	7	5,76	1,446
volume de obras	21	1	7	5,19	1,470
Valid N (listwise)	21				

Fonte: Elaborado pelo autor

A Tabela 25 indica que todas as características apresentaram uma média próxima de cinco pontos, de maneira que se considerou essas características como fatores potencializadores. Percebe-se que a característica inovadora apresentou uma maior pontuação, representada por uma média de 5,76 pontos, de maneira que os participantes julgaram que uma organização que apresenta uma postura inovadora possui melhores chances de alcançar os resultados pretendidos com a implantação do *Balanced Scorecard* e, com isso, da execução da estratégia.

Além dessa característica, a pesquisa indicou que o porte da empresa, o ramo do negócio e o nível de escolaridade foram os que obtiveram maior média de pontuação. Com isso, pode-se concluir que as características do negócio e dos colaboradores da organização potencializam a implantação da ferramenta.

Em seguida, surgiu o nível de planejamento e nível de organização, de maneira que os participantes da pesquisa identificaram essas características como facilitadoras do processo, visto que, se uma empresa já possui o hábito de realizar planejamento e seja organizada internamente, ela alcançará uma maior chance de aderir à ferramenta de gestão estratégica.

Os demais fatores apresentaram resultados próximos dos cinco pontos, de maneira que todos eles foram considerados como potencializadores à implantação da ferramenta. Percebe-se que todas as questões foram correlacionadas positivamente, de maneira que houve certa discordância quando foram atribuídos valores similares para a estrutura hierárquica e para a descentralização das informações, fatores que normalmente não são correlacionados.

Percebe-se que, através dessa seção, podem-se identificar os principais fatores potencializadores e restritivos à implantação do *Balanced Scorecard* na empresa. O Quadro 7 apresenta um resumo de todos os quesitos analisados nesta organização. Podem-se identificar os pontos fracos e fortes dessa empresa.

Quadro 7: Resumo dos resultados da pesquisa

FATORES POTENCIALIZADORES
Diálogos transparentes e sem restrições
Padrão de qualidade da estratégia
Mapeamento dos processos
Suportes técnicos de consultorias
Pensamento estratégico
Balanceamento das quatro perspectivas
Identidade corporativa
FATORES RESTRITIVOS
Envolvimento da alta direção
Comprometimento dos colaboradores
Identificação de necessidades de mudanças
Comunicação em todas as etapas
Incentivos para motivação
Fornecimento de <i>feedback</i> nas fases do processo
Organização interna
Tomadas de decisão em tempo hábil
Resolução de conflitos de interesse
Disponibilização de recursos
Aspectos culturais
Comportamento ativo dos envolvidos
Cumprimento do cronograma estabelecido

Fonte: Elaborado pelo autor

4.3 – A visão da alta direção em relação aos fatores característicos da implantação do *BSC*

A partir da análise de conteúdo defendida por Bardin (2008), definiram-se as categorias de análise das falas expressas nas entrevistas realizadas com a alta direção. Tomando como base as questões fundamentais norteadoras da implantação do *BSC* em uma empresa do ramo de construção civil, foram identificadas as manifestações dos sujeitos que constituem o segmento ativo de gestão na referida organização.

A primeira leitura e análise dos resultados das entrevistas possibilitaram a identificação de categorias que poderiam nortear a análise dos resultados deste estudo. Organizaram-se os dados qualitativos em seis categorias, que foram fundamentais na análise de um processo de implantação de uma ferramenta de execução da estratégia: a) Dependência do planejamento para o sucesso da execução da estratégia; b) Objetivação da estratégia da organização; c) Aparato teórico e técnico da consultoria na implantação da ferramenta de gestão; d) Sensibilização dos envolvidos para a utilização do *BSC* como instrumento de gestão; e) Processo de construção de cultura organizacional direcionada ao trabalho disciplinar e f) Perspectiva de alcance dos resultados esperados.

Nas análises das entrevistas, considerou-se que estas categorias foram importantes por terem o propósito de se conhecer e dimensionar as características que estão apresentadas no Quadro 8:

Quadro 8: Distribuição dos conteúdos categorizados a partir das questões das entrevistas realizadas com a alta direção

Questão	Unidade de contexto (Categorias)	Unidade de registro	Unidade de frequência
1. Como ocorreu o desenvolvimento da estratégia desta organização e a definição dos objetivos estratégicos?	Dependência do planejamento para o sucesso da execução da estratégia.	● Cultura de planejamento	100,00
		● Visão de futuro	33,33
		● Definição de estratégias	66,66
		● Nicho de mercado	33,33
		● Posicionamento estratégico	33,33
2. Por que razão esta empresa optou pelo uso do <i>Balanced Scorecard</i> como ferramenta de execução da sua estratégia?	Objetivação da estratégia da organização.	● Mensuração de resultados	100,00
		● Organização interna da empresa	33,33
		● Utilização do <i>BSC</i> na gestão	66,66
		● Prática da estratégia	33,33
3. Comente sobre a contribuição dos suportes técnicos, assessorias, consultorias, entre outros, com os quais a empresa contou durante o processo de desenvolvimento do <i>Balanced Scorecard</i> .	Aparato teórico e técnico da consultoria na implantação da ferramenta de gestão.	● Relações de causa e efeito	33,33
		● Base teórica	100,00
		Visão objetiva	66,66
4. Como ocorreu o processo de sensibilização dos colaboradores para a implantação da ferramenta de execução da estratégia escolhida pela empresa?	Sensibilização dos envolvidos para a utilização do <i>BSC</i> como instrumento de gestão.	● Diferentes estratégias de sensibilização	66,66
		● Trabalho com pequenos grupos de colaboradores	100,00
		● Reuniões menos contemplativas e mais gerenciais	66,66
		● Maior envolvimento da alta direção	33,33
		● Alcance de metas estabelecidas	66,66
5. Fale um pouco sobre a influência da cultura desta empresa no processo de implantação da ferramenta	Processo de construção de cultura organizacional direcionada ao trabalho disciplinar.	● Planejamento implícito na forma de atuação	66,66
		● Foco na identidade da organização	33,33
		● Estágio em que se encontra a organização	33,33
		● Desenvolvimento da cultura organizacional	100,00
6. Na sua opinião, a empresa alcançou o sucesso esperado na implantação do <i>Balanced Scorecard</i> ? Que fatores podem evidenciar essa afirmação?	Perspectiva de alcance dos resultados esperados.	● Evolução satisfatória da ferramenta	100,00
		● Segurança da presidência no sucesso da implantação dessa ferramenta	33,33
		● <i>BSC</i> como espelho da organização	66,66
		● Foco na estratégia	100,00
		● Incentivo ao modelo de gestão	66,66

Fonte: Elaborado pelo autor

O Quadro 8 demonstra importantes aspectos ligados à percepção da alta direção sobre os fatores potencializadores e restritivos a implantação do *BSC* na organização. Trata-se de aproximações e inferências referenciadas nas falas dos participantes do estudo. Algumas unidades de registro foram unânimes, de maneira que foram consideradas importantes para toda a alta direção da organização. Essa constatação revela o alinhamento entre a visão daqueles que estão no comando da empresa. Oportuno ressaltar que todos concordaram que não foi eficiente trabalhar com grandes grupos na execução do *BSC*, o que está em desacordo com a abordagem teórica, que cita como essencial a participação de todos no processo de implantação dessa ferramenta. A empresa tem optado por envolver apenas as pessoas-chave nesse processo, para que não aconteçam dispersões e as reuniões possam ser mais gerenciais.

4.4 – O *Balanced Scorecard* na empresa a partir das categorias de análise

De acordo com Bardin (2008), na análise de conteúdo, o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação constitui-se na etapa final de aplicação do método. No estudo em questão, o esforço de interpretação dos resultados qualitativos teve como foco as unidades de contexto ou categorias estabelecidas a partir das falas dos entrevistados, explicitadas a seguir:

a) Dependência do planejamento para o sucesso da execução da estratégia

Nesta categoria de análise, os participantes foram unânimes ao ressaltar a importância que a empresa direciona ao planejamento. Fica evidente que o planejamento estraté-

gico foi desenvolvido de maneira natural, devido a uma cultura consolidada na organização. O que a diretoria expressa mostra a importância da qualidade da estratégia para que a sua execução seja efetiva através do *BSC*. Kaplan e Norton (2000) afirmam que a execução da estratégia é mais importante que a qualidade da estratégia em si, mas não se pode executar aquilo que não está definido e é através do planejamento estratégico que a estratégia é consolidada. A compreensão clara da alta direção no que se refere à facilidade com que o planejamento estratégico foi desenvolvido na organização está respaldada na prática de planejamento já existente na empresa desde a sua concepção, o que pode ser evidenciado nas falas abaixo:

Na verdade, o planejamento estratégico nesta empresa aconteceu de maneira natural, pois como sempre vendíamos planejamento, tínhamos que viver isso para que pudéssemos vender de maneira mais eficiente, tínhamos que ter isso intrínseco na nossa forma de atuação (ENTREVISTADO 1).

A gente sempre trabalhou com planejamento e com o planejamento estratégico também, pois mesmo não sendo formalmente a gente trabalhava com esse foco, pois nos planejávamos para o futuro, isso era constante na empresa (ENTREVISTADO 3).

O depoimento a seguir revela que desde o seu início a empresa utilizou-se do planejamento como uma ferramenta que gerou vantagem competitiva, pois os recursos eram excessivos e o sistema financeiro não dava vazão ao número de consumidores que precisavam de aportes para adquirir um bem imóvel. Com isso, a empresa identificou um nicho em que poderia atuar de forma diferenciada e com isso manter-se competitiva. Desenvolveu-se assim um sistema de financiamento próprio, onde a obra era financiada com o dinhei-

ro dos consumidores, que, por sua vez, formavam grupos de condomínio que poderiam adquirir seu imóvel por meio de planejamento, ou compra programada, já que estariam comprando-o a preço de custo e teriam apenas que fiscalizar a empresa responsável pela administração da obra. Este tipo de aquisição é viabilizado em empresas que mantêm uma postura de organização.

No início quando nós quisemos começar esse trabalho, havia uma escassez de recurso no sistema financeiro e a gente vislumbrou um nicho, um espaço, que poderia ser ocupado por um sistema alternativo ao financiamento. Então, a gente criou esse sistema de construção a preço de custo, fazendo com que as pessoas se planejassem e as obras pudessem ser realizadas de maneira auto-financiada (ENTREVISTADO 2).

Desenvolver um planejamento estratégico sem vivenciar na organização práticas de planejamentos, pode comprometer sobremaneira todo o processo, na visão dos participantes deste estudo. Este posicionamento não foi ressaltado por Porter (1986) quando discutiu a temática. Entretanto fica evidente que qualquer movimento de uma empresa, no sentido de se organizar e planejar, tende a favorecer o sucesso da implementação da estratégia.

b) Objetivação da estratégia da organização

Os relatos apresentados indicam como principal motivação ao uso do *Balanced Scorecard* a possibilidade de mensuração da execução da estratégia. Kaplan e Norton (1997) demonstraram essa característica quando criaram esse modelo com foco em indicadores de desempenho que procuram objetivar a análise dos objetivos estratégicos de cada perspectiva abordada. Os depoimentos abaixo demonstram a necessidade sentida em mensurar resultados, especial-

mente por ser uma empresa de engenharia. Esse foi um dos principais motivos que levaram a organização a optar por essa ferramenta para executar a sua estratégia.

Há sete ou oito anos atrás, falava-se muito de visão de futuro e, como somos uma empresa de engenharia, sentíamos uma grande necessidade de mensuração. Com isso, o *Balanced Scorecard* apresentou-se como um modelo ideal, pois se propõe exatamente a mensuração dos objetivos (ENTREVISTADO 1).

O *Balanced Scorecard* foi a ferramenta que mais aderiu a nossa cultura organizacional, pois a gente consegue enxergar melhor a estratégia da empresa e colocá-la em prática, através da mensuração (ENTREVISTADO 3).

Outro ponto importante que também emergiu das entrevistas foi o fato da empresa procurar organizar-se, especialmente com a implantação da certificação ISO, que proporcionou uma melhor eficiência na gestão dos processos, visto que esta procurou implantar a certificação com esse propósito e não apenas como uma ferramenta de marketing, como ocorre na maioria das vezes, mas sim como uma ferramenta gerencial, como pode ser percebido no relato a seguir. Com isso, a empresa pôde desenvolver o planejamento estratégico e para executá-lo utilizou-se do *BSC*, devido à objetividade que este proporcionava.

Desde o começo nós optamos por investimentos em organização, pois entendíamos que o negócio só seria sustentável caso fosse organizado, de maneira que inicialmente investimos na melhoria de processos, depois buscamos a certificação ISO. Na época se usava a ISO como uma ferramenta de marketing, agregando valor à marca, mas nós vislumbramos com a ISO a possibilidade de nos organizarmos internamente e a utilizamos como uma

ferramenta gerencial. O passo seguinte foi como chegamos no planejamento estratégico e, mesmo após de fazer várias vezes o planejamento estratégico, o mesmo não ficava tão objetivo quanto gostaríamos (ENTREVISTADO 2).

Herrero Filho (2017) afirma a necessidade de uma empresa organizar-se para implantar uma ferramenta como o *Balanced Scorecard*, pois é um processo que exige comprometimento de todos os seus integrantes e demanda muito trabalho e esforço, no sentido de procurar manter relações de causa e efeito entre os objetivos e identificar os indicadores que melhor expressam os resultados esperados.

c) Aparato teórico e técnico da consultoria na implantação da ferramenta de gestão

Todos os entrevistados descreveram o aparato fornecido pela consultoria como essencial para a implantação da ferramenta, pois a consultoria, segundo os relatos, procurou manter o *Balanced Scorecard* fincado nos aspectos teóricos. Além disso, a consultoria contribuiu para a manutenção das relações de causa e efeito entre as medidas de resultado e os vetores de desempenho desenvolvidos para alcance desses resultados. A visão objetiva apresentada por essa assessoria permitiu que a organização pudesse aliar as características teóricas da ferramenta às características próprias do negócio, mantendo a sua essência.

Kaplan e Norton (2018) acreditam que, para alcançar o sucesso na implantação do *scorecard*, é necessário que este esteja focado em três princípios que permitem a integração da organização à sua estratégia, sendo um deles essas relações de causa e efeito. Por isso, essa contribuição de consultoria foi realmente necessária para a formulação de um *BSC* que realmente traduzisse a estratégia da organização

em objetivos e medidas de desempenho. Logo abaixo se encontram recortes dos relatos dos entrevistados em relação a esses aspectos.

A consultoria externa foi extremamente importante e nós não teríamos conseguido sem eles, pois a gente tende a querer moldar a ferramenta a nossa visão, o que é um erro, pois é necessário que não se esqueça as relações de causa e efeito. Muitas vezes a gente tentava fugir dessas relações e o moderador sempre nos trazia de volta a base teórica que fundamenta a ferramenta (ENTREVISTADO 1).

Inicialmente fizemos o planejamento estratégico, considerando análise SWOT e, com isso, traçamos uma estratégia. Depois nós contratamos uma assessoria para implantar o *BSC*. Essa consultoria nos deu o aparato teórico. Fomos reformulando nossa estratégia e agora vimos que precisávamos ajustar a estrutura e contar com uma assessoria interna para gerir esse processo (ENTREVISTADO 2).

Percebe-se, no relato acima, que, além de uma assessoria externa, a empresa está implementando uma assessoria interna, que tem por objetivo incentivar a utilização do *BSC* como um instrumento de gestão. Além disso, a empresa tem procurado manter uma postura proativa em relação à disseminação dos conceitos para os demais colaboradores que não participam do processo de construção da estratégia. Isso se fez necessário devido ao momento atual em que a organização encontra-se, em que se está fazendo um resgate da identidade e

Nós contamos com consultorias para o *Balanced Scorecard* e acho que eles nos forneceram os parâmetros teóricos, mas como toda assessoria, o processo depende de nós. Agora a ferramenta está em nossas mãos e nós precisamos utilizá-la da melhor maneira possível (ENTREVISTADO 3).

Também foi citada no relato acima a importância da organização para que esse processo seja efetivo, pois não bastam os aparatos externos, é preciso que a empresa realmente esteja engajada neste processo, especialmente a alta direção. Conforme o relato do entrevistado 2, precisou-se desenvolver uma assessoria interna, ligada diretamente à presidência da organização, com o intuito de manter a ferramenta ativa e procurar direcionar as atividades de todos os colaboradores para a estratégia e objetivos estratégicos.

d) Sensibilização dos envolvidos para a utilização do *BSC* como instrumento de gestão

Kaplan e Norton (1997) defendem que a sensibilização precisa partir da alta direção e, daí, ser disseminada para o restante da organização. A alta direção da organização demonstrou um grande envolvimento durante todo o processo. Além disso, os entrevistados citaram que esse processo ocorreu primeiramente com o envolvimento de um grande grupo e, em seguida, esse grupo foi reduzido com o intuito de tornar a ferramenta mais eficaz, pois se tinha reuniões muito contemplativas e, com a redução do grupo, pode-se utilizar a ferramenta de maneira mais executiva, delegando as responsabilidades pelos indicadores aos gestores.

Também foi bastante citado que o processo ainda está no início, visto que a empresa ainda está procurando maneiras de sensibilizar os colaboradores para a utilização dessa ferramenta, conforme pode ser visto nas citações abaixo. A organização utilizou-se de diversas estratégias para alcançar os envolvidos, dentre elas, a exposição do mapa estratégico em murais, informativos enviados por correio eletrônico, dentre outras.

A sensibilização dos colaboradores é uma grande dificuldade para a implantação de qualquer ferramenta e, até hoje, temos esse tipo de problema. No início, optamos por desenvolver a ferramenta na empresa através de um grande grupo, contando com a participação de diversas funções dentro da organização, pois intuíamos que assim envolveríamos mais as pessoas. No entanto, isso não aconteceu, pois o grupo era composto de pessoas com visões muito diferentes (ENTREVISTADO 1).

Nós ainda estamos nesse processo. É preciso ter uma gestão com foco nos indicadores e acredito que estamos caminhando para isso, pois não adianta termos um *BSC* para dizer que temos, ele precisa ser efetivo. Antes a gente envolvia um grupo maior de pessoas e tivemos um problema relacionado ao fato de que tínhamos problemas em relação à definição dos responsáveis, de maneira que muitas vezes as reuniões tornavam-se contemplativas, expositivas, mas não gerenciais (ENTREVISTADO 2).

Eu acho que agora a gente descobriu uma maneira de envolver as principais pessoas da organização e fornecer a elas o acesso ao *Balanced Scorecard*. Acho que como nós fazíamos antes, lotando auditórios, não era muito interessante e a reunião tornava-se muito contemplativa. Com o grupo menor fica mais dinâmico e torna-se mais executivo e menos contemplativo (ENTREVISTADO 3).

Apesar de os relatos demonstrarem que atualmente a empresa tem alcançado melhores resultados quanto à sensibilização dos colaboradores e a utilização da ferramenta como instrumento de gestão, a alta direção possui plena convicção de que precisa estar mais envolvida no processo, para que consiga gerar o devido comprometimento com a estratégia nos demais constituintes da empresa. Herrero Filho (2017) atribui esse comportamento como um dos principais

fatores críticos de sucesso da ferramenta e essa afirmação vai ao encontro do que os dirigentes dessa organização acreditam e têm procurado fomentar.

e) Processo de construção de cultura organizacional direcionada ao trabalho disciplinar

A cultura da organização pode fornecer significativa influência no processo de implantação de qualquer ferramenta. Ela pode inclusive influenciar na fase de sensibilização dos colaboradores. Por isso, a contribuição da cultura da empresa nesse processo foi avaliada na ótica dos dirigentes desta organização. No relato abaixo, pode-se perceber que o entrevistado acredita que a empresa precisa de mais profissionais com formação dirigida para um trabalho mais disciplinado. No entanto, é citado que a falta de profissionais com essa característica é algo comum na nossa sociedade, devido a uma característica cultural.

O que temos na sociedade de uma forma geral é o que temos dentro das empresas. No nosso país ainda não temos muitos profissionais com uma formação mais dirigida para um trabalho mais disciplinado. Então, tivemos realmente essa dificuldade e ainda a temos. Principalmente porque não somos nenhuma multinacional. Por isso, ainda temos grandes dificuldades de estabelecer essa cultura de trabalhar pela estratégia desde a presidência até as demais camadas (ENTREVISTADO 2).

Dessa maneira, acredita-se que esse tenha sido o maior entrave para a implantação da ferramenta, mas os demais entrevistados discordam dessa afirmação, pois acreditam que a cultura da empresa foi realmente positiva e contribuiu bastante para a implantação do *scorecard*. Além disso, foi citado que o principal fator que viabilizou essa aderência da cultura ao *BSC* foi o fato da empresa estar focada na bus-

ca da sua identidade, o que, para alguns dirigentes, mantém a organização focada na sua ideia central, fortalecendo a estratégia planejada. Essas constatações podem ser melhor visualizadas nas citações a seguir.

A nossa cultura é totalmente positiva a esse processo. Como já foi dito, a gente vendeu planejamento, de maneira que sempre tivemos o planejamento implícito na nossa forma de atuação. O cerne da nossa missão está relacionado à viabilização da prosperidade das pessoas e, para nós, essa prosperidade é alcançada através do planejamento (ENTREVISTADO 1).

Eu acho que a cultura da empresa é positiva a implantação de uma ferramenta como essa, pois trabalhamos com muito foco na nossa identidade e acredito que a estratégia está mais clara, porque a identidade está muito clara. Com uma identidade clara, o *Balanced Scorecard* ou qualquer outra ferramenta é implantada mais facilmente, pois o *Balanced Scorecard* é apenas uma ferramenta para gerir a estratégia que está fundamentada na ideia central da organização (ENTREVISTADO 3).

Nesse ponto, as opiniões dos dirigentes divergiram entre si, pois foram citadas diversas dificuldades enfrentadas pela organização quando da implantação dessa ferramenta, mas também foi citado que a empresa aderiu facilmente a esses princípios, devido a sua cultura. Acredita-se que o estágio em que a organização encontra-se é de maturação, de maneira que a cultura organizacional precisa obter um maior desenvolvimento para ser capaz de incentivar a aderência desejada ao *BSC* pela alta direção da empresa.

f) Perspectiva de alcance dos resultados esperados

Muitas empresas frustram-se ao realizarem a implantação do *Balanced Scorecard*. Isso se dá devido a uma série de

fatores, dentre eles: implantação mais lenta que o planejado; o surgimento de problemas internos não previstos pelos executivos; a coordenação ineficaz de atividades planejadas; o acontecimento de crises simultâneas que desviaram o foco da implementação; a falta de capacidade dos colaboradores envolvidos no processo; a comunicação e o treinamento insuficientes dos colaboradores; a ocorrência de fatores ambientais, os quais a empresa não podia controlar; algumas falhas na liderança e no comprometimento dos gestores de nível médio; falhas na clareza da definição de algumas atividades principais da implementação e o monitoramento inadequado de atividades do sistema de informações gerenciais (HERRERO FILHO, 2017).

Alguns desses fatores não estão sob o controle da organização, mas outros podem ser evitados, caso sejam tomadas algumas precauções. Kaplan e Norton (2000) afirmam que a melhoria do *feedback* durante o processo pode reduzir a incidência desses fatores. No caso em estudo, os dirigentes acreditam que o resultado esperado ainda não fora alcançado, mas que a empresa está evoluindo de maneira satisfatória. Os entrevistados apresentam uma postura muito segura quanto ao alcance do sucesso esperado pela implantação dessa ferramenta.

As citações abaixo apresentam alguns pontos de melhoria, tal como a disseminação da estratégia e dos objetivos estratégicos, além de uma apresentação visual da estratégia, algo que está sendo vislumbrado pela organização. Também foi citado que um canal que pode propiciar essa disseminação seria o desmembramento do mapa estratégico em mapas setoriais, pois a organização apresenta-se como uma empresa ainda bastante departamentalizada. No entanto, trazem uma postura bastante otimista quanto ao alcance dessas melhorias.

Acho que dizer que alcançamos o sucesso esperado é muita pretensão, pois acredito que ainda estamos no meio do processo de alcance desses resultados, mas temos inteira convicção que essa ferramenta é muito importante para a organização e que vamos conseguir alcançar o resultado esperado (ENTREVISTADO 2).

Acredito que nós já evoluímos muito, mas ainda falta evoluirmos. Ainda precisamos focar mais numa administração visual da nossa estratégia. No entanto, acredito que estamos em um estágio de intermediário a alto em relação à maioria das empresas, mas ainda falta chegarmos no ponto em que o *Balanced Scorecard* incentiva o modelo de gestão. Acho que em termos de objetivos financeiros, estamos bem evoluídos, mas ainda precisamos desenvolver melhor as demais perspectivas (ENTREVISTADO 1).

Ainda foi citado que a organização apresenta os objetivos relacionados à perspectiva financeira mais evoluídos, de maneira que os demais ainda estão em fase de desenvolvimento. Esse fato é justificado devido às empresas terem passado por um processo de enfoque nos modelos tradicionais de acompanhamento de medidas de desempenho, em que se considerava apenas os aspectos financeiros, além desses objetivos serem os mais facilmente mensuráveis.

Esses pontos fracos do *scorecard* na empresa também foram vistos como reflexos de erros do passado, pois se afirmou que o *BSC* é apenas um espelho da organização, que precisa sempre focar na qualidade da estratégia, para que possa ocorrer a evolução da ferramenta. Além disso, precisa incentivar o modelo de gestão com foco na estratégia

Ainda temos muito que evoluir, pois estamos começando ainda esse processo. O *Balanced Scorecard* é o espelho do que somos. Então, se ele não está funcionando corretamente, é porque algo do passado ficou errado. Não podemos achar que o *Balanced Scorecard* resolverá tudo, pois ele é apenas uma ferramenta, precisa-se rever o que está idealizado, pois se temos uma identidade clara para todos, precisamos definir de que forma vamos idealizá-la em termos estratégicos ao longo do tempo (ENTREVISTADO 3).

Através da análise qualitativa apresentada, podem-se identificar alguns fatores potencializadores e restritivos à implantação do *BSC* nesta organização, como também algumas especificidades inerentes à implantação da ferramenta na empresa, na visão da alta direção. Observou-se que os entrevistados foram unânimes quanto ao fato de a prática de planejamento presente na organização ter sido um dos principais fatores potencializadores à implantação da ferramenta. As consultorias foram vistas como fatores também potencializadores a essa implantação.

No entanto, também foram identificados alguns fatores restritivos à implantação da ferramenta. A cultura organizacional foi vista como um deles, por não ser direcionada a um trabalho mais disciplinar e orientado, essencial no modelo do *scorecard*. Também foi citada a ineficiência do processo de sensibilização dos colaboradores, que está sendo revisto pelos dirigentes da empresa, no intuito de apresentar um maior envolvimento da alta direção.

Além disso, foram identificadas algumas características específicas da implantação da ferramenta nessa organização. Uma delas é o desmembramento do mapa estratégico em mapas setoriais, devido à departamentalização apresentada. No entanto, essa medida pode não estar solucionando

o cerne do problema que seria a departamentalização em si. Outra característica peculiar é o envolvimento de pequenos grupos no desenvolvimento do *BSC*, de maneira que o conhecimento e utilização da ferramenta podem ficar restritos a poucos colaboradores e não se alcançar a disseminação desejada, quando da idealização do modelo.

5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo se propôs a analisar os principais fatores potencializadores e restritivos à implantação do *Balanced Scorecard* em uma empresa de construção civil, com o intuito de apresentar os pontos positivos e negativos enfrentados por esta empresa, de maneira que outras organizações que queiram implantar a ferramenta no futuro não incorram nos mesmos erros e se orientem pelos acertos obtidos por esta organização. No entanto, este estudo não é conclusivo, visto que ainda há muito que se investigar acerca desse tema.

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta que vem sendo utilizada pelas organizações, pois se destina a executar a estratégia corporativa, com base na utilização de indicadores de desempenho. Esses indicadores determinam o grau de realização da estratégia, com foco nas metas previamente determinadas. No entanto, para alcançar os resultados, a organização precisa manter as relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos.

Devido a suas características, o *BSC* proporciona à organização um direcionamento para a estratégia, de maneira que o foco deixa de ser relacionado aos controles e é orientado pela estratégia. Com isso, a qualidade da estratégia

precisa estar de acordo com um determinado padrão, para que não se execute uma estratégia inconsistente. Além disso, existem diversas características que também devem ser avaliadas quando a organização opta por implantar o *BSC*.

Estudos em diversas empresas apontaram que, no caso destas, os fatores que mais contribuem para o sucesso ou insucesso da implantação do *BSC* são: o apoio da alta direção, o comprometimento dos colaboradores, o reconhecimento da necessidade de mudanças, uma comunicação apropriada, um processo de motivação aos envolvidos para o processo de implantação do *BSC*, a ocorrência de diálogos abertos, a presença ou ausência de incentivos, o mapeamento dos processos, o processo de *feedback* durante a implantação, a organização da empresa, a manutenção da identidade corporativa, a capacidade de comunicar a estratégia, a capacidade de decisão das lideranças, suportes técnicos de consultorias, presença ou ausência do pensamento estratégico, conflitos de interesses, aporte de recursos financeiros, análise dos aspectos culturais da organização, balanceamento das perspectivas, pontualidade e atitude.

Com isso, desenvolveu-se um questionário que foi respondido pelos colaboradores que já eram integrantes da organização no momento em que o *Balanced Scorecard* foi implantado. O questionário era composto de dados de identificação e escala de valoração, de maneira que os participantes da pesquisa respondiam perguntas relacionadas à implantação da estratégia na empresa em questão e a importância que eles atribuíam a cada um dos pontos abordados. Além disso, deveriam atribuir pontos a algumas características da empresa, com relação à aderência dessas características ao processo de implantação da ferramenta.

Além disso, foram entrevistados todos os componentes da alta direção da empresa, de maneira que se pudesse identificar a opinião destes em relação à implantação do *BSC*. Percebeu-se que a opinião dos gestores nem sempre foi ao encontro das opiniões dos colaboradores, de maneira que a pesquisa apresentou algumas divergências. No entanto, de uma forma geral, os resultados foram satisfatórios, no sentido de que se podem perceber as características dessa organização que mais potencializaram e restringiram a implantação da ferramenta.

Os resultados apontados pelos participantes indicam que uma parte dos participantes julgou que o envolvimento da alta direção no processo foi um fator potencializador, mas ainda existiu um número de colaboradores que não estava de acordo com essa afirmação, tratando-o como um fator restritivo à implantação do *BSC*. Já em relação aos resultados alcançados com as entrevistas realizadas com a alta direção, percebe-se que um dos membros atesta que o seu envolvimento deveria ter sido mais intensivo e que atualmente tem se aproximado do gerenciamento do *BSC*, mas os demais membros afirmam que foram participativos e que participaram do processo de sensibilização dos colaboradores.

A questão do comprometimento dos colaboradores foi um dos pontos que se comportou como um fator restritivo, pois, por mais que eles tenham afirmado a importância desse fator, nem todos concordaram com a ocorrência deste na empresa. Outro ponto que se apresentou como um fator restritivo à implantação da ferramenta foi a identificação da necessidade de mudanças, de maneira que também foi percebida a importância, mas não foi identificada a ocorrência desse fator por todos. Além desses pontos, os colaboradores

perceberam a real importância de se comunicar esse processo, mas não houve essa mesma concordância quanto à realização da comunicação nesta organização, portando-se também como um fator restritivo à implantação da ferramenta.

Os colaboradores também não perceberam a existência de incentivos durante o processo. No entanto, alguns pontos foram considerados como potencializadores ao processo de implantação da ferramenta, e a qualidade da estratégia foi um deles. A alta direção também estava de acordo quanto à qualidade da estratégia desenvolvida, inclusive foi citado que com a identidade da organização mais clara, a própria estratégia torna-se também mais clara e fácil de identificar. Além desse ponto, o mapeamento dos processos também foi citado como um fator potencializador, mas, o fornecimento de *feedback* pelos gestores não obteve a mesma classificação, sendo classificado como um ponto negativo.

Outro ponto negativo no processo, citado pelos colaboradores, foi a organização da empresa para a implantação do *BSC*. Além disso, os participantes da pesquisa não concordaram que as decisões tenham sido tomadas em tempo hábil. Já quanto aos suportes técnicos de consultorias, tanto a alta direção, quanto os colaboradores afirmaram a sua importância e asseguraram a ocorrência desses suportes no processo de implantação do *BSC* na empresa, de maneira que esse ponto se portou como um fator potencializador. O pensamento estratégico também foi identificado como sendo potencializador. Já a resolução dos conflitos de interesses foi identificada como restritiva, pois se visualizou a importância, mas não se percebeu a presença desta nessa organização. Os recursos também não foram disponibilizados como deveriam nem os aspectos culturais completamente preservados.

Quanto ao balanceamento das quatro perspectivas do *BSC*, os participantes determinaram a sua importância e identificaram esse fator na organização, de maneira que também foi considerado um fator potencializador. Em relação à identidade corporativa, a alta direção a viu como sendo preservada, mas alguns participantes não identificaram essa preservação. O comportamento ativo dos envolvidos foi um ponto visto como importante pela grande maioria, mas não foi identificada a sua presença no processo de implantação da ferramenta. Outro ponto negativo não foi o cumprimento do cronograma previamente estabelecido.

Percebe-se que essa pesquisa foi capaz de identificar diversos pontos positivos e negativos no processo de implantação do *Balanced Scorecard* nesta organização, além de apresentar características próprias dessa empresa, tais como a percepção da direção quanto à utilização de grupos menores para o desenvolvimento do *BSC*, não envolvendo profissionais de todas as áreas da organização. Além disso, houve algumas divergências de opiniões, visto que parte da alta direção vê como positiva a cultura da empresa para a implantação de uma ferramenta, quando outra parte não enxerga dessa maneira. No entanto, todos concordaram que a empresa ainda está se desenvolvendo para utilizar o *BSC* na íntegra e que esperam alcançar todos os resultados esperados.

Esta pesquisa não é conclusiva, mas abre caminhos para reflexões e para que outros estudos sejam realizados na busca de um processo de implantação de um *Balanced Scorecard* mais participativo e eficientemente planejado.

Espera-se que as constatações e os pontos de evidência suscitados possam subsidiar as discussões sobre o processo

de desenvolvimento e implantação do *Balanced Scorecard* nas organizações, bem como provocar outras investigações acerca da temática, e, ainda, que as reflexões, afirmações e fundamentações, aqui apresentadas, possam ser analisadas e utilizadas, desencadeando novas pesquisas que lhes darão continuidade.

REFERÊNCIAS

AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J.; MINTZBERG, H. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman Companhia Editora, 2000.

ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. Business marketing: understand what customers value. *Harvard Business Review*, 1998, p. 53 – 65.

ANDERY, M. A. P. A. et al. *Para compreender ciência: uma perspectiva histórica*. 8. ed. Rio de Janeiro: Espaço e Tempo; São Paulo: EDUC, 1999.

ARAÚJO, H. N. *Estudo da competitividade setorial no grupo de relação: construtora e empreiteira de mão-de-obra – indústria da construção civil*. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-graduação da Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, Florianópolis, 2003.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. 5. ed. Lisboa: Edições 70, 2008.

BASTOS, R. L. A. *Desemprego tecnológico*. Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: <<http://www.multirio.rj.gov.br>>. Acesso em: 29 de maio de 2020.

BEER, M. et al. Strategic management as organizational learning: developing fit and alignment through a disciplined process. *Long Range Planning*, vol. 38, p. 445 - 465, 2005.

BESSA, F. E. H. *Implantação de indicadores balanceados em instituições sem fins lucrativos: um estudo de caso com o Balanced Scorecard no SENAI-CE*. Dissertação (Mestrado Profissional em Con-

troladoria). Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal do Ceará, UFC, Fortaleza, 2005.

BEUREN, I M (org.). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2003.

BRUYNE, P. de; HERMAN, J; SCHORETHEETE, M. de. *Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica*. Rio de Janeiro: Livraria Francisco Alves editora, 1992.

BRANDÃO, H. P. et al. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o Balanced Scorecard e a avaliação 360 graus. *Revista de Administração Pública*, v. 42, n. 5, p. 75 – 98, set./out., 2008.

BRASIL. Lei nº 10.165, de 27 de dezembro de 2000. Altera a legislação sobre política nacional do meio ambiente. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 27 dez. 2000. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 24 de novembro de 2020.

CAMPOS, J. A. *Cenário balanceado: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios*. São Paulo: Aquariana, 1998.

CARVALHO, M. C. M. de (org). *Construindo o saber: técnicas de metodologia científica*. São Paulo: Papirus, 1988.

CAVALCANTE NETO, J. *Estudo de caso múltiplo sobre a implementação de planos estratégicos em empresas de construção civil*. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração). Programa de Pós-Graduação da Universidade Estadual do Ceará, UFC, Fortaleza, 2001.

COELHO, C. H. Mercado Imobiliário sem crise. *Jornal O Povo*, Fortaleza, 13 de junho de 2009. Economia.

DAVIS, S.; ALBRIGHT, T. An Investigation of the Effect of Balanced Scorecard Implementation of Financial Performance. *Management Accounting Research*, v. 15, n. 2, p. 135-153, jun., 2004.

DEMO, P. *Metodologia científica em ciências sociais*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

DIETSCHI, D. A.; NASCIMENTO, A. M. Um estudo sobre a aderência do Balanced Scorecard às empresas de capital aberto e fechado. In: Encontro da ANPAD, 30°, 2006, Salvador. *Anais...*Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. 1 CD ROM.

FACHIN, O. *Fundamentos de metodologia*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FISHER, L. Thou Shalt not Fail: balanced scorecard implementation doesn't have to be difficult-just obey the 10 commandments. *Accountancy International*, set., 1998.

FLEISHER, C.; BENSOUSSAN, B. *Strategic and competitive analysis: methods and techniques for analyzing business competition*. Prattice Hall, 2002.

FREIRE, J. W. P. Os primeiros vinte e cinco anos. *Visão de futuro*. n. 1, p. 3, jan/mar, 2009.

GALAS, E. S.; PONTE, V. M. R. O Balanced Scorecard e o alinhamento organizacional: um estudo de casos múltiplos. In: Encontro do ANPAD, 29, 2005, Brasília. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2005. 1 CD ROM.

GALAS, E. S.; FORTE, S, H, A, C. Fatores que interferem na implantação de um modelo de gestão estratégica baseado no Balanced Scorecard: estudo de caso em uma instituição pública. *READ*, 41. ed., v. 10, n. 5, set./out., 2004.

GIL, A.C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOODERHAM, G. Communicating corporate goals and trade - offs. *CMA Magazine*, fev., 1998.

HERRERO FILHO, E. *Balanced scorecard e a gestão estratégica*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

HUNGER, J. D.; WHEELLEN, T. L. *Gestão estratégica: princípios e prática*. 2. ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Afonso Editores, 2002.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Kaplan e Norton na prática*. Rio de Janeiro: Elsevier, 6. ed., 2004a.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Planejamento estratégico*. Rio de Janeiro, Campos, 2002. Enfrentando problemas com a estratégia? Mapei-a. Planejamento estratégico, p. 73 – 94.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

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

KAPLAN, Robert S. ;NORTON, David P. The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, jan./fev., 1992.

LAPPONI, J. C. *Estatística usando Excel*. São Paulo: Lapponi treinamento e editora, 2000.

LEITE, F. T. *Metodologia científica: iniciação à pesquisa científica, métodos e técnicas de pesquisa e metodologia do trabalho científico (monografias, dissertações, teses e livros)*. Fortaleza: Universidade de Fortaleza, 2004.

LÜDKE, M. *A Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. 2. ed. São Paulo: EPU, 2006.

McKENZIE, F. C.; SHILLING, M. D. Avoiding Performance Neasyurement Traps: Ensuring Effective Incentive Design and Implementation. *Compensation & Benefits Review*, v. 30, 1998, p. 57 - 65.

MINAYO, M. C. de S. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 9. ed. revista e aprimorada. São Paulo: Hucitec, 2006.

OLIVEIRA, M.; FREITAS, H. Seleção de indicadores para tomada de decisão: a percepção dos principais intervenientes na construção civil. *ReAd*, Rio Grande do Sul, Edição especial impressa, 24, vol. 7, n. 6, dez., 2001, p. 175 – 178. Disponível em: <<http://www.read.adm.ufrgs.br>>. Acesso em: 03 de julho de 2020.

OLVE, G.; ROY, J.; WETTER, M. *Condutores da performance: um guia prático para o uso do balanced scorecard*. Tradução: Maria Cristina da Costa Muller. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PESSOA, M. N. M. *Gestão das universidades federais brasileiras – um modelo fundamentado no Balanced Scorecard*. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-graduação da Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, Florianópolis, 2000.

PHAHALAD, C. K. HAMEL, G. Strategy as stretch and leverage. *Harvard Business Review*, mar./apr., 1993.

PIRES, D. Ceará avança 3,08% e supera índice de crescimento do país. *Jornal O Povo*, Fortaleza, 11 de junho de 2009. Economia.

PORTER, M. E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Tradução: Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência*. Tradução: Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Campos, 1986.

PORTE, M. E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press, 1985.

PRADO, L. Dez riscos na implantação do Balanced Scorecard. Disponível em: <<http://www.lauroprado.tripod.com>>. Acesso em: 18 de agosto de 2020.

PRIETO, V. C. et al. Fatores críticos na implementação do Balanced Scorecard. *Gestão e Produção*, São Carlos, v. 13, n. 1, jan./abr., 2006.

RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. rev. amp. São Paulo: Atlas, 2008.

RODRIGUES, M. S. P.; LEOPARDI, M. T. *O método de análise de conteúdo: uma versão para enfermeiros*. Fortaleza: Fundação Cearense de Pesquisa e Cultura, 2002.

SERPA, P. M. R. *Fatores críticos de sucesso na implementação do SAP R/3 na Petrobrás*. Dissertação (Mestrado Profissional em Controladoria). Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal do Ceará, UFC, Fortaleza, 2006.

SKYRME, D. J.; AMIDON, D. M. New Measures of Success. *Journal of Business Strategy*, v. 19, jan./fev., 1998, p. 20-24.

SOUZA, M. G.; SERRENTINO, A. *Multivarejo na próxima economia*. 1. ed. São Paulo: Pearson education do Brasil, 2002.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e método*. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

WRIGHT, P. L.; PARNELL, J.; KROLL, M. J. *Administração estratégica – conceitos*. Tradução: Celso A. Rimoli e Lenita R. Esteves. São Paulo: Atlas, 2000.

SOBRE OS AUTORES

Roberta Catrib de Azevedo Lemos

Mestre em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará – UFC (2010). Fez MBA em Gestão e Gerenciamento de projetos na Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ (2012). Graduada em Engenharia de Produção Mecânica pela Universidade Federal do Ceará – UFC (2006). É consultora independente e atua principalmente em gestão de processos e projetos, gestão da produção, construção e análise de custos de produtos, bem como desenvolvimento de planejamento estratégico e mapas estratégicos, além de planejamento financeiro. É auditor de qualidade NBR ISO 9001 certificado pelo SENAI.

Maria Naiula Monteiro Pessoa

Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC (2000). Fez mestrado em Economia na Universidade Federal do Ceará – UFC (1992). Graduada em Ciências Econômicas pela Universidade Federal do Ceará – UFC (1986). Foi conselheira efetiva do conselho regional de economia. Atualmente é avaliadora

INEP-MEC. Membro associado e vice-presidente da Associação Brasileira de Custos. Professora titular da Universidade Federal do Ceará – UFC dos programas de graduação e pós-graduação. Representante da FEAAC junto ao Grupo de Trabalho de Monitoria. Forte atuação nas áreas de governança, estudos organizacionais, custos, gestão estratégica e inovação