

FATORES CRÍTICOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD*: A VISÃO DOS CONSULTORES ORGANIZACIONAIS

Autoria: Gisele Rosenda Araujo Mello Del Carpio, Sandra Regina da Rcoha-Pinto

RESUMO

Este trabalho, a partir tanto da construção e implementação do *Balanced Scorecard*, quanto das capacitações que as organizações precisam dispor a fim de garantir que a sua gestão passe a ser norteada por essa ferramenta, procura entender como ocorre implementação do *Balanced Scorecard* e os fatores relevantes na condução desse processo. Por meio de uma pesquisa de campo, junto a cinco consultores que participaram de projetos de construção e implementação desta ferramenta, este estudo se propõe a identificar quais são os fatores críticos para a implementação. Partiu-se da premissa, que deveriam existir aspectos organizacionais comuns às organizações, que promovem ou inibem o processo de implementação. Assim sendo, elaborou-se um roteiro de entrevista com perguntas abertas que objetivavam identificar esses fatores. As análises das entrevistas revelam que: o engajamento da liderança, a assimilação dos pressupostos da metodologia, pelos membros da organização, induzindo a percepção de valor, o aprendizado contínuo e a intermediação externa exercida pelo consultor constituem os fatores críticos de sucesso na implementação do *Balanced Scorecard*.

1 - INTRODUÇÃO

Porter (1996) considera que, a fim de atender a necessidade de prontidão de resposta para as mudanças, as organizações contemporâneas têm que ser flexíveis, perseguir as melhores práticas e dispor de algumas competências estratégicas, raras e intrínsecas, que as mantenham à frente dos demais competidores. Em complemento à observação de Porter (1996), Motta e Vasconcelos (2004) ressaltam que na era da informação, há o interesse por parte das organizações em desenvolver a capacidade cognitiva de seus empregados. A interpretação rápida e adequada das informações, somada à aptidão tanto em dar sentido a essas informações quanto de agir, são, de acordo com Motta e Vasconcelos (2004), fonte de criação de valor. Kaplan e Norton (1997), por sua vez, observam que as empresas bem sucedidas eram aquelas que empregavam tecnologia aos ativos fixos, de modo a otimizar a produção e os recursos financeiros. Porém, com o advento da era da informação, as empresas passaram a ter que gerenciar outros fatores a fim de se manterem competitivas em suas indústrias. Nesse novo cenário operacional, Kaplan e Norton (1997), destacam como pontos de mudança: a necessidade de integração das empresas com os seus clientes e fornecedores, a melhoria contínua de processos e produtos, e o investimento e valorização do conhecimento dos empregados. Hamel e Prahalad (1994) complementam as visões de Porter (1996) e de Kaplan e Norton (1997), ao defenderem a idéia de que as organizações, na medida em que estão inseridas em um ambiente sujeito a mudanças contínuas, devem criar seu futuro levando em consideração o cenário complexo em que atuam. Diante do que foi colocado, é possível dizer que as organizações passaram a ter que gerenciar uma série de variáveis, além das financeiras, a fim de atender as demandas impostas pelo mercado em que atuam e, assim, garantir a sua perpetuidade.

De acordo com Norreklit (2000), a necessidade e a utilização de indicadores não-financeiros não é um evento recente: nos anos 50 há casos de empresas que dispunham de tais medidas de acompanhamento de desempenho. A novidade, conforme elucida Norreklit (2000), está em construir indicadores não-financeiros alinhados à estratégia. Epstein e Manzoni (1998), complementando a visão de Norreklit (2000), ressaltam que a vantagem do *Balanced Scorecard* reside no fato de reunir uma série de indicadores em um documento único e objetivo, facilitador de uma visão completa do desempenho da empresa. O *Balanced Scorecard* é uma das ferramentas que pretende preencher a necessidade de monitoramento, por parte das organizações, dos resultados não-financeiros. O *Balanced Scorecard* encerra a

proposta de ser uma ferramenta de gestão tradutora da estratégia da organização, colocando-a em prática, a fim de que os objetivos organizacionais, em relação a metas financeiras, clientes, processos internos, recursos humanos e tecnológicos, sejam alcançados. Considerando que o *Balanced Scorecard*, é uma das ferramentas de gestão adotadas pelas organizações a fim de atender a necessidade de gerenciamento e manutenção do negócio, e que na maioria das vezes os gestores, ao optarem por essa ferramenta, contratam consultores para construí-la e implementá-la, cabe pesquisar e entender como ocorre esse processo.

Conforme asseveram Hirschle e Siqueira apud Caldas (2006), a atividade de consultoria pode ser entendida como uma relação de suporte técnico ou aconselhamento que é estabelecida entre uma empresa (cliente) e uma agente externo (consultor). Em função do que foi exposto, é possível afirmar que, ao implementarem uma ferramenta de gestão como o *Balanced Scorecard*, é natural que as organizações procurem profissionais capacitados (consultores) para conduzir esse processo. Além disso, cabe ressaltar que, em princípio, a empresa de consultoria é contratada para prestar serviços de suporte técnico ou aconselhamento. Entretanto, parece que as relações consultor-cliente ultrapassaram o trato inicial. Hirschle e Siqueira (2006) destacam alguns papéis exercidos pelos consultores atualmente e que geram impacto nessa relação, como por exemplo, árbitros, dado a independência e imparcialidade de suas ações; facilitadores e educadores. Diante disso, pode-se concluir que os consultores constituem uma fonte importante na investigação dos fatores que contribuem para o sucesso de um novo projeto organizacional.

Diante do que foi exposto, registra-se que a motivação desta pesquisa foi a de identificar, a partir da perspectiva de consultores que tenham participado de projetos de construção ou implementação dessa ferramenta de gestão em empresas públicas ou privadas no Brasil, os fatores críticos de sucesso para a implementação do *Balanced Scorecard*. Por oportuno, esclarece-se que este trabalho foi organizado em cinco seções, incluindo essa introdução; a segunda parte apresenta a moldura teórica a partir da qual o estudo foi construído; a terceira descreve os procedimentos metodológicos empregados; a quarta apresenta a discussão dos resultados e, por fim, a quinta contempla as considerações finais.

2 - APORTE TEÓRICO

Este tópico está organizado em três seções. Na primeira, alguns conceitos sobre vantagem competitiva foram resgatados, comparados e comentados. Na segunda, apresenta-se um relato sobre o *Balanced Scorecard*; a forma como a sua construção é conduzida; de que modo a ferramenta preenche a necessidade de gestão das empresas e, também algumas percepções sobre o seu processo de implementação. Por fim, a terceira parte aborda algumas considerações a respeito da transferência do conhecimento no espaço organizacional.

2.1 - Vantagem Competitiva

No novo ambiente competitivo, conforme Kaplan e Norton (1997) ressaltam, o gerenciamento dos ativos intangíveis tornou-se um componente importante, assim como as questões relacionadas ao desenvolvimento do relacionamento com clientes, a produção de bens e serviços customizados e de qualidade, que não penalizam o cliente em relação aos custos desse modelo de produção, caracterizado por alta variedade e baixo volume. Rummler e Brache (1992) por sua vez, iluminam dois aspectos importantes: a) a sobrevivência das organizações está relacionada à capacidade de adaptar o gerenciamento de forma rápida e eficiente; b) as interfaces funcionais estão por trás das oportunidades de melhoria de desempenho. Enquanto isso, a Escola Baseada em Recursos, entende as regras de competição dos mercados a partir de outras premissas. De acordo com essa escola, a vantagem competitiva é obtida por meio da exploração e da otimização dos recursos da empresa. Barney (1996) um propagador das idéias dessa escola, entende que os recursos da firma são

aqueles ativos, capacidades, processos, informações e conhecimentos controlados por uma organização. O autor ressalta que nem todos os recursos têm relevância estratégica, mas a administração de alguns deles, viabiliza a implementação das estratégias, que melhoram a eficiência e a eficácia, conduzindo à vantagem competitiva. Na visão de Barney (1996), os recursos que levam à vantagem competitiva sustentável dispõem de certas características: são valiosos, ou seja, potencializam as oportunidades ou neutralizam as ameaças do mercado; são raros, sendo, portanto, difíceis de serem imitados pelos demais competidores, por serem recursos intrínsecos à empresa, ou são frutos de condições históricas específicas, ou, ainda, não têm substitutos estrategicamente equivalentes em termos de valor ou raridade. Liedtka e Roseblum (1996) corroboram a visão de Barney (1996) ao reconhecerem que a vantagem competitiva está relacionada a um amplo conjunto de capacidades de difícil imitação que uma organização consegue imprimir em seus produtos e mercado. Essa observação também é compartilhada por Porter (1996), que relaciona o bom desempenho frente aos concorrentes à existência de fatores diferenciais que possam ser mantidos ao longo do tempo. Porter (1996) ratifica, também, a visão de Barney (1996), à medida que esclarece que a estratégia está relacionada à escolha de uma posição única e valiosa no mercado. Entretanto, o autor adverte que, a escolha de uma posição estratégica no mercado, seja por liderança de custo, diferenciação ou enfoque, não garante uma vantagem sustentável, pois os concorrentes poderão facilmente copiar. Diante disso, cabe à organização criar elementos inibidores à imitação, ou seja, uma organização, segundo Porter (1996), deve optar por uma posição particular e ainda alinhar estrutura, políticas e atividades ao posicionamento escolhido, de modo que seja possível se distinguir dos seus concorrentes. Porter (1996) ressalta, também, o papel da liderança na condução da estratégia.

A partir do que foi exposto, observa-se que a literatura sugere que, para sobreviver em seu mercado, uma organização precisa ser capaz de criar novas competências. Reforçando essa perspectiva, Hamel e Prahalad (1994), consideram que as organizações de hoje precisam criar seu futuro, desenvolvendo a capacidade de antever as oportunidades emergentes, capacitar e tornar a capacitar seus colaboradores, redesenhar seus processos, e redirecionar seus recursos. Ainda no que diz respeito à orientação para o futuro, Vollmann (1996) identifica oito facetas, de acordo com as quais uma organização pode tanto se orientar quanto se certificar de que suas atividades estão alinhadas à transformação em andamento. Essas oito facetas são representadas pela intenção estratégica, competências, processos, recursos, saídas (produtos e serviços produzidos), resposta estratégica, desafios e capacidade de aprendizado. Conforme ressalta Vollmann (1996), as oito facetas não estão dissociadas; cada uma delas compõe a organização. Porém, a observação isolada de cada uma delas permite a visão da organização por um diferente prisma. Além disso, a análise por meio de cada uma dessas esferas permite a elaboração de uma lista de verificação, asseguradora tanto da integridade quanto da consistência nos objetivos de toda a organização e, a partir daí, um diagnóstico sistêmico da organização pode ser elaborado.

Diante disso, nota-se que, para acompanhar a acirrada competição dos mercados, as organizações atuais precisam administrar e otimizar os recursos não-financeiros. Surge, aqui, a questão sobre como executar a administração de recursos e gerenciar as mudanças organizacionais em um ambiente dominado por relatórios financeiros, atrelados a um modelo contábil, exibidores do desempenho passado, e que não orientam, tampouco alertam, sobre as ações que devem ser adotadas para o alcance dos resultados estabelecidos para o futuro.

2.2 - *Balanced Scorecard* – A ferramenta de gestão

Em face ao exposto, identificaram-se alguns fatores que podem garantir uma vantagem competitiva para as organizações. Porém, Kaplan e Norton (1997), asseveram que os executivos desejam não apenas identificar esses fatores, (ou facetas, usando a referência de Vollmann (1996)), mas, também, receber *feedbacks* constantes, monitorar e ajustar a

estratégia de suas empresas, a fim de manter a competitividade. Contudo, é oportuno ressaltar que Kaplan e Norton (1997) reconhecem a dificuldade das organizações em operacionalizar suas estratégias e, para atender essa carência, os autores propõem a utilização do *Balanced Scorecard*, ferramenta de gestão na qual as medidas financeiras são preservadas, porém as medidas não-financeiras, orientadoras do desempenho futuro são incorporadas, a fim de viabilizar o acompanhamento do desempenho da organização em diversas esferas.

Os primeiros conceitos do *Balanced Scorecard* surgiram em 1990, quando um estudo foi conduzido a partir da premissa de que os métodos existentes de avaliação do desempenho empresarial, fundamentados em indicadores estritamente financeiros tornavam-se obsoletos. Desse estudo, surgiu a ferramenta *Balanced Scorecard*, com o objetivo de auxiliar as organizações a colocar em prática a estratégia e medir o resultado das ações. Epstein e Manzoni (1998) observam que as organizações já apuravam indicadores financeiros e não-financeiros quando Kaplan e Norton deram um salto em relação à forma de estruturar essas medições. Essa ferramenta, no entanto, continua em evolução, dado que seus autores, a partir das experiências de implementação, constantemente apresentam melhorias e as incorporam no processo de construção ou implementação.

De acordo com a proposta de Kaplan e Norton (1997), para construir os *scorecards*, os objetivos da organização são descritos a partir da sua visão e da sua estratégia e posteriormente distribuídos em quatro perspectivas: financeira, cliente, processos internos, aprendizado e crescimento. Geralmente, a perspectiva de aprendizado e crescimento contempla temas como desenvolvimento organizacional (competências do quadro de funcionários), clima organizacional e sistemas de informação (infra-estrutura tecnológica) e, na opinião dos autores, essa perspectiva promove a infra-estrutura, em termos de pessoas, sistemas de informação e procedimentos organizacionais, que viabilizam a realização de objetivos ambiciosos nas demais perspectivas (KAPLAN; NORTON, 1997). Para cada um dos objetivos estratégicos, são identificados e definidos um ou mais indicadores que permitirão avaliar o desempenho da organização em relação ao cumprimento das metas traçadas para cada um deles. Segundo Kaplan e Norton (1997), a definição dos indicadores é um fator crítico, pois são essas medidas que contarão e explicarão a estratégia da empresa. Estratégia essa que é composta por um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos, que deverão: permear as perspectivas, viabilizar o teste das relações entre o alcance ou não da meta de um objetivo, bem como seu impacto em outro objetivo. Conforme dito pelos próprios autores: “um scorecard adequadamente elaborado deve contar a história da estratégia da unidade de negócio através dessa seqüência de relações de causa e efeito” (KAPLAN; NORTON, 1997, p.155).

O processo de construção do *Balanced Scorecard* se inicia com o alinhamento da alta direção da empresa em relação à visão e à estratégia e principalmente com o patrocínio do projeto por parte desses gestores. Segundo os autores o projeto precisa de um arquiteto, ou seja, alguém capaz de estruturar e facilitar o processo e ainda realizar entrevistas a fim de coletar informações relevantes para a construção do scorecard. Em relação a esse ponto, é importante citar Edenius e Hasselbladh (2002), que ressaltam a necessidade de esse arquiteto ser hábil o suficiente para captar, dentre os diversos pontos apurados, o que é essencial, pois a organização ganha quando escolhe antecipadamente aqueles fatores que irão conduzir ao seu sucesso. Nessa perspectiva, o material coletado pelo arquiteto é subsídio para a construção da estratégia. Ressalta-se ainda que, a implementação de *scorecards* permitiu que Kaplan e Norton (2000) apresentassem a possibilidade da organização desses objetivos na forma de mapas estratégicos que se constituem em representações gráficas que, segundo esses autores, resumem as relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos nas quatro perspectivas eleitas para a estruturação do *Balanced Scorecard*.

Após a definição dos objetivos estratégicos, seus indicadores e a relação de causa e efeito, Kaplan e Norton (1997) sugerem a elaboração de um cronograma para implementação da ferramenta de gestão e, assim, a apuração dos primeiros dados é estabelecida. Kaplan e Norton (1997) reconhecem que um sistema gerencial como o proposto por esta ferramenta, deve ser introduzido na organização de forma gradativa, garantindo que a organização, desvincule-se dos processos gerenciais passados e assimile completamente o modelo proposto. Conforme ressalta Senge (2002), muitos gerentes sabem que por diversas vezes, idéias boas não são implementadas e boas estratégias não são operacionalizadas. Conforme já citado, o *Balanced Scorecard* vem atender essa necessidade, dado que sua proposta é colocar em ação a estratégia formulada. Recorrendo novamente a Senge (2002), aponta-se que, uma das barreiras que podem surgir no momento da implementação é o aprisionamento das pessoas aos modelos mentais que construíram ao longo de tempo. As pessoas, de acordo com o autor, ficam limitadas às imagens e aos conceitos que formam sobre a visão e o entendimento do mundo. O autor continua sua explicação, dizendo que esses modelos mentais podem ser generalizações simples ou teorias complexas pautadas em premissas, que irão influenciar a forma de pensar, observar um acontecimento e agir. Em face dessas colocações, pode-se dizer que as pessoas envolvidas na construção e implementação do *Balanced Scorecard* de suas organizações, ao serem entrevistadas, trazem consigo seus respectivos modelos mentais. O arquiteto do *Balanced Scorecard* também tem seus modelos mentais, mas lhe cabe a tarefa de extrapolar as crenças oriundas desses modelos mentais e convertê-las em uma visão compartilhada. Passando do foco da construção e desenvolvimento da ferramenta para o escopo da implementação, Epstein e Manzoni (1998) ressaltam que a implementação do *Balanced Scorecard* provoca mudanças na empresa e, portanto, alguns fatores têm que ser administrados. Esses autores identificam quatro tipos de dificuldades que podem ser encontradas: a falta de uma visão compartilhada da estratégia por parte da liderança executiva; eventual aumento de trabalho para muitos dos envolvidos; a resistência por parte de alguns colaboradores, porque muitas organizações têm o histórico de iniciar um projeto e abandoná-lo posteriormente, além disso, o *Balanced Scorecard* aumenta a transparência das informações e com isso alguns colaboradores podem se sentir uma espécie de ameaça; o aprisionamento às práticas de tomada decisão passadas também pode se constituir em um empecilho à implementação, pois o *Balanced Scorecard* exige que os gestores reduzam a ênfase de suas análises em indicadores financeiros.

Kaplan e Norton (1997) reconhecem que executivos de diversos setores falharam ao implementar esta ferramenta de gestão. Alguns desses fatores também já foram mapeados e podem estar relacionados: às falhas estruturais, ao definir os indicadores de desempenho; às falhas organizacionais no processo de construção do *Balanced Scorecard* e; à falta de comprometimento da liderança executiva. De acordo com o que já foi exposto, é possível afirmar que a proposta do *Balanced Scorecard* é gerenciar a estratégia por meio da avaliação do desempenho dos indicadores críticos, da realização de ajustes desses indicadores ou de ações para o alcance dos objetivos estratégicos. Diante disso, pode-se pressupor que ao implantar essa ferramenta de gestão, as decisões das organizações passam a ser pautadas nos resultados dos *scorecards* e na reflexão gerada pela análise das relações de causa e efeito.

2.3 - A Transferência do Conhecimento

De acordo com Kolb (1984) tanto o processo de aprendizado quanto o desenvolvimento das pessoas, está relacionado às experiências vividas, que, por sua vez, implicarão em novo conhecimento. O autor ressalta, também, que esse é um processo contínuo, influenciado por experiências, percepções e comportamento dos indivíduos. A importância da aprendizagem contínua, nos dias atuais, reside, para Kolb (1984), tanto na vertiginosa taxa de mudança quanto no crescimento exponencial do conhecimento. Assim, tanto para os indivíduos quanto para as organizações, aprender para adaptar-se às novas “regras do jogo” se torna tão crítico

quanto obter uma boa performance sob a égide das regras antigas. Na percepção de Kolb (1984), o aprendizado está relacionado a um processo contínuo onde o conhecimento é gerado por meio da transformação da experiência. Face ao que foi exposto, é possível concluir que a aprendizagem e conseqüentemente a formação do conhecimento, é uma decorrência do envolvimento do indivíduo em novas experiências, da compreensão dessas experiências, da reflexão sobre a experiência vivida e da análise da mesma sob diferentes prismas. De acordo com Kolb (1984), a partir da observação do ambiente ao seu redor, o indivíduo faz a integração com as teorias, o que permite a formulação de generalizações relacionadas à realidade e às hipóteses que, ao serem testadas, originam novas experiências e novas observações. A aplicação do conhecimento adquirido, em novas experiências, propicia a criação de um processo adaptativo que é constantemente ajustado às situações vividas, conduzindo, dessa forma, a uma espiral no processo de aprendizado.

Em face disso é possível perceber a relevância do processo de aprendizado para as organizações. Kolb (1997) garante que a vantagem competitiva está cada vez mais relacionada à experimentação decorrente da exploração contínua de novidades e, por isso, Kolb (1997) argumenta que tanto gerentes como organizações deveriam reservar um tempo exclusivamente para aprender por meio das suas experiências. Em complemento a essa abordagem, Garvin (2000), questiona a capacidade de uma organização promover melhorias, quando inexistente a capacidade de se aprender algo novo. Garvin (2000) assevera que na ausência de aprendizado as organizações, bem como as pessoas que as compõem, provoca a reincidência de velhas práticas e com isso se promovem mudanças superficiais e pouco efetivas. Na concepção de Garvin (2000, p.54): “A organização que aprende é a que dispõe de habilidades para criar, adquirir e transferir conhecimentos, e é capaz de modificar seu comportamento, de modo a refletir os novos conhecimentos e idéias”. Diante disso, é possível afirmar que Garvin (2000) compreende as idéias como propulsoras dos avanços organizacionais, mas, para a operacionalização dessa prática organizacional, as mudanças nos métodos de trabalho são essenciais; caso contrário, tudo ficará reduzido a melhorias potenciais; as idéias por si só não são capazes de promover o aprendizado organizacional. Uma das características da organização que aprende, na visão de Garvin (2000), é a habilidade de aprender com suas próprias experiências, por meio da análise sistemática de seus sucessos e fracassos. Essa qualidade da organização, garante na visão de Kolb (1997) o sucesso para a organização. Garvin (2000) ensina, também, que o aprendizado deve ser disseminado de forma rápida e eficiente por toda organização. Por sua vez, Argyris (2000) complementa essa visão em relação ao aprendizado, ao ponderar que as pessoas devem abandonar o raciocínio defensivo e assumir o raciocínio produtivo, ou seja, um raciocínio mais transparente e que as leva a aprender a pensar sobre seu comportamento de um modo novo e mais eficaz, como, por exemplo, debater questões indiscutíveis. Conforme Argyris (2000) ilustra, a organização deve promover um ambiente adequado para esse tipo de comportamento e, a partir do momento que as pessoas passam a adotar o raciocínio produtivo, rompem-se as defesas que bloqueiam o aprendizado organizacional. Em complemento à visão apresentada por Argyris (2000), em relação à necessidade de um ambiente organizacional favorável ao aprendizado, Knowles (1970) ressalta que o aprendizado é um processo contínuo e que é percebido de forma diferente por indivíduos adultos. Portanto, entender essa questão se torna importante quando se deseja ter uma organização capaz de aprender. Knowles (1970) esclarece ainda que, na idade escolar a educação é entendida pelas crianças e adolescentes como um processo de acumulação de conhecimento. Por isso, na opinião do autor, o aprendizado ocorre independentemente da aplicação imediata do conhecimento adquirido. Porém, Knowles (1970) considera que na idade adulta, a motivação para o aprendizado está relacionada aos conhecimentos facilitadores do aproveitamento mais imediato, e que capacitem o indivíduo a aprimorar alguma aptidão, e com isso, passe a dispor de alguma

habilidade que o ajude a resolver questões vividas naquele determinado momento. Diante do que foi exposto, podem-se destacar algumas observações pertinentes apontadas por Knowles (1970) no processo de aprendizado: o ponto de partida para o aprendizado eficiente está associado aos problemas existentes dos indivíduos e suas organizações, que devem ser articulados de modo a gerar exemplos práticos. Além disso, observa-se uma relação entre o comprometimento do indivíduo em relação a uma determinada situação e o seu grau de envolvimento nesse processo de decisão.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

As atividades de avaliação de desempenho e gerenciamento da estratégia estão relacionadas a diversos sistemas de medição, como por exemplo, o *Tableaux de Bord* ou a Administração por Objetivos, e podem ser estudadas por diferentes perspectivas, sendo uma delas, a visão das empresas. Por sua vez, o estudo do *Balanced Scorecard*, como ferramenta de gestão, também, pode ser abordado por meio de diferentes perspectivas, como por exemplo, a do alinhamento estratégico, a do balanceamento e equilíbrio dos indicadores de curto e longo prazo, entre as medidas financeiras e não-financeiras ou a de estudos de casos que investigam a percepção das empresas e seus colaboradores, em relação à contribuição da ferramenta na gestão de suas organizações. Diante desse leque de opções, optou-se por investigar os fatores críticos de sucesso para a implementação da ferramenta, sob a ótica dos consultores. Nessa perspectiva, não se investigaram os impactos da ferramenta de gestão no dia-a-dia após a implementação. Em vista disso, observa-se que, esta pesquisa não tem a pretensão de esgotar as discussões sobre o assunto, mas a de apresentar um novo prisma: a visão dos consultores.

Uma estratégia de pesquisa, segundo Yin (2005), define a forma mediante a qual, os dados são coletados e analisados. Na concepção Yin (2005) existem cinco principais estratégias de pesquisa nas ciências sociais: experimento, levantamento, análise de arquivos, pesquisa histórica e estudo de caso. Cada uma delas está relacionada às seguintes condições: tipo de questão que norteia a pesquisa, extensão de controle que o pesquisador tem sobre eventos comportamentais e grau de enfoque em acontecimentos contemporâneos em oposição a acontecimentos históricos. Para atingir o objetivo proposto para esta pesquisa, uma série de evidências foi considerada, tais como documentos e entrevistas junto a pessoas envolvidas em projetos de *Balanced Scorecard*. Assim, em virtude, tanto das características e dos objetivos do presente estudo quanto da análise dos métodos possíveis para condução de uma pesquisa (Yin, 2005), concluiu-se que a estratégia mais adequada seria a do levantamento (YIN, 2005). Para tanto, optou-se realizar uma pesquisa qualitativa, apoiada na análise de conteúdo das transcrições das entrevistas realizadas. De acordo com Rubin e Rubin (1995) o pesquisador ao realizar uma pesquisa qualitativa precisa estar atento aos símbolos e metáforas utilizados pelo Consultor. Portanto, foi possível antecipar que o principal desafio ao optar por esse método residiria em interpretar, de forma adequada, as palavras dos entrevistados e em extrair delas seus significados.

Levando-se em consideração tanto o escopo quanto o método de pesquisa eleito pra este trabalho, a fonte escolhida para a coleta de dados foi a entrevista baseada em um roteiro. As perguntas formuladas para as entrevistas foram elaboradas após a revisão de literatura, abrangendo questões relacionadas à estratégia, à ferramenta *Balanced Scorecard* e à transferência de conhecimento. Além da revisão de literatura, foi considerada a experiência de uma das pesquisadoras que, entre maio de 2005 e maio de 2006, participou do processo de construção e implementação do *Balanced Scorecard* na empresa em que trabalhava. As entrevistas, presenciais, foram gravadas com a autorização dos entrevistados e duraram, em média, sessenta minutos. O trabalho de campo ocorreu entre abril e junho de 2007, junto a cinco consultores que participaram de projetos de construção ou implementação do *Balanced*

Scorecard. Conforme pode ser vislumbrado no Quadro 1 todos entrevistados exercem o cargo de consultor, há alguns anos. Julgou-se, assim, ter-se atendido aos critérios de seleção sugeridos por Rubin e Rubin (1995), visto que, os sujeitos selecionados: a) conhecem a arena cultural ou a situação / experiência a ser estudada; b) têm vontade de falar e; c) têm diferentes perspectivas.

Quadro 1: Perfil dos Entrevistados

Consultor	Qualificações
A	Desenvolveu sua carreira em empresas de consultoria de gestão empresarial. Desde 2003 atua como consultora em projetos de construção e implementação do <i>Balanced Scorecard</i> .
B	Antes de tornar-se consultor trabalhou em empresas privadas. Atua há 5 anos em uma empresa de consultoria em projetos relacionados a estruturação de modelos de gestão, entre eles, o <i>Balanced Scorecard</i> .
C	Atua há cerca de 10 anos como consultor de projetos. Nos últimos anos se dedicou a consultorias que envolveram o desenvolvimento de modelos de gestão, particularmente <i>Balanced Scorecard</i> . Na época da entrevista estava de mudança para os Estados Unidos, onde continuará sua carreira de consultor.
D	Experiência internacional em projetos de gestão da estratégia. Há mais de 5 anos trabalha em uma grande empresa de consultoria no Brasil, gerenciando projetos de construção e implementação do <i>Balanced Scorecard</i> .
E	Atua há cerca de quinze anos em projetos, envolvendo diagnóstico, estruturação de processos, desenvolvimento e implantação de sistemas e modelos de informações gerenciais. Atuou em 3 grandes empresas de consultoria, e hoje é sócio-diretor de uma consultoria no Rio de Janeiro.

Vergara (2000) sugere que em estudos qualitativos, há que se observar tanto a codificação dos dados quanto a apresentação estruturada dos resultados revelados no campo. Ademais, o tratamento qualitativo dos dados, conforme sugerem Rubin e Rubin (1995), objetiva descobrir o que os entrevistados querem dizer, bem como o que sentem e pensam sobre as questões colocadas, ou seja, seu universo. A pesquisa qualitativa, de acordo com os autores, permite entender as experiências dos indivíduos e reconstruí-las apesar do pesquisador não ter participação ativa. Nessa medida, entende-se que os dados coletados permitiram captar a percepção dos consultores participantes de projetos de construção ou de implementação do *Balanced Scorecard* assim como, algumas reflexões e a visão de cada um deles em relação a esse processo. Todas as entrevistas foram transcritas e tiveram seus conteúdos analisados considerando os relatos dos entrevistados. Ainda no que diz respeito à metodologia na condução de estudos, é possível dizer que toda estratégia de pesquisa apresentará vantagens e limitações. Conforme mencionado anteriormente, este é um tipo de pesquisa que se propôs a analisar os dados de forma qualitativa. A esse respeito, Yin (2000) adverte para a possibilidade de vieses. Essa ressalva é pertinente, pois, nesse processo, se o pesquisador parte para o campo com uma opinião própria, pode ser parcial em suas análises e comprometer os resultados da pesquisa. Além disso, é importante lembrar que as entrevistas foram estruturadas a partir da construção do referencial teórico, que trata da necessidade das organizações executarem a estratégia declarada verbalmente, da forma como se dá a transferência do conhecimento, e de algumas lacunas identificadas pelos autores da ferramenta. Sendo assim, é possível que existam outras questões críticas, não abordadas neste estudo.

4. REVELAÇÕES DO CAMPO

Essa seção encontra-se dividida em duas partes. A primeira apresenta as categorias reveladas no campo a partir dos relatos dos entrevistados e a segunda discute os resultados encontrados.

4.1 - Categorias reveladas

A análise preliminar das entrevistas revelou um conjunto de categorias que, submetidas a um processo de refinamento, resultou em um reagrupamento de parte dessas categorias. O resultado final do processo de redução das categorias iniciais às três contidas nesse estudo encontra-se no quadro 2.

Quadro 2: Relação das Categorias Emergentes na Pesquisa de Campo

Categoria Inicial	Categoria Final	Descrição da Categoria
Expectativa da Corporação	Fatores Indutores	Refere-se aos fatores que disparam a necessidade da ferramenta de gestão <i>Balanced Scorecard</i> e os benefícios esperados com sua implementação. As expectativas das empresas e dos indivíduos são analisadas em conjunto a fim de se estabelecer um paralelo em relação as aspirações de cada uma das partes. Nesta categoria, emerge o sentido de urgência da ferramenta e como isso impacta o processo de implementação.
Expectativa dos Funcionários		
Fatores Críticos de Sucesso	Vetores de Sucesso	Identifica os fatores críticos para que o projeto de construção do <i>Balanced Scorecard</i> torne-se o processo de gestão baseado nessa ferramenta. Nesta categoria podem-se observar pré-requisitos e esforços por parte da organização, dos seus colaboradores e também dos consultores.
Construção e Implementação		
Tecnologia de gestão	Transferência do Conhecimento	Capacitação instrumental da ferramenta <i>Balanced Scorecard</i> e suas derivações. A transmissão do conhecimento, neste estudo, não está relacionada à obrigatoriedade de ensinar a forma como ocorre a construção do BSC, mas sim à necessidade de tornar as pessoas aptas a utilizar a ferramenta e conduzir o processo de acompanhamento da estratégia. Para tanto, a capacitação pode ocorrer por meio da compreensão de conceitos, exemplos práticos e estudos de caso. Esse processo, entretanto, pode gerar alguma necessidade de adequação da ferramenta de gestão a realidade organizacional, mas sempre obedecendo aos princípios essenciais propostos no modelo.

4.2 – Discussão dos Resultados

4.2.1 Fatores Indutores

As expectativas e motivações das empresas e dos indivíduos, a partir da percepção dos consultores, foram analisadas em conjunto a fim de se estabelecer um paralelo em relação às aspirações de cada uma das partes. Nessa categoria, emerge, também, o sentido de urgência da ferramenta e como isso impacta no processo de implementação. Na visão de Kaplan e Norton (1997), motivos distintos induzem as organizações a optarem pelo *Balanced Scorecard* como modelo de gestão. Esses fatores indutores estão relacionados à necessidade de alinhamento e esclarecimento da estratégia, desenvolvimento das aptidões de liderança nas unidades de negócio e obtenção de alinhamento e sinergia entre as diferentes unidades de negócio. Em consonância com as observações de Kaplan e Norton (1997), todos os entrevistados comentaram que as expectativas das empresas variam muito. Entretanto, a pesquisa de campo revelou outros detalhes sobre os fatores indutores na perspectiva da organização. No que tange a essa dimensão, três entrevistados mencionaram a busca por melhores resultados e a sustentabilidade. Segundo o Consultor B, existe “[...] expectativa da liderança que vai dar um retorno, ou vai dar um choque de gestão, melhorar os processos, e que no fim das contas vai refletir no resultado financeiro.” Em complemento à citação anterior, o Consultor D, alinhado à opinião do Consultor E, assevera que a pergunta que está por trás dessa expectativa é a razão do projeto *Balanced Scorecard* e, muitas vezes, a resposta está relacionada à necessidade de uma intervenção, conforme demonstra o depoimento a seguir.

[...] uma razão ou uma das razões é porque a empresa se encontra numa posição que tem que acontecer uma intervenção, então geralmente é uma pressão por parte da empresa, ou o Presidente tá sendo pressionado pela *holding*, ou o resultado tá muito aquém do desejado. Geralmente, isso vem num momento de crise, nem todos os projetos, mas eu diria a maioria deles, elas solicitam uma consultoria [...] porque algo está errado na empresa, há certa crise, maior ou menor, mas uma intervenção faz-se necessária também. (Consultor D).

Acrescenta-se a isso que, outras expectativas mencionadas estavam relacionadas às necessidades de legitimação de políticas e à busca de excelência por parte da organização. Face ao que foi exposto, infere-se que são bastante diversos os fatores indutores para implementar uma ferramenta de gestão como o *Balanced Scorecard*. Entretanto, todos os fatores mencionados sinalizam que a ferramenta irá gerar valor para a organização.

No que diz respeito às expectativas dos indivíduos componentes da organização existe uma diversidade, mas a maioria dos consultores concorda que geralmente se deparam com dois perfis: pessoas simpatizantes da ferramenta e do projeto e pessoas que os rechaçam. As pessoas a favor da ferramenta esperam, muitas vezes, que, à medida que os resultados dos indicadores sejam divulgados, isso se torne um meio de reconhecimento do trabalho delas. Em complemento às expectativas que surgiram, alguns entrevistados assinalaram que a ferramenta gera certa ansiedade, que pode ser associada tanto à falta de entendimento da proposta do *Balanced Scorecard* quanto ao fato de as pessoas desconhecerem como a nova ferramenta irá alterar a rotina de trabalho e, também, se, meramente, se constituirá em uma ferramenta de controle. A partir das respostas dadas em relação às expectativas das pessoas é possível fazer um paralelo com Knowles (1970), em relação ao empenho dos indivíduos quando estão envolvidos em um processo de mudança: os indivíduos que em um primeiro momento aceitam a ferramenta, segundo os consultores entrevistados, consideram que a sua utilização pode gerar benefício pessoal; a equipe de desenvolvimento, por sua vez, quando participa de forma ativa, teria seu comprometimento justificado em função do alto grau de envolvimento no processo de construção. Entretanto, vale ressaltar que o reconhecimento dos esforços e resultados alcançados pelas pessoas envolvidas é crítico para a implementação, pois conforme esclarece o Consultor D uma das facetas do patrocínio do *Balanced Scorecard* está relacionado ao reconhecimento do empenho das pessoas. Eis um depoimento do consultor a esse respeito:

Você acaba desandando porque há um desanimo por parte da média gerência também, especialmente quando falta reconhecimento, o projeto começa bem, as pessoas estão capacitadas, mas a alta gerência não reconhece o esforço da média gerência, que por sua vez não reconhece o esforço da força operacional. Então, as pessoas vêm que não tão sendo valorizadas e aí infelizmente a coisa começa a desandar e até a parar (Consultor D).

Conclui-se, portanto, que cabe tanto ao patrocinador do *Balanced Scorecard* quanto aos líderes, reconhecer o trabalho e o empenho de seus subordinados em relação ao cumprimento das metas, bem como apontar o valor gerado pela ferramenta de gestão.

4.2.2 - Vetores de Sucesso

Os depoimentos dos consultores permitem inferir que uma característica do sucesso na implementação, é a aplicação, ou seja, o uso contínuo da ferramenta, por meio da análise periódica do mapa estratégico e do foco nos objetivos traçados. Em relação aos pré-requisitos, foi possível identificar uma unanimidade em relação à importância de um patrocinador ou dono do *Balanced Scorecard* na organização tanto na fase de construção como na fase de implementação. Os entrevistados descreveram o patrocinador, como um líder da organização, capaz de mobilizar as pessoas para que elas pensem e ajam estrategicamente, entretanto, conforme relatado pelo Consultor B, “[...] esse patrocinador tem que ser alguém que tome a rédea e tenha vontade, não só vontade, [...] caneta, né, vamos dizer, poder, pra tocar, [...]”. Por sua vez, o Consultor A entende que “No momento da criação do BSC acho que é importante que o dono daquela alçada queira aquilo e dê o exemplo.” O Consultor ratifica sua colocação dizendo que: “o dono do indicador, que tem que querer”. Já o Consultor B, destaca a importância de um dono de indicador.

[...] não imagino isso funcionando com vários responsáveis, [...] o BSC pode ter vários responsáveis, mas para cada indicador ou grupo de indicadores tem que ter alguém que vai tocar aquilo, é o dono daquilo, e ele vai responder por aquele objetivo.

O papel do patrocinador é fundamental, pois cabe a ele endereçar questões polêmicas ou ser o árbitro quando há divergências de interesses conforme aponta o Consultor E:

Quando a organização defende que o *Balanced Scorecard* é a ferramenta de acompanhamento, né (sic), em detrimento a outras, isso também é importante. A organização não pode ter dois ou três relógios, tem que ter um relógio único. Normalmente, o que a gente vê é um segundo relógio que é o orçamento. Então, ela tem o *Balanced Scorecard* pra (sic) medir sua estratégia e o orçamento pra (sic) medir como está gastando o dinheiro. Como tem dois relógios o problema é: qual é realmente a prioridade; no momento que você tem que responder ao patrocinador, ele se vê num dilema, né: qual o relógio que eu tenho que priorizar? E aí, se não for alguém que realmente tenha capacidade de decisão, aí o problema vai continuar persistindo independente da decisão (Consultor E).

Kaplan e Norton (1997) ressaltaram a importância do respaldo da alta administração no processo de construção do *Balanced Scorecard*. A pesquisa de campo, por sua vez, reforça essa opinião e também expande a teoria ao revelar que a falta de patrocínio da liderança emerge como um dos motivos para o abandono do *Balanced Scorecard* na fase da implementação. Esse fator foi citado por três entrevistados em função das experiências que tiveram. Os outros dois reconhecem a liderança como crítica, mas o caso de abandono, que um deles havia vivenciado, estava relacionado à ausência de benefício no uso da ferramenta para uma das empresas do grupo. Questões relacionadas à adequação do ambiente organizacional, à mobilização, por meio da apresentação dos benefícios da ferramenta e à capacitação das pessoas, constituem fatores direcionadores do sucesso conforme os entrevistados. Em relação ao ambiente organizacional, a pesquisa de campo revela que a organização precisa estar disposta a enfrentar as mudanças organizacionais previstas nesse modelo de gestão, como por exemplo, a uma cultura mais preocupada com o resultado. Caso contrário, o *Balanced Scorecard* perde o sentido. Todos os entrevistados entendem que é mais fácil implementar o *Balanced Scorecard* em empresas que já estão acostumadas a avaliação por indicadores, e que empresas com cultura inovadora também são mais abertas à proposta da ferramenta. Esse fenômeno reforça a opinião de Argyris (2000) a respeito da necessidade da empresa promover o raciocínio produtivo em detrimento do defensivo. O Consultor E, destaca ainda que, apesar da ferramenta poder ser aplicada em qualquer setor da economia, de modo geral, a implementação em empresas privadas é mais fácil do que em empresas públicas.

Por meio da análise das entrevistas, foi possível identificar, também, empresas de um mesmo grupo que utilizavam a ferramenta *Balanced Scorecard* com diferentes graus de relevância para o processo de gestão. Esse fato está atribuído ao valor que o tipo de gestão, proposto pela ferramenta, gera em cada um dos negócios, conforme observa o Consultor B:

Na estrutura de *holding* ele foi apresentado, mas em uma das operações, em uma das empresas do grupo que ele é usado mesmo e dá o resultado que é esperado então, não é uniforme, não é uniforme. Aí, é o que eu falo: depende muito da cultura da organização. Acho que o fato, por ser de capital aberto, ter outro nível de gestão, comparar com benchmarking internacional ser uma das empresas mais eficientes do mundo pra (sic) aquele mercado e tudo, eu acho que todo esse ambiente leva o BSC ser mais bem sucedido lá do que em algumas outras empresas do grupo (Consultor B).

Conforme alguns depoimentos sinalizam, é importante o perfil técnico e comportamental das pessoas responsáveis por conduzir a implementação do *Balanced Scorecard* na empresa e torná-lo a ferramenta que irá orientar o processo de decisão da empresa. Conforme esclarece o Consultor B, o perfil das pessoas responsáveis pelo acompanhamento da gestão da estratégia “tem que ser de alguma forma, conciliador.” Os Consultores A e E destacam que essas pessoas precisam entender o negócio para que possam contribuir e dar andamento ao processo de gestão da estratégia. Outro aspecto trazido pelo Consultor D foi o papel das pessoas para a continuidade do *Balanced Scorecard* na organização, os líderes da alta administração são

figuras essenciais, à medida que patrocinam e dão aval para a continuidade da ferramenta de gestão, mas o Consultor observa que:

[...] essas pessoas de média gerência, vão garantir a continuação, porque os Presidentes saem, os CEOs mudam cada vez mais rapidamente, quem permanece por muito tempo nas empresas é a média gerência, que é o pessoal que faz a ponte ouvindo a alta direção e a força operacional, essas pessoas são críticas pro sucesso enquanto líderes, a média gerência (Consultor D).

A mobilização na organização, relacionada ao envolvimento das pessoas com a nova ferramenta de gestão, foi citada como um fator crítico pelos Consultores A, C, D e E. A esse respeito, o Consultor A pondera que: “Para o sucesso de uma implementação as pessoas né (sic), todas essas subordinadas tem que estar mobilizadas para isso e também querem isso, fazer com qualidade e tal.” O Consultor C, por sua vez, afirma que se tivesse que escolher um único fator crítico de sucesso para a implementação, esse fator seria mobilização da liderança. Eis o seu depoimento a esse respeito:

Se tivesse que escolher só um eu ficaria com a mobilização da liderança, como pré-requisito de tudo. Porque se não tiver isso, é fadado ao insucesso de cara (Consultor C)

A mobilização implica um trabalho de comunicação com vistas a explicar as vantagens proporcionadas pela ferramenta, conforme observa o Consultor A: “É importante explicar para as pessoas os benefícios do BSC para elas, para a empresa.” Além disso, é importante manter todos na organização, atualizados sobre o que está acontecendo, caso contrário, conforme o depoimento do Consultor D esclarece, a implementação pode ficar comprometida:

Quando você vai colocar isso pra (sic) rodar, rotinizar o processo, aí é que eu vejo que acontece a maior patinada por parte das empresas porque ou falta patrocínio por parte da liderança, ou as pessoas de nível médio ou chão de fábrica mesmo, não compraram a idéia de fato e a coisa começa a desandar.

Por sua vez, o Consultor C, reconhece o esforço envolvido na mobilização, particularmente no caso da liderança. Ele comenta que esse é um grupo que precisa estar alinhado, particularmente em relação aos objetivos organizacionais.

É um grupo que tem que trabalhar aquele primeiro princípio da mobilização. É um grupo mais difícil do que o do desenvolvimento [equipe de desenvolvimento] pela própria senioridade. Vai requerer muito convencimento, você tem que conviver com o cético. Tem casos de alinhamento que não se resolvem, há casos que não dá pra mudar, principalmente em estatais, que o cara tem o vício de longa data. Você mostra os benefícios, mas é muito difícil. Em outros casos, você tem oportunidade e você vai ganhando a pessoa ao longo do projeto (Consultor C).

Além do método da comunicação e do convencimento por meio da exploração dos benefícios gerados pela ferramenta no âmbito da liderança, faz parte do conjunto de recursos que pode ser utilizado para a mobilização: trazer experiências externas bem sucedidas, ou seja, convidar líderes de empresas que já utilizam a ferramenta ou professores universitários para contar sobre suas percepções e experiências nas empresas que estão construindo o *Balanced Scorecard*,

4.2.3 - Transferência do Conhecimento

Segundo Kaplan e Norton (1997), para gerir uma empresa com o emprego dessa ferramenta é necessário capacitar as pessoas. Todos os entrevistados foram unânimes em relação à importância da capacitação para a ferramenta. O valor dessa capacitação é explicado pelo Consultor D: “[...] a capacitação é compulsória [...] em qualquer projeto, qualquer consultoria. Senão, você aprisiona o cliente por falta de expertise, pela falta de competência do cliente” (Consultor D) O Consultor E complementa a colocação do Consultor D ao explicar o fator gerador da necessidade de capacitação:

Hoje é uma preocupação muito grande essa questão de transmissão do conhecimento. Isso na verdade surgiu porque na época de desenvolvimento de sistemas, o terceiro ia lá, o consultor, né, desenvolvia o sistema e virava caixa preta [...] qualquer alteração, ajuste, tinha que chamar o consultor, o terceiro, pra fazer lá essa revisão.

Um dos entrevistados, entretanto, também ressaltou a importância em conquistar a confiança do cliente antes de iniciar o processo de capacitação; três outros consultores comentaram sobre a importância de compreender a maturidade organizacional, em relação ao

profissionalismo da equipe. Analisando os depoimentos, observa-se que esses fatores influenciam o modo pelo qual a capacitação e a comunicação ocorrem. Entretanto, deve-se ressaltar que as variantes na capacitação e na comunicação são decorrentes de um diagnóstico do consultor em relação à necessidade da organização no que tange o fortalecimento da aprendizagem de conceito ou de exemplos, carência de visão e entendimento integral ou parcial da ferramenta. A esse respeito, cabe destacar os depoimentos dos Consultores A e C:

[...] é preciso identificar o grau de conhecimento do BSC, identificar se as pessoas precisam saber técnica ou se pode apenas pincelar a técnica e partir pra experiências e casos de BSC, sem citar o nome dessas empresas [...]. (Consultor A).

[...] tradicionalmente [...] a gente começava o projeto e treinava toda a equipe de desenvolvimento, e às vezes até mais que a equipe de desenvolvimento, como alguns gerentes, e fazia um curso de um dia ou dois dias dependendo da disponibilidade [...] e aí treinava e aí começava o projeto. Então, o que a gente viu é que era muito material que a gente jogava num curto espaço de tempo. Então, a gente tá optando agora, é treinar em fases. Primeiro, treinar sobre mapa estratégico [...] depois tratar indicadores e metas, depois sobre projetos e isso tá (sic) provando ser melhor. Mas é fundamental, antes de cada fase treinar essa equipe de desenvolvimento. Já treinar os principais executivos, é desejável, mas é difícil você achar que um nível de executivo mais sênior, que ele tenha paciência, porque é quase uma sala de aula (Consultor C).

À luz dessas citações, é possível observar que a capacitação das pessoas promovida pelos consultores é compatível com a proposta da andragogia (Knowles, 1970), pois o consultor deve ser capaz de adequar a capacitação dos membros da organização à necessidade de conhecimento daquele grupo, de modo a aprimorar de forma imediata alguma aptidão dos mesmos. Considerando que o processo de construção do *Balanced Scorecard* busca traduzir a estratégia da empresa, alinhar as ações em direção ao seu cumprimento e capacitar o cliente, entende-se que esse processo não deve se restringir ao ensino do modo pelo qual ocorre a construção das peças que formam o *Balanced Scorecard*. O escopo da capacitação, nessa perspectiva, é tornar as pessoas aptas a utilizar a ferramenta e conduzir o processo de acompanhamento da estratégia, por meio da avaliação do desempenho dos objetivos estratégicos, dos indicadores de tais objetivos e a evolução dos projetos que dão suporte à execução da estratégia. Esse aspecto é ratificado pela declaração do Consultor E:

O BSC como é de construção compartilhada, a transmissão do conhecimento, na verdade, não tá (sic) na metodologia de construção do BSC. Na verdade, você constrói o BSC, o mapa tá (sic) construído, não tem por que você ficar construindo outro e outro e outro. Na verdade, você vai fazer no máximo um desdobramento daquele BSC para outras Unidades de Negócio da organização ou então vai fazer uma revisão.

Na fase de construção, ou seja, quando o mapa estratégico e seus componentes estão em desenvolvimento, o consultor pode observar alguma necessidade de adequação da ferramenta à realidade organizacional, mas esses ajustes sempre obedecem aos princípios essenciais propostos no modelo. Em um segundo momento, na fase de implementação outras adequações podem ser necessárias, mas é imprescindível que a essência da ferramenta de gestão não se perca. Conforme esclarece o Consultor C:

[...] tem total flexibilização pra você criar outras perspectivas né (sic). Não precisa seguir as quatro tradicionais. É muito comum as empresas terem cinco às vezes, porque são áreas diferentes. Nisso, a gente é bem maleável. [...] onde a gente não tem muita flexibilidade são em coisas fundamentais mesmo, tipo: o objetivo tem que ser medido, ele tem que ter meta.

Na visão dos entrevistados possibilidade de flexibilização da ferramenta pode existir, desde que seus fundamentos sejam mantidos. Porém, apontam-se alguns outros ajustes possíveis, com caráter de transição entre o modelo de gestão anterior e o proposto pelo *Balanced Scorecard*. Eis o depoimento do Consultor A a esse respeito.

Eu acredito que mantendo o princípio da metodologia dá para fazer ajustes. [...] se eu vejo que um objetivo tem caráter de estruturação, vou propor uma iniciativa estratégica e até que o objetivo esteja estruturado a gente mede o desenvolvimento do projeto. Têm casos, que até poderiam ser medidos, mas nunca fizeram nada e se medir o resultado não vai ser bom, então, pode colocar um indicador de estruturação por um tempo.

Por meio da análise das respostas dos Consultores A, B, D e E nota-se que o papel das pessoas que compõe as organizações é um fator importante para o processo de implementação

da ferramenta, pois a continuidade do *Balanced Scorecard* depende do profissionalismo e pré-disposição dessas pessoas. Essa consideração pode ser validada nas citações dos entrevistados B, D e E respectivamente:

Não vejo perfil de empresa, eu acho que a organização, aqueles pontos que a gente levantou antes, liderança, foco, algumas outras características, a organização de alguma forma ela tem que ter isso, se não, você pode colocar o Kaplan lá, sozinho, *in persona*, pra fazer isso em alguns lugares; e se não tiver todo esse ambiente pra fazer ele morre. [...] Então, eu acho que pelas outras razões que a gente discutiu, o ambiente tem que tá pronto, a empresa tem que tá pronta pra querer fazer isso, você não faz um BSC apesar das pessoas, a metodologia só não se sustenta (Consultor B).

[...] empresas públicas onde você encontra muita resistência interna, onde as pessoas são meio que céticas a qualquer tipo de intervenção ou ferramentas novas que cheguem, como Prefeituras ou Governos de Estado são mais difíceis de implementar ferramentas como o BSC [...] a passagem de bastão, a capacitação, independente se a empresa está mais acostumada ou não, vai do perfil das pessoas que ali habitam. Eu já tive em algumas organizações públicas que foi muito fácil, muito tranquilo fazer essa capacitação (Consultor D).

[...] eu acho que um dos grandes diferenciais do BSC é que você pode implantar de uma padaria a uma indústria petroquímica. Ele é extremamente adaptável a qualquer segmento, considerando isso, eu não vejo um segmento onde seja mais fácil ou mais difícil. Eu diria o seguinte: a própria maturidade organizacional, maturidade no sentido do nível de profissionalismo da equipe, do conhecimento do próprio negócio, mercado em que tá inserido, da própria estrutura que a empresa tem, em termos de processo [...] isso pode ser um diferencial pra facilitar ou dificultar a implementação (Consultor E).

Diante do que foi exposto, pode-se dizer que o consultor tem uma parcela de responsabilidade em transmitir seu conhecimento e compartilhar suas experiências, a fim de exemplificar para os usuários desse modelo de gestão os conceitos inerentes à ferramenta. Entretanto, o *modus operandi* desse processo pode variar segundo a maturidade da organização e do tipo de cultura existente, do perfil das pessoas que compõem a organização, de seu grau de profissionalismo e conhecimento do negócio. Conforme observa o Consultor D: “[...] se a cultura da empresa não tiver madura o suficiente, se for reacionária como ferramenta é muito difícil você chegar lá. Empresas inovadoras, empresas mais abertas [...] fica mais fácil.” Essa assertiva é compatível com a visão de Garvin (2002) a respeito da possibilidade de uma empresa aprender a aprender.

É sabido que as organizações que adotam o modelo de gestão *Balanced Scorecard*, monitoram os objetivos estratégicos distribuídos em quatro perspectivas. O Consultor E comenta a importância do balanceamento entre essas perspectivas, que constitui uma das premissas da ferramenta, na citação a seguir: [...] a grande diferença pra uma empresa, não está em uma perspectiva, está no equilíbrio dos objetivos dentro dessas perspectivas [...]. Entretanto, os outros quatro entrevistados, ressaltaram que, a execução adequada dos objetivos da perspectiva relacionada a Processos Internos, facilita às organizações a alavancarem seus resultados, como exemplifica o depoimento a seguir do Consultor B.

Mas se você não cuida do seu dever de casa, seus processos, como você executa, onde você mede esse cliente, onde você tem oportunidade de ganhar mais, ser mais eficiente, mais produtivo, fazer mais barato, se não cuidar do processo, não tem resultado. A não ser que tenha um evento mercadológico muito grande que você pode crescer e ganhar, aumentar receita, [...] independente do processo (Consultor B).

O Consultor D, além da perspectiva de Processos Internos ressalta, também, a importância da perspectiva de Aprendizado e Crescimento ao ponderar que:

[...] o que faz realmente acontecer ou o que faz o cliente ter essa percepção; ter essa capacitação alcançada, são as visões de baixo: Processos Internos e Aprendizado e Crescimento; porque é ali que a tua empresa, as pessoas que fazem você andar ou não, os projetos e as metas estabelecidas tudo acontece em Processos Internos e Aprendizado e Crescimento. Então, estando bem amarradas essas duas perspectivas, de forma consistente, há uma grande tendência de ter mais sucesso em termos de desempenho (Consultor D).

Esses depoimentos mostram os esforços necessários às organizações, ao acompanhar a evolução da sua estratégia, isto é, para atingir os resultados nas perspectivas de Clientes e Financeiro, as organizações precisam garantir a eficiência em seus processos internos por meio do monitoramento do resultado dos indicadores dessas perspectivas, e da análise do quanto estão distantes em relação à meta que foi definida.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme enunciado, o objetivo desta pesquisa foi verificar, por meio da perspectiva de consultores que implementaram o *Balanced Scorecard* em empresas públicas ou privadas no Brasil, os fatores críticos de sucesso desse processo. Outras questões secundárias estavam relacionadas às expectativas das empresas e de seus funcionários no processo de implementação, bem como ao perfil de ambiente organizacional mais adequado à disseminação dessa ferramenta de gestão. A análise dos depoimentos conduziu aos seguintes fatores críticos de sucesso:

1. Papel da liderança: sem o engajamento e o patrocínio constante da liderança, a gestão baseada na ferramenta *Balanced Scorecard* é inviabilizada.
2. Percepção de valor: a apuração de indicadores, as análises de performance, a estruturação de processos internos, demandam tempo e, por isso, as pessoas responsáveis por gerar os dados e acompanhar os projetos, precisam enxergar os benefícios que esses esforços vão gerar para a organização. Além disso, as pessoas precisam ter seu trabalho reconhecido. Caso isso não ocorra, perceberão a ferramenta como um trabalho adicional extraordinário ou, meramente, como mais uma ferramenta de controle.
3. Aprendizado contínuo: o sucesso da implementação depende, também, do grau de conhecimento que os membros da organização detêm em relação ao negócio onde atuam. Nessa perspectiva, o aprendizado, não está em saber construir um mapa estratégico; o processo de aprendizado consiste em reflexões e discussões produtivas, que são disparadas no momento em que o *Balanced Scorecard* ainda é um projeto em construção. A partir do momento que finaliza a fase de construção, inicia-se a implementação da gestão baseada nessa ferramenta. A partir desse ponto, as ações inerentes a esse processo não cessam mais. O ciclo sugerido para uma gestão de sucesso compreende observação dos resultados, análises, reflexões e formulação de novas hipóteses e assim, progressivamente.
4. Mediação de um Consultor: a pesquisa esclarece o papel deste profissional, de acordo com sua própria visão: de como ele pode ser um diferencial para o sucesso na implementação da ferramenta, à medida que atua como orientador, facilitador e porta-voz. Na fase da construção do mapa estratégico e definição dos indicadores, é indiscutível a importância do consultor, já na fase de condução da gestão, fica claro que a capacitação de pessoas do cliente é praticamente inegociável.

Considerando que a pesquisa ora empreendida sinaliza alguns elementos-chave, que viabilizam o *Balanced Scorecard* enquanto um processo de gestão é possível afirmar que, do ponto de vista da gestão, este estudo pode orientar as organizações e a seus administradores, no que se refere tanto aos pré-requisitos necessários, quanto aos esforços exigidos quando da decisão de adoção dessa ferramenta. A partir das categorias emergentes da pesquisa de campo, as organizações que pretendem adotar esta ferramenta de gestão poderão fazer um esboço da situação atual e das capacitações ou mudanças que terão que promover a fim de facilitar a disseminação do *Balanced Scorecard* em suas organizações.

A partir da perspectiva dos consultores entrevistados, pode-se sugerir que, à medida que a organização cumpre os objetivos estabelecidos referentes a seus processos, ao desenvolvimento das pessoas e ao ambiente organizacional, a efetividade operacional defendida por Porter (1996) será alcançada. Além disso, é possível considerar que o mapa estratégico, composto por um conjunto de objetivos distribuídos em quatro perspectivas, garante uma combinação particular que visa orientar a organização na execução da estratégia. Em face disso, pode-se concluir que o mapa estratégico garante um arranjo de desafios, que o torna único. Portanto, trata-se de uma combinação difícil de ser copiada pelos rivais e que se for utilizada adequadamente pode conduzir a organização ao sucesso. Assim, é possível inferir que o mapa estratégico, quando adequadamente construído, pode se tornar um recurso raro, o que na visão de Barney (1996) pode garantir uma vantagem competitiva sustentável.

Em função da delimitação deste trabalho e de algumas questões observadas na pesquisa de campo, outras agendas de pesquisa podem ser abertas. Uma sugestão para estudos futuros está relacionada a pesquisas sob a perspectiva das organizações que utilizam o *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão da estratégia. Ou seja, o pesquisador poderia considerar a visão dos gestores ou da equipe de desenvolvimento, para identificar os fatores críticos de sucesso para a implementação do *Balanced Scorecard*. Outra possibilidade seria investigar de forma detalhada, a existência de alguma relação entre os fatores críticos de sucesso para implementação desta ferramenta e a cultura organizacional ou explorar a performance das pessoas após a implementação do *Balanced Scorecard*.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARGYRIS, C. Ensinando Pessoas Inteligentes a Aprender. In: **Harvard Business Review** (coletânea) Gestão do Conhecimento. Rio de Janeiro. Ed. Campus, 2000. p. 82-107.
- BARNEY, J. B. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. New York: Addison-Wesley Publishing Company, 1996. p. 30-64; 145-180.
- EDENIUS, M. HASSELBLADH, H. The *Balanced Scorecards* as an Intellectual Technology. *Organization*, v.9, n.2, 2002.
- EPSTEIN, M.; MANZONI, J. F. Implementing Corporate Strategy: From Tableaux de Bord to *Balanced Scorecards*. **European Management Journal**. Oxford, v.16, n.2, p. 190-203, 1998.
- GARVIN, D. A. Construindo a Organização que Aprende. In: **Harvard Business Review** (coletânea) Gestão do Conhecimento. Rio de Janeiro. Ed. Campus, 2000. p. 50-81.
- HIRSCHLE, A. L. T.; SIQUEIRA, M. E. G. de. **Compreendendo a Aprendizagem do Consultor na Relação Consultor – Cliente: uma Análise em uma Empresa Multinacional de Consultoria**. Salvador, ENANPAD 2006.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- _____. Having Trouble With Your Strategy? Then Map It. **Harvard Business Review**, September-October, 2000, p. 167-176.
- KNOWLES, M. S. **The Modern Practice of Adult Education: Andragogy Versus Pedagogy**. New York: Association Press, 1970, p.21-55.
- KOLB, D. A. **Experiential Learning**. New Jersey: Prentice Hall, 1984, p.1-60.
- LIEDTKA J. M.; ROSEMBLUM, J. W. **Shaping Conversations: Making Strategy Management Change**. *California Management Review*, v. 39, n. 1, Fall 1996, p. 146 – 157
- MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G; **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. **Competing for the Future**. Boston: Harvard Business School Press, 1994, p. 1-23.
- RUMMLER, G.A. BRACHE, A.P. **Encarando as Organizações como Sistemas**. Melhores desempenhos das Empresas. São Paulo: Makkron Books, 1992, p.5-18.
- VOLLMANN, T. E., **The Transformation Imperative**, Boston: Harvard Business School Press, 1996, p. 47-87.
- SENGE, P. **A Quinta Disciplina**, São Paulo: Editora Best Seller, 2002, p. 37-50, 233-259.
- NORREKLIT, H. **The Balance on the Balanced Scorecard: a critical analysis of some of its assumptions**. *Management Accounting Research*, Vol. 11, p. 65-88, 2000.
- PORTER, M. E. What is Strategy? **Harvard Business Review**, November-December 1996, p. 61-77.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: 3 ed. Atlas, 2000.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.